

## **Eén zwaluw maakt geen zomer!**

Een onderzoek naar de organisatiecultuur van de LNO-kantoren van Noord-Brabant en Limburg

Nicole van Berkel  
Mireille Rosendahl

Januari 1995

Afstudeerscriptie  
sectie Arbeids- en Organisationspsychologie  
Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg

## INHOUDSOPGAVE

### Voorwoord

### Samenvatting

|          |                                                                                      |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inleiding</b>                                                                     | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Een korte historische schets</b>                                                  | <b>3</b>  |
| 2.1      | Inleiding                                                                            | 3         |
| 2.2      | De periode 1945-1980                                                                 | 3         |
| 2.3      | De periode 1980-1992                                                                 | 3         |
| <b>3</b> | <b>Zwaluw, het cultuurveranderingsproces</b>                                         | <b>7</b>  |
| 3.1      | Inleiding                                                                            | 7         |
| 3.2      | De inhoud                                                                            | 7         |
| 3.3      | De aanzet tot de uitvoering                                                          | 8         |
| 3.4      | De uitvoering                                                                        | 9         |
| <b>4</b> | <b>Theoretische achtergronden</b>                                                    | <b>11</b> |
| 4.1      | Inleiding                                                                            | 11        |
| 4.2      | Geschiedenis van organisatiecultuur                                                  | 11        |
| 4.3      | Benaderingswijzen van organisatiecultuur                                             | 13        |
| 4.3.1    | De culturele antropologie                                                            | 13        |
| 4.3.2    | Organisatiecultuur als ideeënsysteem                                                 | 14        |
| 4.3.3    | Organisatiecultuur als sociocultureel systeem                                        | 16        |
| 4.4      | Definitie organisatiecultuur binnen LNV                                              | 16        |
| 4.5      | Kenmerken van organisatiecultuur                                                     | 17        |
| 4.6      | Functies van organisatiecultuur                                                      | 18        |
| 4.7      | Uitingsvormen van organisatiecultuur                                                 | 18        |
| 4.8      | Theoretisch uitgangspunt van het onderzoek                                           | 21        |
| <b>5</b> | <b>Methode</b>                                                                       | <b>22</b> |
| 5.1      | Inleiding                                                                            | 22        |
| 5.2      | Samenstelling van de onderzoeksgroep                                                 | 22        |
| 5.3      | Ontwikkeling van de vragenlijst                                                      | 23        |
| 5.3.1    | Ontwikkeling van de onderdelen Persoonlijke gegevens, Verwachtingen en Betrokkenheid | 23        |
| 5.3.2    | Ontwikkeling van de onderdelen Organisatie, Personeel en Management                  | 24        |
| 5.4      | De vragenlijst                                                                       | 26        |
| 5.5      | De verwerking                                                                        | 28        |
| 5.5.1    | Factoranalyse                                                                        | 28        |
| 5.5.2    | F-toets                                                                              | 30        |



|          |                                                                                                                                |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.5.3    | Univariate variantie-analyse (ANOVA)                                                                                           | 30        |
| 5.5.4    | Multivariate variantie-analyse (MANOVA)                                                                                        | 30        |
| 5.6      | Overzicht van vraagstellingen met bijbehorende analyses                                                                        | 31        |
| <b>6</b> | <b>Resultaten</b>                                                                                                              | <b>33</b> |
| 6.1      | Inleiding                                                                                                                      | 33        |
| 6.2      | Beschrijving van de steekproef                                                                                                 | 33        |
| 6.3      | Factoranalyse                                                                                                                  | 35        |
| 6.4      | ANOVA en MANOVA                                                                                                                | 38        |
| 6.5      | Kruistabellen                                                                                                                  | 39        |
| 6.5.1    | Ervaring van de huidige organisatiecultuur                                                                                     | 40        |
| 6.5.2    | Verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie                                                                    | 41        |
| 6.5.3    | Relatie tussen de ervaring van de huidige organisatiecultuur en de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie | 41        |
| 6.6      | Beschrijving van de onderdelen Verwachtingen en Betrokkenheid                                                                  | 47        |
| 6.6.1    | Verwachtingen                                                                                                                  | 47        |
| 6.6.2    | Betrokkenheid                                                                                                                  | 48        |
| <b>7</b> | <b>Discussie en conclusie</b>                                                                                                  | <b>50</b> |
| 7.1      | Inleiding                                                                                                                      | 50        |
| 7.2      | Bespreking van de resultaten van de factoranalyse                                                                              | 50        |
| 7.3      | Vraagstellingen                                                                                                                | 50        |
| 7.4      | Verwachtingen en Betrokkenheid                                                                                                 | 55        |
| 7.5      | Sterke en zwakke punten van het onderzoek                                                                                      | 56        |
| 7.6      | Aanbevelingen                                                                                                                  | 57        |
|          | <b>Referenties</b>                                                                                                             | <b>59</b> |

## VOORWOORD

Deze scriptie is een weergave van ons onderzoek naar de organisatiecultuur van de LNO-kantoren Noord-Brabant en Limburg van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. Dit onderzoek vond plaats in het kader van ons afstuderen in de Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Katholieke Universiteit Brabant te Tilburg.

Voor het tot stand komen van het uiteindelijke resultaat willen we graag aan aantal mensen bedanken.

In de eerste plaats willen we Gerard Korthout en Wim Duffhues bedanken voor de mogelijkheid die zij ons geboden hebben om onderzoek binnen het ministerie te verrichten. Onze speciale dank gaat uit naar Gerard die ons alle vrijheid gaf en ten alle tijde bereid was ons met advies bij te staan.

Gedurende de periode april 1994 tot en met januari 1995 heeft René Schalk ons vanuit de KUB geduldig begeleid. René hield ons, met zijn advies en suggesties, op 'het rechte pad' en voorzag onze concept-scripties zéér zorgvuldig van commentaar. We willen hem hiervoor hartelijk bedanken.

Tot slot dank aan iedereen die, in welke vorm dan ook, een bijdrage aan ons onderzoek heeft geleverd.

Januari 1995

Nicole van Berkel en Mireille Rosendahl

## SAMENVATTING

Er is een onderzoek uitgevoerd naar de organisatiecultuur bij het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV) in de LNO-kantoren van Noord-Brabant en Limburg.

De vraagstellingen van dit onderzoek zijn:

1. Naar welke cultuur streeft het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij?
2. Hoe ervaren de werknemers in Noord-Brabant en Limburg de huidige organisatiecultuur?
3. Welke verschillen zijn er tussen Noord-Brabant en Limburg in de ervaring van de huidige organisatiecultuur?
4. Hoe zijn de verwachtingen van de werknemers in Noord-Brabant en Limburg van de cultuur van de toekomstige organisatie?
5. Welke verschillen zijn er tussen Noord-Brabant en Limburg met betrekking tot de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie?
6. Welke verschillen zijn er tussen de beleids- en ondersteunende diensten in de ervaring van de huidige organisatiecultuur?
7. Welke verschillen zijn er tussen de beleids- en ondersteunende diensten met betrekking tot de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie?
8. Hoe is de relatie tussen de ervaringen van de huidige organisatiecultuur en de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie?

De cultuur, waarnaar gestreefd wordt, kan worden beschreven aan de hand van de 4 zogenaamde Zwaluwbegrippen, die bij LNV worden gehanteerd om de gewenste cultuur aan te geven, namelijk Openheid, Integratie, Offensief en Verantwoordelijkheid geven en nemen.

In het algemeen zijn de werknemers, van Noord-Brabant en Limburg, pessimistisch over de huidige organisatiecultuur, maar hebben ze optimistische verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie.

Er blijken geen duidelijke verschillen te zijn tussen Noord-Brabant en Limburg in de ervaring van de huidige organisatiecultuur en in de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie.

Verder blijken de medewerkers van de beleidsdiensten in het algemeen optimistischer te zijn over de huidige organisatiecultuur dan de medewerkers van de ondersteunende diensten. Bovendien hebben zij die werkzaam zijn bij de beleidsdiensten ook meer optimistische verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie.

De meeste werknemers zijn pessimistisch over de huidige organisatiecultuur en hebben optimistische verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie.



## 1 INLEIDING

Eind 1991 werd binnen het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV) een cultuurveranderingsproces ingezet onder de naam 'Zwaluw'. In dit proces zijn de centrale begrippen Openheid, Integratie, Offensief en Verantwoordelijkheid geven en nemen.

In de loop van het proces ontstond de behoefte aan evaluatie van de mate van voortgang van dit Zwaluw-proces. Deze evaluatie vindt plaats in de vorm van een onderzoek naar de organisatiecultuur van twee directies van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV), namelijk die van Noord-Brabant en Limburg.

Wij verrichten dit onderzoek in het kader van ons afstuderen bij de sectie Arbeids- en Organisationspsychologie van de Katholieke Universiteit Brabant te Tilburg. Deze scriptie is het verslag van het onderzoek naar de organisatiecultuur.

De cultuur van een organisatie is een veelzijdig concept dat moeilijk te vangen is in één definitie. Cultuur heeft invloed op alle delen van de organisatie en alle mensen die er werkzaam zijn. Het is moeilijk aan te geven wat wel en wat niet onder het begrip 'organisatiecultuur' valt. Wat wel met zekerheid kan worden gezegd, is dat cultuur richting geeft aan de manier waarop mensen in een organisatie functioneren.

In dit onderzoek verstaan wij onder organisatiecultuur het volgende:

'Organisatiecultuur is de wijze waarop mensen zich binnen een organisatie gedragen, dat wil zeggen de aard van de relatie van het personeel met elkaar, met het management en met de organisatie. Tevens is organisatiecultuur de wijze waarop het management functioneert en de manier waarop de organisatie zich opstelt ten opzichte van het personeel en de omgeving'.

Deze definitie is ontwikkeld na bestudering van zowel de LNV-stukken als de literatuur op het gebied van organisatiecultuur en is derhalve een eigen visie. We verzamelen de gegevens door middel van een vragenlijst en beperken ons in dit onderzoek tot de ervaring van en de verwachtingen van de organisatiecultuur, zoals die boven is gedefinieerd.

Aan de theoretische definitie, zoals hierboven geformuleerd, wordt invulling gegeven door de beschrijving van de streefcultuur, zoals die eind 1991 door het ministerie van LNV is gedefinieerd. Centrale begrippen in deze cultuur zijn de zogenaamde, eerder genoemde, Zwaluwbegrippen Openheid, Integratie, Offensief en Verantwoordelijkheid geven en nemen.

De doelstellingen van dit onderzoek zijn:

1. Het beschrijven van de huidige organisatiecultuur door de ervaringen van de werknemers van de LNO-kantoren van Noord-Brabant en Limburg met betrekking tot de huidige organisatiecultuur in kaart te brengen.

2. Het vaststellen van de verwachtingen van de werknemers van de LNO-kantoren van Noord-Brabant en Limburg met betrekking tot de cultuur van de toekomstige organisatie.
3. Het doen van aanbevelingen aan het management voor een verdere ontwikkeling van de organisatiecultuur

Uit doelstelling 1 en 2 worden een aantal vraagstellingen afgeleid.

Doelstelling 1: vraagstellingen 2, 3, 6 en 8.

Doelstelling 2: vraagstellingen 4, 5, 7 en 8.

Vraagstelling 8 is een afgeleide van de combinatie van de eerste en de tweede doelstelling.

Vraagstelling 1 komt niet voort uit één van de 3 doelstellingen, maar dient als uitgangspunt van het onderzoek.

De vraagstellingen zijn als volgt:

1. Naar welke cultuur streeft het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij?
2. Hoe ervaren de werknemers in Noord-Brabant en Limburg de huidige organisatiecultuur?
3. Welke verschillen zijn er tussen Noord-Brabant en Limburg in de ervaring van de huidige organisatiecultuur?
4. Hoe zijn de verwachtingen van de werknemers in Noord-Brabant en Limburg van de cultuur van de toekomstige organisatie?
5. Welke verschillen zijn er tussen Noord-Brabant en Limburg met betrekking tot de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie?
6. Welke verschillen zijn er tussen de beleids- en ondersteunende diensten in de ervaring van de huidige organisatiecultuur?
7. Welke verschillen zijn er tussen de beleids- en ondersteunende diensten met betrekking tot de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie?
8. Hoe is de relatie tussen de ervaringen van de huidige organisatiecultuur en de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie?



## **2 EEN KORTE HISTORISCHE SCHETS**

### **2.1 INLEIDING**

De volgende paragrafen beschrijven de belangrijkste ontwikkelingen van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, die uiteindelijk tot het cultuurveranderingsproces, met de naam 'Zwaluw', hebben geleid.

Paragraaf 2.2 beschrijft de relatief 'rustige' periode van 1945 tot 1980, gevolgd door paragraaf 2.3 waarin de 'roerige' tijd van 1980 tot heden aan bod komt.

### **2.2 De periode 1945-1980**

Het ministerie werd na de Tweede Wereldoorlog in eerste instantie aangeduid als het ministerie van Voedselvoorziening, Landbouw en Visserij. Deze aanduiding werd eind 1945 veranderd in Landbouw, Visserij en Voedselvoorziening. In 1959 verdween de term 'Voedselvoorziening' uit de naam van het ministerie. Vanaf die tijd was er sprake van het ministerie van Landbouw en Visserij, een ministerie dat sterk gericht was op de economische wederopbouw van het door oorlog zwaar beschadigde Nederland.

De Nederlandse samenleving en daarmee ook het ministerie, werd in de periode 1945-1980 met een groot aantal problemen geconfronteerd.

Zo was het na de Tweede Wereldoorlog noodzakelijk de voedselvoorziening snel weer op peil te brengen. Om de voedselproblematiek aan te pakken moest er gestreefd worden naar een hoge productie in de landbouwsector. Een ander probleem was de inkomensontwikkeling voor de Nederlandse agrariërs en vissers. De Nederlandse regering zorgde voor een goede inkomensontwikkeling voor de boeren door het voeren van een uitgebreid prijs- en inkomensbeleid.

Er waren in deze periode dus wel problemen, maar de eisen die aan het ministerie gesteld werden, waren duidelijk en bleken redelijk beheersbaar te zijn omdat het doel duidelijk was: wederopbouw.

### **2.3 De periode 1980-1992**

Na de 'bloeiperiode' in de jaren 1945-1980 werd het ministerie in de jaren tachtig in toenemende mate geconfronteerd met problemen van andere aard. Door het succesvolle landbouw- en visserijbeleid waren de grenzen van de groei in de landbouw- en visserijsector bereikt. Zo had de landbouwsector te maken met een enorme overproductie die onder meer leidde tot een boterberg en een melkplas. Verder kreeg de sector ook steeds meer te maken met de gevolgen van de landbouw voor het milieu. Het zuiden van het land, waar veel varkens gehouden worden, had bijvoorbeeld te maken met een mestoverschot, dat onder andere vervuiling van het grondwater tot gevolg had.

De visserijsector werd, doordat steeds meer gebruik gemaakt werd van moderne vistechnieken, geconfronteerd met een overbevissing van de zeeën, met nadelige consequenties voor de visstand.

Door allerlei ontwikkelingen, waar we hier niet verder op ingaan, is in de jaren tachtig de structuur van het ministerie regelmatig veranderd. Reorganisatie volgde op reorganisatie.

Zo veranderde in 1982, door de overgang van de directie Natuurbehoud en Openluchtrecreatie van het ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk werk (CRM), de hoofdstructuur van het ministerie van Landbouw en Visserij (LV). Het ministerie van Landbouw en Visserij werd, na de opsplitsing van de directie Natuurbehoud en Openluchtrecreatie, het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV)<sup>1</sup>. Het motief achter deze overheveling van de 'natuurbewaarders' naar de 'landbouwers' was een poging om de conflicterende belangen tussen de beide departementen te verminderen door het natuurbeleid rechtstreeks onder de invloed van LNV te brengen.

Bekke et al. (1994) stellen vast dat met de overgang van Natuurbehoud en Openluchtrecreatie naar het ministerie van Landbouw en Visserij, een belangrijke bron van problemen ontstond.

Naast het feit dat er tussen Landbouw en Natuurbehoud sprake was van tegengestelde belangen, kwamen de CRM-ambtenaren voort uit een totaal andere, meer egalitaire cultuur dan de ambtenaren van het ministerie van Landbouw en Visserij, die gewend waren aan een hiërarchische cultuur. Hiermee was binnen de organisatie, op allerlei niveaus, een voedingsbodem aanwezig voor spanningen.

De problemen binnen het ministerie werden versterkt door de problematiek rond de visquoteringsregelingen die in 1987 ontstond. De regelingen werden massaal ontdoken en bleken moeilijk te handhaven. De rol van het ministerie van LNV stond bij deze visfraude hevig ter discussie, en de kritiek nam toe. Er vond een parlementair onderzoek plaats, waarna een reprimande van de Kamer volgde. Minister Braks beloofde beterschap...

In 1990 raakt het ministerie van LNV weer in opspraak.

Het beleid van minister Braks zou hebben gefaald. Zo zou er onder meer sprake zijn van fraude in de bosbouw, illegale dierenhandel, het ontduiken van de melkquota, een falend mestbeleid en opnieuw de visfraude.

Voor de visfraude-kwestie trok veel aandacht van de politiek en de media. De voornaamste zaak die het ministerie, in de persoon van minister Braks, werd aangerekend was het feit dat de bestrijding van de visfraude voor de tweede keer was mislukt -vissers overschreden de visquota nog steeds op grote schaal- en dat

---

<sup>1</sup> In het vervolg zal consequent de afkorting LNV worden gebruikt wanneer het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij wordt bedoeld.



de visserijcontrole door de Algemene Inspectie Dienst <sup>2</sup> niet deugde. Hierop volgde de beschuldiging dat de minister zich slecht door zijn ambtenaren zou hebben laten informeren. Dit zou geleid hebben tot een wat tè rooskleurig beeld wat betreft de halfjaarlijkse rapportages over de visvangst. Met andere woorden: *de minister zou de Tweede Kamer hebben misleid...*

De PvdA-fractie trok haar conclusie: "Braks heeft de greep op zijn ministerie verloren, de Kamer verkeerd geïnformeerd en de in 1987 beloofde beterschap niet waargemaakt". Minister Braks trok zelf *zijn* conclusies en besloot vervroegd af te treden in september 1990.

Braks werd na zijn val opgevolgd door Bukman.

Op 23 september 1991 werd een uitzending van het programma NOS-laait volledig gewijd aan de problemen bij het ministerie van LNV.

Een NOS-journalist, van der Kroon, had zich sinds 1988 verdiept in de visserijproblematiek en was daarbij, naar eigen zeggen, op misstanden binnen het ministerie van LNV gestuit. Zo zou het natuurbeleid falen, er zou een crisis bestaan rond de gewasbescherming, de AID zou zowel in- als extern zéér gebrekkig functioneren en de ambtelijke leiding van het departement stond ter discussie.

De hierop volgende kritiek was zó hevig, dat de nieuw aangetreden minister van LNV genoodzaakt was, tijdens een debat op 26 september 1991, een onderzoek toe te zeggen naar de problemen binnen het ministerie. Dit onderzoek werd toegewezen aan de 'Commissie van Externe Deskundigen' (Ook wel 'Commissie Kroes, naar de gelijknamige voorzitter mw. N. Smit-Kroes')<sup>3</sup>. Deze kreeg als opdracht onderzoek te verrichten naar het functioneren van het ministerie en zich een beeld te vormen over de beschuldigingen over intimidatie en af luisterpraktijken, zoals die geuit waren door (oud-)LNV-medewerkers.

Voor de 'Commissie Kroes' haar bevindingen rapporteerde<sup>4</sup> - dit vond plaats in mei 1992 - vond er in december 1991 een directeurendag plaats, waarop alle directeuren van het departement bij elkaar kwamen. Het belangrijkste onderwerp van gesprek was hoe het functioneren van het ministerie kon worden verbeterd. Er bleek een algemeen besef te zijn gegroeid, dat de manier van werken binnen het ministerie en de samenwerking met organisaties uit de omgeving niet optimaal waren. Signalen van buiten de organisatie - onder andere het imago-onderzoek door de LU Wageningen - maar ook van binnen LNV zelf, maakten dat duidelijk.

---

<sup>2</sup> De Algemene Inspectie Dienst, ofwel de AID, is de eigen inspectie/ opsporingsdienst/ recherche van het ministerie van LNV

<sup>3</sup> In de loop der jaren zijn er de nodige onderzoeken verricht naar het reilen en zeilen van het ministerie van LNV. Bijvoorbeeld in de jaren 1990/1991:

- managementprofiel door GITP
- het imago van het LNV door de Landbouwniversiteit Wageningen
- functioneren AID door Rijksuniversiteit Leiden + Bureau Twijnstra & Gudde
- interne communicatie LNV door van Rossum Partners

<sup>4</sup> Voor een samenvatting van de bevindingen van de 'Commissie van Externe Deskundigen' wordt verwezen naar bijlage 1

De Secretaris Generaal, Joustra, had deze directeurendag dan ook als actiepoint gekozen voor een 'nieuw' LNV en concludeerde dat er een veranderingsproces gericht op de cultuur van de organisatie nodig was. Daarvoor werd op deze dag gesproken over veranderingen die binnen het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij nodig waren. Zo werd op deze dag de context voor het veranderingsproces<sup>5</sup> van LNV neergezet. In feite werd een aantal kernbegrippen geformuleerd waarop het veranderingsproces zich zou gaan richten. Het ging hierbij om meer openheid, meer integratie, meer offensief en meer verantwoordelijkheid geven en nemen<sup>6</sup>.

Tevens werd besloten een plan van aanpak voor het Organisatie-Ontwikkelingstraject op te stellen met een aantal concrete voorstellen voor acties op de korte termijn, gericht op de eerder genoemde veranderingsdoelen. Het Organisatie-Ontwikkelingstraject kreeg als symbool de zwaluw<sup>7</sup> toegewezen, en ging daarmee door het leven als het Zwaluw-project.

In februari 1992 is het zover. Het Zwaluw-project wordt gestart.

---

<sup>5</sup> Het veranderingsproces kreeg de naam:  
het 'Organisatie-Ontwikkelingstraject' (OOT) van LNV

<sup>6</sup> Voor een uitgebreidere beschrijving van deze kernbegrippen wordt verwezen naar paragraaf 3.2

<sup>7</sup> De zwaluw is om verscheidene redenen als symbool gekozen voor het LNV Organisatieontwikkelingstraject, waar onder:

- \* de zwaluw is een vogel die bestaat bij gratie van de *integratie* van natuur en landbouw-activiteiten
- \* het begrip 'zwaluwstaarten' geeft aan hoe verschillende zaken bij elkaar gebracht kunnen worden.



### 3 ZWALUW, HET CULTUURVERANDERINGSPROCES

#### 3.1 INLEIDING

Door de interne en externe druk om te veranderen, ontstond het besef dat een fundamentele omslag van de organisatie nodig was en dat deze allereerst moest plaatsvinden in de cultuur. Hierbij werd gedacht aan het veranderen van de wijze van werken, het veranderen van bepaalde houdingen van mensen en het veranderen van een bepaalde gevestigde manier van denken, handelen en functioneren. In de volgende paragrafen zal het Zwaluw-project verder worden besproken. Paragraaf 3.2 richt zich op de inhoud van het Zwaluw-project. Vervolgens zal in paragraaf 3.3 de aanzet tot de uitvoering van het Zwaluw-project worden besproken om tot slot, in paragraaf 3.4, de uitvoering van het Zwaluw-project kort te behandelen.

#### 3.2 DE INHOUD

Het Zwaluw-project had de intentie zich te richten op alles wat binnen de organisatie als een tekortkoming werd gevoeld of gezien.

Het ministerie van LNV was toe aan verandering, gezien de lijst van tekortkomingen die naar voren was gekomen. Zo was het ministerie te gesloten, het was te weinig offensief gericht, er werd slecht gecommuniceerd, het had een verouderde, sterk bureaucratische structuur, een directieve managementstijl, er was een gebrek aan vertrouwen tussen mensen en het nemen en geven van verantwoordelijkheid vertoonde gebreken (Bekke et al., 1994).

Het Zwaluwproces legt, aansluitend op de aangegeven tekortkomingen van het ministerie, de nadruk op vier kernbegrippen:

Openheid, Integratie, Offensief en Verantwoordelijkheid geven en nemen.

Deze kernbegrippen worden in het Organisatie-Ontwikkelingstraject als volgt omschreven (Zwaluw, februari 1992):

- \* *Openheid:*  
Er moet meer openheid komen, zowel in het interne als het externe functioneren (het omgaan met relevante groepen). Verder moet het proces initiatieven bevatten die gericht zijn op een betere communicatie, zowel intern als extern.
- \* *Integratie:*  
Men moet zo vroeg mogelijk komen tot een inventarisatie van verschillende belangen, die in de afweging moeten worden betrokken. Het op een goede manier maken van deze afweging en het voorkomen van verkoking tussen diverse onderdelen van het ministerie bevordert het integrale denken.



- \* *Offensief:*  
Het vroegtijdig signaleren van ontwikkelingen en daarop actief inspelen. Dit betekent het nemen van het voortouw, het stimuleren van creativiteit en daarmee het accepteren van onzekerheden en risico's. Ook het feit dat hierbij fouten gemaakt kunnen worden moet geaccepteerd worden.
- \* *Verantwoordelijkheid geven en nemen:*  
Het veranderingsproces is niet de verantwoordelijkheid van één of enkele mensen in de (leiding van) de organisatie. De LNV-cultuurverandering begint bij elke medewerker zelf. Het proces zal er dan ook op gericht moeten zijn, activiteiten aan te bieden en te faciliteren, waarmee medewerkers en leidinggevenden op alle niveaus in de organisatie zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen voor deze verandering.

Deze vier kernbegrippen spelen in het Zwaluw-project een grote rol en zijn in feite te beschouwen als de doelstellingen van Zwaluw. Kenmerkend was dat iedere medewerker zijn eigen invulling eraan kon geven. Iedereen kon, vanuit zijn eigen positie, elk van de vier begrippen op een verschillende manier uitleggen en/of interpreteren. Omdat het echter erg belangrijk was dat er uiteindelijk een gemeenschappelijke visie ontstond ("alle neuzen in één richting"), van waaruit men verder kon werken, moest er ruimte worden gecreëerd voor discussie over de vorm en inhoud van de kernbegrippen.

### 3.3 DE AANZET TOT DE UITVOERING

In het verleden waren organisatieveranderingen er vooral op gericht de structuur van het ministerie te veranderen. De beslissingen tot organisatieveranderingen kwamen vooral voort uit de departementale top en de veranderingen werden dienstengevolge ook bijna geheel vanuit die top gedirigeerd. De ambtelijke top kon de organisatiewijzigingen echter slechts zelden goed beargumenteren omdat het bij deze reorganisaties veelal aan een gedegen probleemanalyse en een evaluatie van voorafgaande reorganisaties ontbrak (Commissie van Externe Deskundigen, 1992).

Met het Zwaluw-project moest het fundamenteel anders gaan.

Zo betrof deze organisatieverandering geen concrete veranderingen in structuren en procedures, zoals in het verleden, maar veranderingen in de werkwijze, de manier van met elkaar omgaan, de persoonlijke houding, met andere woorden de cultuur binnen de organisatie. De organisatiecultuur<sup>8</sup> stond ter discussie en deze moest wezenlijk veranderen.

Verder was men van mening dat deze cultuurverandering alleen kon slagen wanneer binnen de organisatie een breed draagvlak voor het proces zou zijn.

---

<sup>8</sup> Voor een uitgebreide uiteenzetting van het begrip 'organisatiecultuur' wordt verwezen naar hoofdstuk 4

Het kon niet zo zijn dat, zoals in het verleden, alleen een selecte groep van (top)-(kader)medewerkers achter het veranderingsproces stond, en dit als zodanig zou sturen. Daarom werd in de 'nieuwe' organisatie een grote inzet verwacht van een grote groep medewerkers. Dit betekende dat de organisatie en haar leden in beweging moesten komen. Zo kreeg iedere regio een eigen 'verandermanager' en een 'veranderteam', dat bestond uit werknemers uit de regio. Deze gaven onder meer aanzetten tot en richting aan het veranderingsproces binnen de betreffende regio.

Om het noodzakelijke 'brede draagvlak' te creëren, werd een brede discussie op gang gebracht, waarin onder meer de problemen werden geanalyseerd. De volgende fase van de discussie zou dan meer moeten gaan over welke acties er ondernomen zouden moeten worden en welke concrete veranderingen er moesten worden doorgevoerd.

Een belangrijk aspect van het veranderingsproces was de intentie om activiteiten zó te ontwikkelen dat ze op korte termijn konden worden uitgevoerd. Verder was het van belang dat vorderingen in het veranderingsproces voor iedereen zichtbaar zouden zijn. Deze aanpak zou ertoe moeten leiden dat de mensen gemotiveerd zouden blijven om te 'veranderen'. Zo zou de 'vaart' in het veranderingsproces worden gehouden.

### **3.4 DE UITVOERING**

Het veranderingsproces valt onder te verdelen in twee fasen. In de eerste fase zou de richting moeten worden bepaald van het gehele proces. In de tweede fase zou invulling aan het proces gegeven moeten worden.

In de eerste fase, die de eerste maanden van het Zwaluw-project besloeg, werd gewerkt aan de ontwikkeling van een aantal activiteiten die een impuls en richting moesten geven aan het proces.

Er moest in eerste instantie een discussie op gang worden gebracht. Hiertoe werd een aantal uiteenlopende activiteiten georganiseerd, waarin werd geprobeerd toe te werken naar en invulling te geven aan de kernbegrippen van het Zwaluwproject, namelijk: Openheid, Integratie, meer Offensief optreden en Verantwoordelijkheid geven en nemen.

Deze activiteiten waren:

1. De ontwikkeling van één gezamenlijke LNV-missie;
2. Een LNV-workshop over de toekomstige overheidsbemoeienis op het gebied van landbouw, natuur, openluchtrecreatie en visserij;
3. Communicatie-workshops;
4. Een uitgewerkte methodiek voor de jaarplancycclus, voor een beter inzicht in het functioneren;
5. Versterking van de strategische beleidsontwikkeling, o.a. door versterking van projectmatig werken;
6. Vereenvoudiging van procedures.



De hiervoor beschreven activiteiten moesten ertoe leiden dat er een discussie op gang kwam die zou leiden tot een verzameling ideeën en voorstellen. Vervolgens was het plan deze ideeën en voorstellen op een directeurendag, medio 1992, te evalueren. Op deze dag zou er dan een aanzet gegeven moeten worden voor de volgende fase in het veranderingsproces, namelijk de implementatie van een aantal veranderingen. Goede voorstellen zouden moeten worden uitgewerkt tot nieuwe structuren en methodes.

In deze tweede fase zou ook worden gestart met een aantal projecten om de structuur van de organisatie aan te passen<sup>9</sup>.

Na deze eerste aanzet was het aan de werknemers om verder zelf invulling aan het veranderingsproces te geven en om de vaart erin te houden. De discussie bleef gaande in vele vormen en activiteiten, maar een evaluatie van het cultuurveranderingsproces bleef uit...

Eén zwaluw maakt geen zomer.

---

<sup>9</sup> Deze projecten passen binnen de, eind 1990 gestarte, Grote Efficiency Operatie (GEO). Het doel van de GEO was te komen tot een organisatievorm die het mogelijk maakte soepel in te spelen op politieke en bestuurlijke behoeften en die tegelijkertijd een doelmatige uitvoering waarborgde. Een gevolg van de GEO is een grote afslankoperatie.



## **4 THEORETISCHE ACHTERGRONDEN**

### **4.1 INLEIDING**

De belangstelling voor de cultuur van een organisatie heeft sinds het begin van de jaren tachtig een enorme groei doorgemaakt. Dit blijkt wel uit de talloze onderzoeken die sindsdien zijn uitgevoerd en de hoeveelheid literatuur die over het begrip organisatiecultuur beschikbaar is.

Ondanks de vele onderzoeken blijkt er echter nog geen overeenstemming te zijn over het begrip organisatiecultuur, hoe het gemeten kan worden en welke invloed het kan hebben op het functioneren van een organisatie. Uit de literatuur blijkt dat er verschillende manieren zijn om te kijken naar de cultuur van een organisatie. Deze verschillende gezichtspunten worden niet als goed of fout bestempeld, maar als meer of minder bruikbaar in een bepaalde situatie.

In dit hoofdstuk zal worden getracht ordening aan te brengen in de hoeveelheid beschikbare informatie. Allereerst zal de geschiedenis van het begrip organisatiecultuur worden beschreven, dat wil zeggen de ontwikkelingen die voor een toename van de populariteit van het begrip organisatiecultuur gezorgd hebben (paragraaf 4.2). Vervolgens zullen enkele stromingen en de daaruit afgeleide definities, die gangbaar zijn binnen de literatuur van de organisatiecultuur, worden behandeld (paragrafen 4.3, 4.3.1, 4.3.2 en 4.3.3) om zo tot een definitie te komen, die voor dit onderzoek bruikbaar is (paragraaf 4.4). Verder zullen kort enkele aspecten van de organisatiecultuur aan de orde komen, namelijk de kenmerken (paragraaf 4.5), functies (paragraaf 4.6) en uitingvormen van de organisatiecultuur (paragraaf 4.7). In paragraaf 4.8 zal tenslotte het theoretisch uitgangspunt van dit onderzoek worden behandeld.

### **4.2 GESCHIEDENIS VAN ORGANISATIECULTUUR**

De toegenomen belangstelling voor de cultuur van een organisatie in het begin van de jaren tachtig kan verklaard worden door enkele ontwikkelingen in de maatschappij, alsmede toename van de interesse vanuit de wetenschap.

In het begin van de jaren tachtig was er wereldwijd in het bedrijfsleven een toenemende economische recessie, behalve in Japan (Frissen en Westerlaak, 1990). Daar was sprake van het tegenovergestelde en bloeide de economie juist helemaal op. Mogelijke verklaringen voor het succes van de Japanners werden gezocht in de typische Japanse organisatiecultuur. Na verschillende onderzoeken bleek inderdaad dat de Japanse organisatiecultuur een belangrijke verklaring was voor de sterke concurrentiepositie van Japan ten opzichte van Europese en Amerikaanse bedrijven.

In Japanse organisaties bestaat de cultuur uit een samenhangend geheel van waarden en normen, die in alle onderdelen van de organisatie tot uitdrukking komt. Dit gedeelde waardenpatroon heeft een hoge arbeidsproductiviteit tot gevolg, verhoogt de betrokkenheid en geeft tevens betekenis aan het dagelijkse handelen. Het zijn deze collectief beleefde waarden en normen die als verklaring dienen voor de relatief geringe invloed van de recessie op de Japanse economie.



In 1981 kwamen Peters en Waterman met hun boek 'In Search of Excellence', waarin zij een onderzoek naar succesvolle ondernemingen beschrijven. Zij definiëren dergelijke bedrijven als organisaties die de economische recessie hebben kunnen weerstaan. In dit onderzoek beschreven zij het belang van specifieke waarden en normen voor het succes van een organisatie. Deze waarden zijn gericht op snelle actie, dienstbetoon aan klanten en praktische innovatie. Om een maximale werking van deze waarden te bewerkstelligen is een sterke leider nodig, dat wil zeggen een persoon, die zijn waarden weet over te planten op de onderneming en zo een sterke cultuur creëert. Deze cultuur wordt doorgegeven via mythen, verhalen en legendes. Peters en Waterman beschouwen de cultuur van een organisatie dus als de centrale verklaring voor het succes van een organisatie. Deal en Kennedy (1982) maken een onderscheid tussen sterke en zwakke culturen. Een organisatie heeft een sterke cultuur, wanneer iedereen de doelstellingen van de organisatie kent en zich er ook voor in wil zetten. Wanneer een organisatie een zwakke cultuur heeft, wordt er door de werknemers alleen waarde gehecht aan zekerheid en geld. Een sterke cultuur heeft als gevolg dat de mensen zich prettiger in hun werk voelen en er betere prestaties worden geleverd. Volgens onder andere Frissen (1989) is er ook meer aandacht gekomen voor de organisatiecultuur door verschillende technologische veranderingen in organisaties. De toenemende automatisering, robotisering en informatisering van organisaties kunnen de cultuur van organisaties op een ingrijpende wijze beïnvloeden. Een andere ontwikkeling, die heeft bijgedragen aan de toenemende aandacht voor het begrip organisatiecultuur, komt uit de wetenschap (Frissen, 1989). In eerste instantie werden slechts de rationele factoren van organisaties onderzocht, zoals de invloed van beloning op prestatie. Onderzoekers begonnen echter cultuur te zien als een perspectief, van waaruit het functioneren van organisaties kan worden bekeken. Cultuur vestigt zo de aandacht op de, tot dan toe onbelichte, irrationele factoren en doorgaans verborgen aspecten van de organisatie. Verder is er een aantal verschijnselen binnen de management- en organisatie-literatuur, die de opkomst van het begrip organisatiecultuur begeleiden en hiermee samenhangen, waaronder een hernieuwde nadruk op de rol van leiderschap, erkenning van het belang van scholing en een groeiende belangstelling voor de kwaliteit van arbeid (Frissen, 1989). Binnen overheidsorganisaties begon men begin jaren tachtig te beseffen, dat deze te bureaucratisch waren om flexibel te kunnen reageren op de dynamische ontwikkelingen in de omgeving. Nieuwe 'toverwoorden' binnen de overheid werden dan ook decentralisatie, deregulering en privatisering (Bax, 1991). Dergelijke aspecten blijken een andere werkhouding en een verandering van de organisatiecultuur te vereisen.

De ontwikkelingen, die boven zijn beschreven, hebben voor een groot deel bijgedragen aan de toenemende aandacht voor organisatiecultuur als object van onderzoek. Er blijkt echter een grote spreiding te zijn in de wijze waarop naar de organisatiecultuur kan worden gekeken.

Hieronder worden enkele stromingen behandeld, die organisatiecultuur op hun eigen wijze benaderen en er een eigen invulling aan geven.



### 4.3 BENADERINGSWIJZEN VAN ORGANISATIECULTUUR

In het begin van de jaren tachtig werd er in de management- en organisatieliteratuur steeds meer gesproken over de cultuur van een organisatie. Deze werd al wel betrokken in eerdere theorievormingen, maar nu begon men zich er specifiek op te richten. De populariteit van het begrip organisatiecultuur groeide in een korte tijd aanzienlijk, evenals het aantal definities. De grote hoeveelheid onderzoeken op dit gebied heeft dan ook ruim 150 definities opgeleverd (Van Hoewijk, 1988) en het einde lijkt nog niet in zicht.

Hieronder volgt een overzicht van een aantal stromingen binnen de management- en organisatieliteratuur. Paragraaf 4.3.1 behandelt de zienswijze van de antropologen, waaraan de verschillende onderzoekers hun definities hebben ontleend. Vervolgens komen in de paragrafen 4.3.2 en 4.3.3 twee stromingen van de organisatiecultuur binnen de management- en organisatieliteratuur aan bod, namelijk organisatiecultuur als ideeënsysteem en organisatiecultuur als sociocultureel systeem. Ten slotte zullen we een definitie geven van het begrip 'organisatiecultuur', die voor dit onderzoek van belang is.

#### 4.3.1 De culturele antropologie

Het onderzoeksobject van cultureel antropologen is de verscheidenheid van menselijke culturen en samenlevingsvormen, hun ontwikkeling en onderling contact. Het uiteindelijke doel van antropologisch onderzoek is het beschrijven, het interpreteren en het verklaren van culturele en maatschappelijke omstandigheden van mensen over de hele aardbol, zowel in het heden als in het verleden (Zorgdrager & Kuiper, 1983).

In de literatuur worden antropologische bronnen wel aangehaald, maar het gaat dan vooral om de definiëring van het begrip cultuur (Tennekes & Wels, 1990). Het culturele concept vindt zijn oorsprong namelijk in de antropologie en de definities met betrekking tot de organisatiecultuur zijn dan ook daaraan ontleend. Tegenwoordig wordt er echter ook steeds meer gebruik gemaakt van de kennis van antropologen bij de theorievorming betreffende de organisatiecultuur.

De antropologen benaderen de organisatiecultuur vanuit de algemene cultuurtheorie en niet vanuit problemen uit de praktijk, zoals vaak het geval is binnen de management- en organisatieliteratuur. Als nadeel van deze laatste benaderingswijze ervaren de antropologen de wijze waarop de theorie tot stand komt. Deze theorie is vaak een afgeleide van de concrete problemen, waardoor verwarring kan ontstaan omtrent de gebruikte termen. De antropologische benadering van organisatiecultuur, dat wil zeggen vanuit een algemene theorie over de culturele dimensie in het menselijk bestaan, heeft als voordeel de grotere mate van theoretische en begripsmatige consistentie.

De antropologen vertrekken vanuit het standpunt dat elke organisatie per definitie een cultuur heeft en dat men er rekening mee dient te houden dat deze altijd deel uitmaakt van meer omvattende culturele systemen. Verder is cultuur direct verbonden met gedrag. De cultuur kan dan ook tegelijkertijd worden omschreven als een model van de werkelijkheid (een geheel van interpretaties met behulp waarvan men zich kan oriënteren in de situatie waarin men zich bevindt) en als een model van



gedrag (een geheel van aanwijzingen voor juist en effectief menselijk handelen). De omschrijving van organisatiecultuur heeft slechts een beperkte reikwijdte. De cultuur van een organisatie wordt, volgens de antropologen, gevormd door de betekenissen (de regels, waarden, concepties en symbolen) die:

- betrekking hebben op het werk dat binnen de organisatie wordt verricht en de wijze waarop dat werk sociaal is georganiseerd;
- worden ge(re)produceerd in het kader van de interacties binnen de betrokken organisatie.

De cultuur van een organisatie wordt dus bepaald door wat mensen aan culturele bagage van buitenaf in de organisatie meenemen en hoe ze deze bagage gebruiken in het kader van de specifieke interactiestructuren en specifieke taakstellingen van die organisatie. De cultuur van een organisatie komt dus enerzijds overeen met die van de omgeving, anderzijds onderscheidt deze zich hiervan.

De organisatiecultuur is echter wel dynamisch en aan veranderingen onderhevig tengevolge van onder andere veranderingen in de omgeving. Ook nieuwkomers kunnen zorgen voor lichte veranderingen in de organisatiecultuur, ook al zullen ze zich in eerste instantie moeten aanpassen aan de nieuwe organisatiecultuur.

De cultureel antropologen hebben, zoals eerder al vermeld, de basis gelegd voor de cultuurdefinities die in de management- en organisatieliteratuur gangbaar zijn. Hieronder zullen de twee stromingen, die in de meeste literatuur worden onderscheiden (Van Hoewijk, 1988, Allaire en Firsirotu, 1984) nader worden uitgewerkt. Hierin komt de tegenstelling naar voren tussen de organisatiecultuur als ideeënsysteem en de organisatiecultuur als sociocultureel systeem.

#### **4.3.2 Organisatiecultuur als ideeënsysteem**

Deze benadering gaat uit van de organisatiecultuur als een conceptueel apart, ideeënvormend systeem. Er wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen het sociale en het culturele systeem. Het sociale systeem benadrukt de condities in de interactie tussen individuen, die een collectiviteit vormen. Het culturele systeem, echter, legt de nadruk op de patronen van betekenis, dat wil zeggen van waarden, normen, kennis en geloofsovertuigingen die binnen de organisatie gelden (Allaire en Firsirotu, 1984). Ten gevolge van dit duidelijke onderscheid is het dan ook goed mogelijk dat het culturele systeem zich ontwikkelt op een manier die niet overeenstemt met de structuren en de formele processen van een sociaal systeem.

De onderzoekers, die organisatiecultuur op deze manier benaderen, zien de organisatiecultuur als een gedachtengoed, dat door een groot aantal leden van de organisatie wordt gedeeld. Zij beperken zich in hun definitie tot de denkprocessen van de mens en duiden dit aan als de kern of de essentie van de organisatiecultuur.

Eén van de grondleggers van deze denkwijze is Hofstede, die een onderzoek uitvoerde naar verschillen tussen nationale culturen (Hofstede, 1980). In dit onderzoek definieert Hofstede organisatiecultuur als 'the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group from another'. Dit is volgens hem geen complete definitie van het begrip cultuur, maar het dekt hetgeen hij in staat was te meten.



Later wijzigt hij deze definitie enigszins en beschrijft organisatiecultuur als de collectieve programmering van de leden en de belanghebbenden van een organisatie (Hofstede, 1986). Deze laatste definitie bevat drie kernelementen: programmering, collectief en leden en belanghebbenden. Met 'programmering' wordt bedoeld, dat de organisatiecultuur in de hoofden van de mensen zit en zich uit in de dingen die gebeuren. Vervolgens spreken we pas van een cultuur, als deze collectief gedeeld wordt, dat wil zeggen door een belangrijke groep mensen in de organisatie. Ten slotte bevindt een organisatiecultuur zich niet alleen in de hoofden van leden binnen de organisatie, maar worden belanghebbenden, zoals afnemers, leveranciers, omwonenden en overheden, ook door de cultuur van een organisatie beïnvloed. Tevens oefenen deze belanghebbenden hun invloed uit op de cultuur.

Ook Allaire en Firsirotu (1984) benaderen de organisatiecultuur op deze manier, maar hebben het begrip vanuit de culturele antropologie bekeken. Zij hebben de relevante concepten van de culturele antropologie in kaart gebracht en deze gezichtspunten vervolgens gerelateerd aan de aspecten van organisatiecultuur, zoals die in de management- en organisatieliteratuur worden gevonden. Deze informatie hebben ze ten slotte samengebracht in een model van organisatiecultuur, waarin cultuur op een symbolische wijze wordt benaderd. Organisationscultuur wordt door hen gedefinieerd als een speciaal systeem van symbolen, dat gevormd wordt door de omringende samenleving en de geschiedenis, het leiderschap en de mogelijkheden van de organisatie, die op verschillende wijzen wordt gedeeld, gebruikt en veranderd door de leden van die organisatie tijdens het functioneren en het geven van betekenis aan gebeurtenissen binnen de organisatie. Allaire en Firsirotu vatten organisatiecultuur dus op als een ideeënsysteem, waarin de cultuur als een soort geestelijke bagage van een groep mensen wordt gezien. Deze bagage bestaat uit waarden, normen, verwachtingen en doeleinden.

Schein (1985) concludeerde dat collega's en leden van organisaties wel instemden met het feit dat er zoiets als organisatiecultuur bestond, maar dat elk van hen er een andere betekenis aan gaf. Volgens Schein is de essentie van cultuur de diepere laag van basisassumpties en overtuigingen die worden gedeeld door leden van een organisatie. Deze basisassumpties werken onbewust en definiëren de kijk van de organisatie op zichzelf en zijn omgeving op een fundamentele 'taken-for-granted' manier. Het zijn geleerde antwoorden op groepsproblemen van externe overleving en interne integratie en deze worden op een gegeven moment als vanzelfsprekend aangenomen, omdat dergelijke problemen herhaaldelijk en betrouwbaar moeten worden opgelost. Dit dieper gelegen niveau moet worden onderscheiden van de artefacten en waarden, die manifestaties zijn van de cultuur, maar niet de essentie bevatten. Gedrag behoort dan ook niet tot de cultuur, daar Schein deze beschouwt als zijnde een reflectie van zowel de cultuur als de omgeving. Bij het bestuderen van gedrag weten we dan niet of we te maken hebben met een cultureel artefact of niet. Dat weten we pas nadat we de diepere lagen hebben ontdekt.

De uiteindelijke definitie van organisatiecultuur, die Schein in zijn boek geeft, luidt: 'Organisationscultuur is een patroon van basisassumpties, uitgevonden, ontdekt, of ontwikkeld door een gegeven groep als deze leert om te gaan met problemen van externe adaptatie en interne integratie, die goed genoeg werkt om als valide te kunnen worden beschouwd en daarom aan nieuwe leden kan worden geleerd als de correcte manier om waar te nemen, te denken en te voelen in relatie tot deze



problemen'.

De Nederlanders Sanders en Neuijen (1992) hebben in hun onderzoek gebruik gemaakt van de definitie van Hofstede en definiëren organisatiecultuur als de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van, en de belanghebbenden bij het bedrijf met betrekking tot hoe het in hun onderneming dagelijks toegaat. Deze definitie bevat twee kernelementen, namelijk de begrippen 'verstandhouding' en 'gemeenschappelijk'. Het begrip verstandhouding heeft betrekking op het geheel van geschreven en ongeschreven regels, dat het sociale verkeer tussen de medewerkers van de onderneming onderling, als ook het verkeer met derden, leidt en vormgeeft. Het tweede element betreft het begrip gemeenschappelijk en houdt in dat er pas sprake is van een bedrijfscultuur wanneer deze door een belangrijke groep mensen wordt gedeeld.

### 4.3.3 Organisatiecultuur als sociocultureel systeem

De onderzoekers, die organisatiecultuur benaderen vanuit het socioculturele perspectief, maken geen onderscheid tussen het sociale en culturele systeem. Zij definiëren de organisatiecultuur op een brede manier. Cultuur is dan onderdeel van het zogenaamde socioculturele systeem (Van Hoewijk, 1988). De cultuur, beschreven vanuit een sociocultureel perspectief, kenmerkt de wijze waarop mensen met elkaar, de taak, de leiding, de tijd en dergelijke omgaan in een organisatie. Het voordeel van deze definitie van organisatiecultuur is dat het direct te observeren is, namelijk via het gedrag dat mensen vertonen tijdens hun werk. Het manifeste gedrag wordt gezien als het produkt van cultuur.

Het zijn de antropologen, die zich in eerste instantie meer aan deze kant schaar-den, alhoewel zij de twee stromingen niet als tegengesteld benaderden, maar als elkaar complementierend. Zij leggen een directe verbinding tussen cultuur en gedrag, in die zin dat de cultuur de mens als het ware een 'programma van actie' aanreikt, zodat men weet hoe men zich dient te gedragen binnen de organisatie (Tennekes & Wels, 1990).

Hierboven zijn verschillende stromingen van organisatiecultuur binnen de management- en organisatieliteratuur beschreven. Allereerst werden de uitgangspunten van de antropologen beschreven, die het onjuist vinden een tegenstelling te creëren tussen cultuur als sociocultureel systeem of als ideeënsysteem. Dit onderscheid wordt echter wel gemaakt door de onderzoekers binnen de management- en organisatieliteratuur. Toch blijkt het merendeel van de onderzoekers de kant van het ideeënsysteem te kiezen.

## 4.4 DEFINITIE VAN ORGANISATIECULTUUR BINNEN LNV

Tenslotte zullen we een definitie geven van organisatiecultuur zoals die binnen ons onderzoek zal gelden. We hebben hierbij rekening gehouden met de specifieke situatie zoals die binnen LNV aanwezig is. Ook zullen de verschillende organisatieonderdelen, waarop wij ons richten in dit onderzoek, aan bod komen, alsmede de 'diepgang' van het begrip organisatiecultuur.



De definitie is niet ontleend aan LNV-documenten of aan definities uit de literatuur, maar is ontwikkeld na bestudering van beide. De definitie is daarom een eigen visie op de cultuur van LNV en is als volgt:

'Organisatiecultuur is de wijze waarop mensen zich binnen een organisatie gedragen, dat wil zeggen de aard van de relatie van het personeel met elkaar, met het management en met de organisatie. Tevens is organisatiecultuur de wijze waarop het management functioneert en de manier waarop de organisatie zich opstelt ten opzichte van het personeel en de omgeving'.

Deze definitie geeft de grenzen aan waarbinnen dit onderzoek zal worden uitgevoerd. We verzamelen de gegevens door middel van een vragenlijst en beperken ons in dit onderzoek tot de ervaring van en de verwachtingen van de organisatiecultuur, zoals die boven is gedefinieerd.

#### **4.5 KENMERKEN VAN ORGANISATIECULTUUR**

Ondanks de verschillende opvattingen van onderzoekers over organisatiecultuur en de verschillende vormen waarin het tot uiting komt in organisaties, zijn er ook kenmerken waarover zij het eens zijn en die voor elke organisatie gelden (Bax, 1991, Van Hoewijk, 1988).

Ten eerste is cultuur iets, dat door meer mensen wordt gedeeld. Cultuur bestaat uit waarden en normen die specifiek gelden voor een bepaalde organisatie. Deze gemeenschappelijke waarden en normen uiten zich in een bepaalde manier van omgaan met elkaar, met de tijd en dergelijke. Deze uitingen worden door een groep mensen gedeeld, maar sluiten het bestaan van subculturen niet uit. Wel is het zo, dat de specifieke cultuur van de organisatie in alle subculturen terug te vinden is.

Ten tweede is er sprake van waarneembaarheid, dat wil zeggen dat leden van de organisatie herkend kunnen worden aan onder andere de gebruikte symbolen en gedrag patronen en de gecreëerde fysieke omgeving, waarin ze werken. De werknemers van een bepaalde organisatie zijn lid van een bepaalde groep en gedragen zich op een bepaalde manier ten opzichte van elkaar en de buitenwereld. Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van een duidelijke hiërarchie en formalisme, kan men daaruit afleiden dat men te maken heeft met een bureaucratische organisatie. Het volgende gemeenschappelijke element is van sociale aard. Cultuur ontstaat, wanneer meer mensen samen iets beleven en zo iets gemeenschappelijks ontwikkelen.

Zoals hiervoor al is aangekaart, ontwikkelt een cultuur zich door de interactie van individuen. Een derde overeenkomst is dan ook dat cultuur is aangeleerd en dat er geen sprake is van een spontane ontwikkeling. De aanwezigheid van een groep mensen met een gemeenschappelijk streven is dus noodzakelijk.

Een vierde en laatste kenmerk van het begrip organisatiecultuur, is dat de cultuur wordt gedragen door mensen. Zij hebben de elementen van de cultuur sterk in zich verankerd en het kost dan ook veel tijd en moeite om deze te veranderen. De mensen zijn immers gehecht aan hun cultuur en hebben er emotionele banden mee.



Bax (1991) heeft het in dit verband over de overdraagbaarheid van de organisatiecultuur. Hiermee wordt bedoeld, dat nieuwkomers binnen de organisatie zich aan moeten passen aan het bestaande. Dit gaat echter niet op, wanneer de top van een organisatie wordt vervangen of wanneer er sprake is van een snelle groei van de organisatie. Bij het laatste is de toename van het aantal mensen zo groot, dat er wijzigingen kunnen optreden in de cultuur van een organisatie.

#### **4.6 FUNCTIES VAN ORGANISATIECULTUUR**

Natuurlijk is de organisatiecultuur niet een op zichzelf staand fenomeen, maar vormt het een onmisbaar onderdeel van de organisatie. De invloed van de cultuur is in alle delen van de organisatie merkbaar en heeft dan ook zeker een functie binnen die organisatie.

De functies van de organisatiecultuur zijn van tweeërlei aard (Van Hoewijk, 1988). Een eerste functie is de onzekerheids- of angstreductie. De organisatiecultuur richt het handelen van de leden van de organisatie, waardoor de acties van mensen voorspelbaar zijn. Door de cultuur weten we welke gedragingen van ons verwacht worden en kunnen we ons op de essentie van het werk richten. Dit bespaart ons tijd en pijnlijke confrontaties en verrassingen.

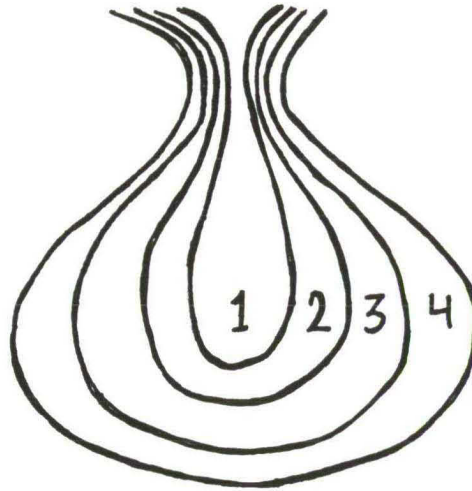
Een andere functie van de organisatiecultuur is het bieden van continuïteit. Een cultuur moet zich van tijd tot tijd aanpassen aan de omgeving. Waarden en normen kunnen verouderen en moeten, om effectief en efficiënt op de omgeving te kunnen blijven reageren, zich aanpassen aan de waarden en normen van de omgeving. Door het verschaffen van dergelijke waarden en normen kan ook snel aan de nieuwkomers getoond worden wat wenselijk is, zodat de continuïteit van de organisatie niet plotseling verstoord wordt, wanneer nieuwe personen de organisatie binnen treden.

#### **4.7 UITINGSVORMEN VAN ORGANISATIECULTUUR**

De organisatiecultuur, zoals eerder beschreven is, vormt de 'software' van de organisatie. Naast deze 'software' is er de 'hardware' van een organisatie. Dit betreft de uitingvormen van de cultuur, waaronder waarden, normen, rituelen en helden. De essentie van de cultuur blijft echter de 'software'.

Er zijn verschillende wijzen, waarop men de uitingvormen kan onderverdelen. De meeste onderzoekers denken wel hetzelfde over de invulling van de kern van de uitingvormen, maar verschillen met betrekking tot de omringende lagen.

In één van de modellen worden de verschillende uitingsvormen onderverdeeld in vier categorieën. Deze kunnen worden vergeleken met schillen van een ui (Van Hoewijk, 1988):



1. Basisassumpties
2. Waarden en normen
3. Symbolen, helden, verhalen en mythen
4. Rituelen, gedragscodes en procedures

De kern wordt gevormd door wat Schein noemt de 'taken-for-granted assumptions' of onbewuste vooronderstellingen. Ze liggen ten grondslag aan de uiterlijk waarneembare kenmerken, maar zijn geïnternaliseerd en bevinden zich niet meer in de bewuste gedachtenwereld van de leden van een organisatie.

De volgende laag betreft de waarden en normen die heersen binnen de organisatie. Waarden zeggen iets over wat in de context van de organisatie juist of onjuist is en wat als maatstaf fungeert en nastrevenswaardig is. Het zijn centrale noties die richting geven aan het gedrag, doordat ze verbijzonderd worden in normen en verdere uitwerkingen. Ze staan niet ter discussie, maar worden als vanzelfsprekend gezien: 'That's the way things ought to be done here'. Een voorbeeld van een waarde is loyaliteit ten opzichte van collega's.

Normen zijn concretisering van waarden, namelijk uitwerkingen ervan op het gedragsniveau. Ze hebben te maken met de geboden en verboden, de wijze waarop de dingen zouden moeten te gaan: 'The way things are done here'. Zij beschrijven dus wat hoort en niet hoort binnen de organisatie. Een voorbeeld hiervan is dat men op tijd dient te komen.

De derde laag betreft de symbolen, helden, verhalen en mythen die in een organisatie leven. Symbolen zijn voorwerpen, woorden of handelingen, die een betekenis geven aan de plaats van de organisatie in de maatschappij. Voorbeelden hiervan zijn het taalgebruik, de inrichting van de fysieke ruimte, de kleding die men draagt, de portretten en afbeeldingen aan de muur en kenmerken, die de status van de werknemers weergeven.

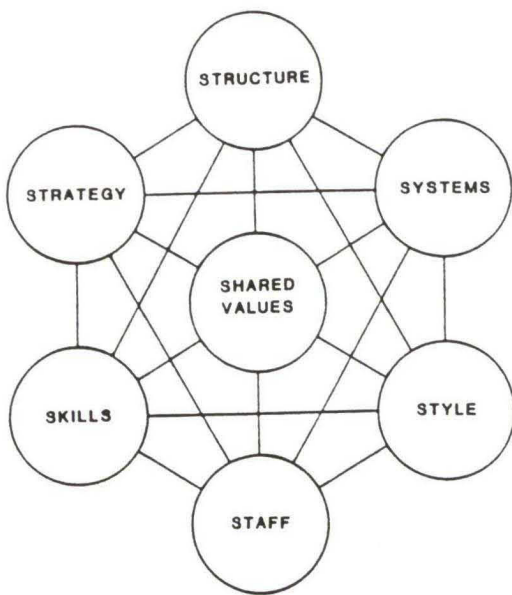
Helden zijn personen die als model dienen of een voorbeeldfunctie vervullen. Zij weerspiegelen het beeld van de ideale werknemer en geven aan welke gedragingen als wenselijk worden beschouwd. Deze personen kunnen zowel (ex-)werknemers zijn of denkbeeldige figuren. Ook anti-helden kunnen een functie vervullen binnen de organisatie.



Rond deze helden of anti-helden kunnen verhalen ontstaan, die door de werknemers aan elkaar worden doorgegeven. Zo ontstaat langzamerhand de mythologie van een organisatie, die weerspiegelt wat wenselijk of onwenselijk is en welke gedragingen worden goed- of afgekeurd.

De buitenste laag ten slotte bevat de rituelen, gedragscodes en procedures van een organisatie. Rituelen zijn sociale gewoonten die binnen de organisatie als vanzelfsprekend worden beschouwd, maar niet noodzakelijk zijn. Voorbeelden hiervan zijn gezamenlijk koffie drinken, het vieren van verjaardagen en jubilea. Gedragscodes en procedures zijn voorschriften die betrekking hebben op gedragingen in het werk of met betrekking tot sociale interacties met collega's. Voorbeelden hiervan zijn gedragspatronen tijdens de pauzes en vergaderingen.

Een ander model is dat van McKinsey (Hogeschool Eindhoven, 1989), waarin de kern ook wordt gevormd door de waarden, door hen bovenliggende doelstellingen genoemd. Deze kern wordt omringd door zes elementen, die echter een andere indeling kennen dan het voorgaande ui-model, namelijk strategie, systemen, structuur, skills (vaardigheden), stijl en staf (personeel) (De Jong, 1987). Deze laatste zes elementen zijn uitwerkingen van de eerder genoemde symbolen, helden, verhalen, mythen, rituelen, gedragscodes en procedures.



figuur 1: 7-s model van McKinsey

Het element 'shared values' (bovenliggende doelstellingen) refereert aan de basiswaarden en de fundamentele principes waar de organisatie en haar leden in geloven en naar handelen. Bovenliggende doelstellingen geven de basisuitgangspunten voor het handelen van de organisatie. Zij moeten significant, duurzaam en haalbaar zijn en kunnen betrekking hebben op de organisatie, het personeel en de relatie van de onderneming ten aanzien van de samenleving en de staat.

Het element 'strategy' (strategie) verwijst naar de plannen of actieprogramma's die aangeven hoe de organisatie haar (schaarse) middelen, in de tijd, aanwendt teneinde geïdentificeerde doelen te bereiken.

Met het element 'structure' (structuur) wordt de wijze bedoeld waarop de organisatie is opgebouwd, de onderlinge taakverdeling, de inhoud van de taken en de samenhang van de taken.

Het vijfde element 'staff' (personeel) verwijst naar de kenmerken van de belangrijkste personeelscategorieën.

Het element 'systems' (systemen) refereert aan de wijze waarop informatie in de organisatie wordt uitgewisseld en aangewend, en de procedures en routines die gebruikt worden om de organisatie te sturen.

Vervolgens is er het element 'skills' (sleutelvaardigheden). Dit element doet uitspraken over welke combinatie van kennis en kunde er in de organisatie overheerst en waarin de organisatie en haar leden uitblinken.

Het element 'style' (stijl) refereert aan de kenmerken van het gedrag van belangrijke leidinggevendenden in de uitoefening van hun taak en refereert tevens aan de kenmerken van de organisatiecultuur.

De grondbeginselen en de waarden kunnen niet zo maar veranderd worden. Om deze te bereiken, dienen eerst de andere lagen of elementen gepasseerd te worden. Deze zijn namelijk de uitwerkingen van de dieper liggende waarden en basisassumpties. Ook is de kern zeer stabiel, daar zij over de jaren heen als richtingaangever fungeert voor het dagelijkse handelen van de leden in een organisatie.

#### **4.8 THEORETISCH UITGANGSPUNT VAN HET ONDERZOEK**

In dit onderzoek zullen we de organisatiecultuur meten door middel van ervaringen en verwachtingen van werknemers over de organisatiecultuur. Deze ervaringen en verwachtingen hebben betrekking op de 7 elementen van het 7-s model van McKinsey, namelijk de bovenliggende doelstellingen, de strategie, de structuur, de systemen, de sleutelvaardigheden en de stijl. Door dit model te gebruiken hebben we een compleet overzicht van alle organisatie-onderdelen.

Omdat we ervaringen van en verwachtingen over de organisatiecultuur meten, bevinden we ons, volgens het ui-model van van Hoewijk (1988), in de buitenste laag. Deze bestaat uit de rituelen, gedragscodes en procedures van een organisatie.



## **5 METHODE**

### **5.1 INLEIDING**

Dit hoofdstuk is onderverdeeld in 6 paragrafen. Allereerst wordt een korte beschrijving gegeven van de onderzoeksgroep (paragraaf 5.2). Vervolgens wordt de ontwikkeling van de vragenlijst geschetst (paragrafen 5.3, 5.3.1 en 5.3.2), waarna de uiteindelijke vorm hiervan wordt beschreven (paragraaf 5.4). Het hoofdstuk eindigt met een korte beschrijving van de statistische analyses, die gebruikt zijn bij de verwerking van de gegevens (paragrafen 5.5 tot en met 5.5.4). In paragraaf 5.6 wordt een overzicht gegeven van de vraagstellingen met de daarbij horende statistische analyses.

### **5.2 SAMENSTELLING VAN DE ONDERZOEKSGROEP**

De onderzoeksgroep bestaat uit de werknemers van de LNO-kantoren van Noord-Brabant en Limburg, in totaal 188.

Deze werknemers zijn werkzaam in de ondersteunende of in de beleidsdiensten.

Binnen de ondersteunende diensten kan de volgende indeling worden gemaakt:

- Informatievoorziening (IV): Postkamer, Repro en Computerverbindingscentrum
- Financiële Zaken (FZ)
- Uitvoering Regelingen (UR)
- Stafbureau (Staf)

De beleidsdiensten kunnen worden onderverdeeld in een drietal consulentschappen:

- Consulentschap Natuur, Bos, Landschap en Fauna (NBLF)
- Consulentschap Landbouw (CL)
- Consulentschap Openluchtrecreatie (OR)

De werknemers die werkzaam zijn bij de Landinrichtingsdienst en Beheer Landbouwgronden zijn uitgesloten van dit onderzoek, omdat zij aan het begin van het onderzoek al in het proces van verzelfstandiging zaten en hierin al ver gevorderd waren.

De LNO-kantoren van Noord-Brabant en Limburg hebben samen één directeur (verandermanager). Deze is bij Stafbureau Noord-Brabant geteld.

De werknemers die bij het Consulentschap Openluchtrecreatie werkzaam zijn, hebben geen vaste provincie waarin zij werkzaam zijn. In totaal werken in dit consulentschap 6 mensen die we hebben verdeeld over de 2 provincies.

TABEL 1            Aantal werknemers per dienst per provincie

| Diensten | Noord-Brabant | Limburg |
|----------|---------------|---------|
| IV       | 24            | 20      |
| FZ       | 13            | 9       |
| UR       | 37            | 22      |
| Staf     | 5             | 3       |
| NBLF     | 15            | 13      |
| CL       | 12            | 9       |
| OR       | 3             | 3       |
| Totaal   | 109           | 79      |

### 5.3    ONTWIKKELING VAN DE VRAGENLIJST

De vragenlijst is opgebouwd uit 4 onderdelen. Deze onderdelen zijn achtereenvolgens:

1. Persoonlijke gegevens
2. Vragen met betrekking tot ervaringen van de huidige cultuur en de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie:
  - a. Organisatie
  - b. Personeel
  - c. Management
3. Vragen met betrekking tot de verwachtingen van de werknemer t.a.v. de organisatie
4. Vragen die betrekking hebben op de betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie.

Allereerst zal de ontwikkeling van de onderdelen 1,3 en 4 kort worden besproken. Vervolgens zal uitgebreider worden ingegaan op de ontwikkeling van het tweede onderdeel.

#### 5.3.1    Ontwikkeling van de onderdelen Persoonlijke gegevens, Verwachtingen en Betrokkenheid

Bij de ontwikkeling van de vragen uit het onderdeel Persoonlijke gegevens is gekeken naar een tweetal functies van deze vragen. Allereerst dienden de vragen ons meer informatie te verschaffen over de steekproef. Hiertoe dienen de vragen 1 t/m 4 (geslacht, leeftijd, hoogst voltooide opleiding en aantal dienstjaren). De laatste 2 vragen (in welke provincie werkzaam en bij welke dienst werkzaam) zullen worden gebruikt bij de analyses.



De vragen van de onderdelen Verwachtingen en Betrokkenheid zijn afkomstig uit de vragenlijst van J. van den Bosch, C. Freese en R. Schalk (1993) en zijn na overleg met de twee laatstgenoemden aan de vragenlijst toegevoegd. De antwoorden op deze vragen hebben een beschrijvende functie en zullen bij de verdere analyses op verschillen tussen doelgroepen worden uitgesloten.

### **5.3.2 Ontwikkeling van de onderdelen Organisatie, Personeel en Management**

De vragen uit deze onderdelen hebben wij zelf ontwikkeld. Hieronder zal in een stappenplan worden weergegeven hoe tot de uiteindelijke vragen is gekomen.

#### **Stap 1: Verzamelen informatie over LNV**

De eerste twee maanden van het onderzoek zijn gewijd aan het verzamelen en bestuderen van informatie betreffende LNV. Hiervoor zijn verschillende bronnen geraadpleegd, die hieronder nader zullen worden toegelicht.

Omdat het onderzoek wordt verricht in een overheidsorganisatie, vormt schriftelijk materiaal een belangrijke bron van informatie. Dit materiaal betreft in de eerste plaats documenten met betrekking tot Zwaluw, het cultuurveranderingsproces, zoals dat eind 1991 in gang is gezet. Ten tweede betreft het documenten over de reorganisatie binnen LNV, die in 1991 is ingezet en die nog steeds gaande is. Verder bestaat het schriftelijke materiaal uit externe publicaties en rapporten over het ministerie van LNV, waarin personen of instanties zich over de cultuur en de situatie binnen LNV hebben gebogen. Tenslotte is er een aantal interne week- en maandbladen doorgenomen, waarin door verschillende medewerkers over de veranderingen binnen LNV wordt geschreven. Voor een uitgebreide beschrijving van deze documenten wordt verwezen naar de literatuurlijst.

Verder is er een aantal gesprekken gevoerd met diverse personen, die werkzaam zijn binnen LNV en op de één of andere manier te maken hebben gehad met het cultuurveranderingsproces.

Ten eerste is gesproken met mw. ir. A. Meijering, organisatie adviseur bij de directie Organisatie & Efficiency van het ministerie van LNV en oud-medewerkster van het Zwaluwbureau. Zij heeft uiteengezet waaruit Zwaluw is ontstaan en hoe het zich verder heeft ontwikkeld.

Vervolgens is gesproken met mw. ir. M. Dijk, mobiliteitsmakelaar bij de directie Personeelszaken van het Ministerie van LNV en oudmedewerkster van het Zwaluwbureau. Ook met haar is gesproken over het Zwaluwproces en hetgeen daar uit voortgevloeid is.

Ten slotte is er een gesprek gevoerd met dhr. J. den Hollander, lid van het projectteam 'Verandering LNV Regionaal' en belast met de veranderingen in Regio Zuid.

Naast deze formele gesprekken, zijn er informele gesprekken gevoerd met dhr. G. Korthout, senior Personeel en Organisatie adviseur bij de Gemeenschappelijke Personeelsdienst van het ministerie van LNV.

Ook is met diverse werknemers van LNO Noord-Brabant en Limburg gesproken over het veranderingsproces en de organisatiecultuur binnen LNV.

Verder hebben wij een aantal bijeenkomsten bijgewoond die het veranderteam Regio Zuid in het kader van de reorganisatie heeft georganiseerd. Deze bijeenkomsten zijn bestemd voor het gehele personeel van LNO Noord-Brabant en Limburg en hebben als doel de werknemers actief te betrekken bij het veranderingsproces.

## **Stap 2: Concretiseren van begrippen**

Bij de constructie van de vragenlijst hebben de 4 Zwaluwbegrippen (Openheid, Integratie, Offensief en Verantwoordelijk geven en nemen) steeds centraal gestaan. Na een bruikbare omschrijving van deze 4 kernbegrippen te hebben gevonden (Zwaluw, februari 1992), zijn uit de verschillende informatiebronnen aspecten gehaald die te maken hebben met de Zwaluwbegrippen en de cultuur, waar LNV naar streeft.

Er werden ruim honderd aspecten gevonden die een uitspraak doen over de gewenste cultuur binnen LNV. Om deze aspecten te ordenen en om ervoor te zorgen dat alle onderdelen van de organisatie zouden worden omvat, is gebruik gemaakt van het 7-s model van McKinsey (De Jong, 1987). Dit model is een beschrijvings- of analysehulpmiddel van organisaties, waarin organisaties in 7 verschillende delen wordt opgesplitst, namelijk strategie, structuur, systemen, staf (personeel), stijl (zowel managementstijl als belangrijke kenmerken van de cultuur), sleutelvaardigheden en bovenliggende doelstellingen. Binnen elk van deze 7 delen werden de gevonden aspecten weer geordend onder de 4 Zwaluwbegrippen. Sommige van deze aspecten bleken onder geen van de Zwaluwbegrippen te kunnen worden geplaatst. Deze aspecten zijn onder elkaar gezet onder de naam 'Losse punten', dat na inspectie van deze punten het label 'Lerende organisatie' kreeg.

De aspecten, die uit de verschillende informatiebronnen zijn verkregen, zijn vervolgens bekeken en teruggebracht tot ruim 50 begrippen. Er bleken namelijk veel overeenkomsten te zijn tussen de aspecten, zodat er een aantal konden worden verwijderd of samengevoegd. Verder bleek een aantal aspecten al voldoende concreet te zijn. We hebben deze dan ook niet in de begrippenlijst verwerkt, maar er later bij de constructie van de vragenlijst wel gebruik van gemaakt.

Het uitgangspunt van het 7-s model, dat we gebruikt hebben bij het onderverdelen van de aspecten, is evenwicht in de 7 elementen. Dit evenwicht is noodzakelijk wil er sprake kunnen zijn van een stabiele organisatie, die verzekerd is van haar continuïteit.

Het 7-s model heeft een aantal sterke kanten bij het opstellen van een praktisch bruikbaar organisatie- en analysehulpmiddel (de Jong, 1987). Ten eerste is het een geschikt beschrijvingsinstrument voor het interne functioneren van organisaties. Verder heeft het model een grote herkenbaarheid en bruikbaarheid in de praktijk. Ten slotte is het een zeer bekend model, vooral doordat het werd verbonden met 'In Search of Excellence' van Peters en Waterman (1982). Hierdoor heeft het een



grootschalige verspreiding gekend.

Ook vinden veel onderzoekers het een waardevol en geschikt instrument bij het denken over organisaties (Quinn et al., 1988).

De begrippenlijst is aan een aantal werknemers uit verschillende diensten van de LNO-kantoren Noord-Brabant en Limburg voorgelegd met de vraag wat ze onder deze begrippen verstonden en/of ze deze begrippen verder konden concretiseren met voorbeelden uit de praktijk. De begrippenlijst staat afgebeeld in bijlage 2.

### **Stap 3: Construeren van de vragenlijst**

Van de 17 verstuurde begrippenlijsten zijn er in totaal 11 geretourneerd. De reacties per begrip zijn bekeken en hieruit zijn die uitspraken genomen die door meer respondenten werden aangekaart en waarvan wij dachten dat ze een realistische en bruikbare concretisering van de begrippen weerspiegelden.

De uitspraken zijn omgezet in stellingen, waarbij erop is gelet dat deze positief geformuleerd waren. Sommige vragen zijn later aangepast om taalkundige redenen of om de vragen makkelijker en begrijpelijker te formuleren.

Toen we probeerden de vragen onder te brengen in de onderdelen van het 7-s model, bleek het model belemmerend te werken. Toen we de vragen bekeken, bleken deze vooral betrekking te hebben op de organisatie, het personeel of het management. We hebben toen besloten de vragen in te delen op basis van die drie onderdelen.

### **Stap 4: Toetsing van de concept-vragenlijst**

De concept-vragenlijst is als proef bij 5 personen afgenomen. Aan de hand van de onduidelijkheden, vragen en problemen, die deze personen ondervonden bij het invullen van de vragenlijst, is de vragenlijst op enkele punten aangepast.

Verder is het concept voorgelegd aan de interne begeleider en een mobiliteitsmakelaar, beide werkzaam bij de Gemeenschappelijke Personeelsdienst van het ministerie van LNV in Den Haag. Zij beoordeelden de vragenlijst op duidelijkheid en de mate van bruikbaarheid binnen de organisatie. Ook is met hen gesproken over de verzending van de vragenlijsten, waarna we zijn gekomen tot een keuze.

Tevens hebben de externe begeleider en een A&O psychologe de vragenlijst kritisch bekeken voor opmerkingen op methodisch en inhoudelijk gebied.

Tenslotte is de vragenlijst ook voorgelegd aan een taalwetenschapper voor suggesties omtrent de leesbaarheid en de begrijpelijkheid van de gestelde vragen. Hierna is de definitieve versie van de vragenlijst geconstrueerd.

## **5.4 DE VRAGENLIJST**

In bijlage 3 staat de uiteindelijke vorm van de vragenlijst, zoals deze naar de werknemers van de LNO-kantoren van Noord-Brabant en Limburg is verzonden. Er is besloten de vragenlijsten naar de huisadressen te sturen.

Een belangrijk argument voor deze keuze ligt in het feit dat de werknemers op hun werk al overladen worden met post. Het gevaar bestaat dan ook dat de vragenlijst in deze grote hoeveelheid papier verdwijnt. Door de vragenlijst naar het huisadres te sturen kon dit probleem worden omzeild.

Er zijn verder twee reminders verstuurd via het computernetwerk.

De vragenlijst bestaat uit 14 pagina's, exclusief de voorkant. Naast deze vragenlijst bevatte de envelop ook een gefrankeerde retourenvelop, een introductiebrief en een brief van aanbeveling van de verandermanager ir. W.F.S. Duffhues.

In de introductiebrief wordt uitgelegd waarover de vragenlijst gaat en wat de doelstellingen zijn. Tevens wordt benadrukt dat de gegevens vertrouwelijk zullen worden behandeld en anoniem zullen worden verwerkt. De introductiebrief is opgenomen in bijlage 4.

In de brief van aanbeveling wordt door ir. W.F.S. Duffhues nogmaals het belang van het onderzoek benadrukt en wordt iedereen verzocht de vragenlijst in te vullen en te retourneren. Voor de brief wordt verwezen naar bijlage 5.

De vragenlijst begint met instructies voor het invullen. Hierin worden eerst kort de verschillende onderdelen genoemd. Vervolgens wordt uitgelegd hoe de vragen dienen te worden beantwoord, toegelicht met een voorbeeld.

De vragenlijst begint met een aantal vragen, waarin de werknemer wordt verzocht een aantal persoonlijke gegevens te verstrekken, die de persoon zelf betreffen en een aantal gegevens met betrekking tot het dienstverband bij LNV.

Vervolgens volgen de vragen met betrekking tot de organisatiecultuur. Twee van de doelstellingen van dit onderzoek zijn het beschrijven van de huidige organisatiecultuur en het vaststellen van de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie. We stellen de vragen dan ook tweemaal, namelijk met betrekking tot de ervaring van de huidige cultuur en met betrekking tot de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie.

Deze vragen zijn opgedeeld in drie onderdelen, namelijk Organisatie (40 items), Personeel (30 items) en Management (22 items). Het totaal aantal vragen dat betrekking heeft op de organisatiecultuur betreft dus  $(40 + 30 + 22) \times 2 = 184$  vragen.

Hierna volgt nog een aantal vragen, die na overleg met dr. R. Schalk en drs. C. Freese uit de vragenlijst van J. van den Bosch, C. Freese en R. Schalk (1993) zijn geselecteerd en verdeeld zijn over twee delen, namelijk Verwachtingen en Betrokkenheid.

Het eerste deel bevat 5 vragen, waarin gevraagd wordt naar de verwachtingen die de werknemer kan hebben van de organisatie. Ook hier dient de vraag tweemaal te worden beantwoord, namelijk met betrekking tot de huidige organisatie en met betrekking tot de toekomstige organisatie. Tevens wordt gevraagd aan te geven welke veranderingen eventueel worden verwacht.



Het tweede deel bevat 6 beweringen, die gaan over de gevoelens en opvattingen over LNO als organisatie. Het is de bedoeling dat de respondent aangeeft in welke mate hij/zij het met deze beweringen eens is.

Wanneer nodig, is bij de onderdelen uitleg gegeven met betrekking tot de vragen en het invullen ervan.

De vragenlijst eindigt met ruimte voor eventuele suggesties en/of opmerkingen.

## **5.5 DE VERWERKING**

Hieronder volgt een beschrijving van de statistische analyses die gebruikt zijn bij de verwerking van de verzamelde gegevens. Deze analyses zullen worden uitgevoerd op 16 blokken. Deze 16 blokken zijn de Nu- en Toekomst-gegevens uit de onderdelen Organisatie, Personeel en Management en de Nu- en Toekomst-gegevens met betrekking tot de 4 Zwaluwbegrippen en het begrip Lerende organisatie. Door deze indeling ontstaan de volgende blokken: Organisatie Nu, Organisatie Toekomst, Personeel Nu, Personeel Toekomst, Management Nu, Management Toekomst, Openheid Nu, Openheid Toekomst, Integratie Nu, Integratie Toekomst, Offensief Nu, Offensief Toekomst, Verantwoordelijkheid geven en nemen Nu, Verantwoordelijkheid geven en nemen Toekomst, Lerende organisatie Nu en Lerende organisatie Toekomst.

Voor de beschrijvingen van de verschillende gebruikte analyses is gebruik gemaakt van Hays (1988) en Knippenberg en Siero (1980).

### **5.5.1 Factoranalyse**

Factoranalyse is een algemene omschrijving voor een aantal verschillende technieken om de samenhang tussen een groot aantal variabelen op een overzichtelijke wijze te beschrijven, en eventueel te interpreteren in termen van hypothetische, niet-geobserveerde latente variabelen. Op deze manier wordt een hypothetische structuur aangebracht in de grote hoeveelheid variabelen.

Omdat factoranalyse is gebaseerd op correlaties tussen variabelen, is enige voorzichtigheid geboden bij de causale interpretatie van de resultaten, die voortkomen uit de analyses. De latente variabelen (factoren), die door de factoranalyse in het leven worden geroepen om de samenhang tussen geobserveerde variabelen te verklaren, mogen in geen geval als op zich staande entiteiten begrepen worden. Er mag aan deze factoren dan ook zeker geen bestaansrecht worden verleend, maar men dient ze eerder te beschouwen als abstracte ordeningsprincipes die de onderzoeker in staat stelt patronen van samenhang tussen variabelen te beschrijven en te interpreteren. Factoranalyse is en blijft in eerste instantie een beschrijvende methode.

De mate waarin de latente variabele (de factor) een rol speelt bij de score op een bepaalde variabele, wordt uitgedrukt in een wegingsgetal, ook wel factorlading genoemd. Deze kan variëren tussen 0, wat betekent dat de factor geen rol speelt bij de score op een bepaalde variabele en 1, wat een volledige bepaaldheid van de factor weerspiegelt.

Een score tussen de 0 en 1 wijst erop dat de variabele niet alleen door de gemeenschappelijke factor wordt bepaald, maar bovendien door latente variabelen die specifiek zijn voor de betreffende geobserveerde variabele.

De factorlading is in feite de correlatie tussen de gemeten variabele en de factor. Aangezien het kwadraat van de correlatie-coëfficiënt de proportie verklaarde variantie weergeeft, geeft de gekwadrateerde factorlading de verklaarde variantie van de gemeten variabele door de latente variabele weer.

Het deel van de variantie dat een gemeten variabele via de latente variabele gemeenschappelijk heeft met andere gemeten variabelen, wordt de communaliteit van die betreffende variabele genoemd.

Meestal wordt de score op een variabele echter niet geheel verklaard door de latente variabele, maar zijn er unieke factoren die een rol spelen en hun invloed uitoefenen op de score. Deze unieke factoren worden ook wel de uniciteit van de variabele genoemd en zijn bijvoorbeeld vermoeidheid en de omgeving waarin de vragenlijst moet worden ingevuld.

Het doel van een factoranalyse is drieledig:

1. bepalen hoeveel factoren er nodig zijn om de gegevens zo goed mogelijk te beschrijven
2. het schatten van de factorladingen
3. uit de berekende factorladingen proberen de factoren te interpreteren en benoemen.

Factoranalyse wordt vaak gebruikt als een tussenstap in een breder opgezet onderzoekprogramma. De resultaten zijn dan uitgangspunt voor verdere analyse of worden gebruikt om bepaalde schalen te construeren. In dit onderzoek wordt factoranalyse exploratief gebruikt, namelijk om te kijken of er in de grote hoeveelheid variabelen een structuur aangebracht kan worden. Op deze manier krijgt men een duidelijk overzicht, waarmee in volgende analyses verder gewerkt kan worden.

Voordat kan worden begonnen aan de definitieve factoranalyse, dient een initiële factoranalyse te worden uitgevoerd. Met deze analyse kunnen de volgende vragen worden beantwoord:

1) Is factoranalyse wel de aangewezen methode?

Hiervoor moet gekeken worden naar het Kaiser-Meyer-Olkin criterium (KMO), dat tussen 0 en 1 ligt. Bij waarden van KMO lager dan .50 kan geen factoranalyse worden uitgevoerd, omdat de variabelen weinig of niets gemeenschappelijk hebben. Bij waarden hoger dan .70 kan factoranalyse zonder bezwaar worden toegepast, bij waarden tussen .50 en .70 zal de factoranalyse van beperkte betekenis zijn.

2) Moeten er variabelen verwijderd worden?

Variabelen die weinig of niets gemeenschappelijke hebben met andere variabelen kunnen bij de definitieve analyse het beste worden verwijderd. Deze variabelen hebben een waarde van de communaliteit die lager ligt dan .20 (in de Initial Statistics).



3) Hoeveel factoren zijn nodig om de correlaties tussen de variabelen adequaat te beschrijven?

De initiële analyse stelt het aantal gemeenschappelijke factoren voorlopig gelijk aan het aantal eigenwaarden groter dan 1. De eigenwaarde van een factor is de totale hoeveelheid variantie die die factor verklaard. Meestal is dit aantal bij de initiële analyse te hoog en wordt er gebruik gemaakt van de zogenaamde scree-test van Catell voor het bepalen van het aantal gemeenschappelijke factoren.

### **5.5.2 F-toets**

Met behulp van een F-toets wordt nagegaan of verschillen tussen condities of groepen statistisch significant zijn, met andere woorden of het onwaarschijnlijk moet worden geacht dat een bepaald verschil door toeval tot stand is gekomen. Hierbij worden de varianties van twee steekproeven op elkaar gedeeld. Als de verkregen waarde groter is dan 1, vormt dit een aanwijzing voor verschillende varianties. Met een F-toets wordt vastgesteld of de gevonden verschillen significant zijn.

### **5.5.3 Univariante variantie-analyse (ANOVA)**

Met een univariate ANOVA wordt getoetst of de gemiddelden van verschillende groepen van elkaar verschillen. De onafhankelijke steekproeven zijn gebaseerd op combinaties van twee onafhankelijke variabelen en één afhankelijke variabele. Hoe groter de variantie tussen de verschillende groepen, hoe verder de groeps-gemiddelden uit elkaar liggen. Bij een variantie-analyse beoordeelt men of de variantie tussen de groepen groot genoeg is ten opzichte van de variantie binnen de groepen. Hoe meer de groeps-gemiddelden van elkaar verschillen en/of hoe kleiner de binnen-groepen variantie is, hoe sneller significante resultaten gevonden worden.

De tussen-groepen variantie wordt verdeeld over verschillende componenten. Een deel van de variantie wordt verklaard door de twee onafhankelijke variabelen en een ander deel door de interactie tussen de twee onafhankelijke variabelen. De totale variantie is de optelsom van deze componenten plus de binnen-variantie. Deze binnen-variantie bestaat uit de spreiding van de individuele scores binnen elke groep.

Voor het berekenen van de significantie van de hoofd- en interactie-effecten worden verschillende F-toetsen uitgevoerd.

### **5.5.4 Multivariate variantie-analyse (MANOVA)**

MANOVA wordt ook wel multivariate variantie-analyse genoemd en vertoont veel gelijkenis met de ANOVA. Het verschil is dat bij de MANOVA de variantie van meer dan één afhankelijke variabele tegelijk kan worden geanalyseerd. Met een multivariate variantie-analyse kan dus worden nagegaan of, over de hele groep van afhankelijke variabelen gezien, bepaalde groepen significant van elkaar verschillen.

Voor verdere uitleg wordt verwezen naar de uitleg van de ANOVA.

Er zijn ten minste twee redenen aan te voeren om te kiezen voor een MANOVA in plaats van ANOVA, wanneer er meer afhankelijke variabelen zijn, namelijk 'kanskapitalisatie' en 'afhankelijkheid'. Met 'kanskapitalisatie' wordt het volgende bedoeld: door op veel afhankelijke variabelen afzonderlijke ANOVA's te doen met een  $\alpha = .05$ , is de kans dat we ten onrechte besluiten dat er een 'echt' effect is op ten minste één van de afhankelijke variabelen groter dan de gesuggereerde 5 %. Dat wil zeggen, de kans dat één of meer onjuiste beslissingen worden genomen, is groter dan in het algemeen bij sociaal-wetenschappelijk onderzoek als aanvaardbaar wordt beschouwd.

Als tweede voordeel van MANOVA wordt wel eens aangevoerd dat, als er substantiële correlaties zijn tussen verschillende afhankelijke variabelen, de verschillende univariate F-toetsen niet onafhankelijk van elkaar zijn. Je weet dan niet, of het ene effect door het andere veroorzaakt wordt of niet. Nu weet je dat bij de MANOVA ook niet, maar door de 'multivariate' aard van de analyse word je er eerder toe gebracht om bepaalde resultaten in onderlinge samenhang te bekijken.

## **5.6 OVERZICHT VAN VRAAGSTELLINGEN MET BIJBEHORENDE ANALYSES**

De verschillende analyses, zoals eerder beschreven, zullen worden gebruikt voor het beantwoorden van de vraagstellingen. Hieronder zal voor elke vraagstelling worden aangegeven welke statistische analyse is gebruikt.

### **Vraagstelling 1:**

De beantwoording is op basis van de beschikbare informatie met betrekking tot de organisatiecultuur. Een statistische analyse is daarom overbodig.

### **Vraagstelling 2:**

Ook bij beantwoording van deze vraagstelling is geen statistische analyse nodig, maar zal gebruik worden gemaakt van de scoringspercentages op de vragen die betrekking hebben op de ervaring van de huidige organisatiecultuur (de zogenaamde Nu-vragen).

### **Vraagstelling 3:**

Afhankelijk van het aantal afhankelijke variabelen zal de ANOVA of de MANOVA worden gebruikt om de vraag te beantwoorden.

### **Vraagstelling 4:**

Bij de beantwoording wordt gebruik gemaakt van de scoringspercentages op de vragen met betrekking tot de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie (de zogenaamde Toekomst-vragen).

### **Vraagstelling 5, 6 en 7:**

Afhankelijk van het aantal afhankelijke variabelen zal de ANOVA of de MANOVA gebruikt worden om de vraag te beantwoorden.



**Vraagstelling 8:**

Deze vraag zal worden beantwoord door gebruik te maken van kruistabellen. In een kruistabel worden twee variabelen tegenover elkaar gezet en levert iedere antwoordcombinatie van de twee variabelen een cel op. In dit geval worden de Nu- en Toekomst-vragen tegen elkaar uitgezet om de relatie tussen deze twee te bestuderen.

De factoranalyse wordt niet gebruikt voor het beantwoorden van een vraagstelling, maar om te kijken of de indeling Organisatie, Personeel en Management via de empirische gegevens terugkomt binnen elk Zwaluwbegrip. Tevens wordt de factoranalyse gebruikt om te kijken of de Zwaluwbegrippen via de empirische gegevens terugkomt binnen de onderdelen Organisatie, Personeel en Management.

## 6 RESULTATEN

### 6.1 INLEIDING

In paragraaf 6.2 wordt een beschrijving gegeven van de steekproef. Hierna worden in paragraaf 6.3 de resultaten van de uitgevoerde factoranalyse gepresenteerd. Vervolgens volgt een overzicht van de resultaten die zijn verkregen na het uitvoeren van verschillende ANOVA's en MANOVA's (paragraaf 6.4). In paragraaf 6.5 worden de resultaten van de kruistabellen beschreven. Allereerst een beschrijving van de ervaringen van de huidige organisatiecultuur (paragraaf 6.5.1), vervolgens een beschrijving van de verwachting van de cultuur van de toekomstige organisatie (paragraaf 6.5.2) om hierna de relatie tussen de ervaringen van de huidige organisatiecultuur en de verwachting van de cultuur van de toekomstige organisatie te beschrijven (paragraaf 6.5.3). In paragraaf 6.6 wordt een korte beschrijving gegeven van de resultaten van de onderdelen Verwachtingen (paragraaf 6.6.1) en Betrokkenheid (paragraaf 6.6.2).

### 6.2 BESCHRIJVING VAN DE STEEKPROEF

Van de 188 werknemers hebben er 82 gereageerd. Aangezien 2 vragenlijsten te laat binnenkwamen, zullen bij de verwerking de gegevens van 80 vragenlijsten worden gebruikt. De totale respons bedraagt 42,6%.

TABEL 2:       Aantal respondenten en anonieme reacties per provincie (% van de totale respons)

|               | Respons       |
|---------------|---------------|
| Noord-Brabant | 51<br>(63,8%) |
| Limburg       | 23<br>(28,8%) |
| Anoniem       | 6<br>(7,5%)   |
| Totaal        | 80<br>(100%)  |

Uit TABEL 2 blijkt dat de respons van de werknemers uit Noord-Brabant ruim tweemaal zo groot is als de respons van de werknemers uit Limburg. Ook wanneer rekening gehouden wordt met het totaal aantal werknemers per provincie (TABEL 3) blijkt de respons van de werknemers uit Noord-Brabant ruim anderhalf keer zo groot te zijn als de respons van de werknemers uit Limburg. De respons van de werknemers uit Noord-Brabant is groot genoeg om deze responsgroep als representatief te beschouwen voor alle werknemers uit Noord-Brabant. Er kunnen, door de relatief kleine omvang van de groep, echter vraagtekens geplaatst worden bij de representativiteit van de responsgroep uit Limburg.



TABEL 3: Aantal respondententen per provincie (% van totaal aantal werknemers per provincie)

|                           | Noord-Brabant | Limburg       |
|---------------------------|---------------|---------------|
| Totaal aantal werknemers  | 109           | 79            |
| Respons per provincie (%) | 51<br>(46.8%) | 23<br>(29.1%) |

TABEL 4: Aantal respondententen per dienst (% van totaal aantal werknemers per dienst)

|                          | Beleidsdiensten | Ondersteunende diensten |
|--------------------------|-----------------|-------------------------|
| Totaal aantal werknemers | 55              | 133                     |
| Respons per dienst (%)   | 29<br>(52.7%)   | 54<br>(40.6%)           |

Uit TABEL 4 blijkt dat de beleidsdiensten in grotere mate hebben gereageerd dan de ondersteunende diensten. De responsgroepen zijn, door hun relatieve grootte, representatief voor alle werknemers uit de beleidsdiensten en de ondersteunende diensten.

Van de 80 respondenten zijn er 9 (11.3%) van het vrouwelijke geslacht en 66 (82.5%0 van het mannelijke geslacht. Het aantal respondenten dat geen geslacht opgaf is 5 (6,3%).

TABEL 5: Aantal respondententen per leeftijdscategorie (% van het totale aantal respondententen)

| Leeftijdscategorieën | Aantal (in procenten) |
|----------------------|-----------------------|
| 24 t/m 31 jaar       | 16 (20%)              |
| 32 t/m 39 jaar       | 16 (20%)              |
| 40 t/m 47 jaar       | 17 (21,3%)            |
| 48 t/m 55 jaar       | 19 (23,7%)            |
| ouder dan 55 jaar    | 4 ( 5%)               |
| Anoniem              | 8 (10%)               |
| Totaal               | 80 (100%)             |

Uit TABEL 5 volgt dat de meeste respondenten zich in de leeftijdscategorie 48 t/m 55 jaar bevinden. De gemiddelde leeftijd van de steekproef is 41,3 jaar.

TABEL 6: Hoogst voltooide opleiding

| Hoogst voltooide opleiding   | Aantal respondenten (%) |
|------------------------------|-------------------------|
| Lager Beroeps Onderwijs      | 1 ( 1,3%)               |
| Alg. Voortgezet Onderwijs    | 9 (11,3%)               |
| Middelbaar Beroeps Onderwijs | 17 (21,3%)              |
| Voorber. Wetensch. Onderwijs | 1 ( 1,3%)               |
| Hoger Beroeps Onderwijs      | 33 (41,3%)              |
| Universiteit                 | 10 (12,5%)              |
| Anoniem                      | 9 (11,3%)               |
| Totaal                       | 80 (100%)               |

Uit TABEL 6 blijkt dat de respondenten gemiddeld hoog opgeleid zijn. Zo hebben 43 respondenten (53.8%) een HBO- of universitaire opleiding genoten. Voor leeftijd en opleiding is geen vergelijking mogelijk met gegevens van de populatie, waardoor het niet mogelijk is om na te gaan of de responsgroep op deze aspecten afwijkt van de populatie.

6.3 FACTORANALYSE

Voordat de definitieve factoranalyse is uitgevoerd, is eerst gekeken of factoranalyse wel de aangewezen methode is, of er variabelen moesten worden verwijderd en met hoeveel factoren er verder zou worden gewerkt. Voor het beantwoorden van deze vragen is een initiële analyse uitgevoerd op de 16 onderdelen.

Om te kijken of factoranalyse wel de aangewezen methode is, zijn de KMO-waarden van de 16 blokken bekeken. Deze dienen groter te zijn dan .70. De gevonden KMO-waarden zijn:

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| Organisatie Nu                            | .76 |
| Organisatie Toekomst                      | .85 |
| Personeel Nu                              | .89 |
| Personeel Toekomst                        | .92 |
| Management Nu                             | .93 |
| Management Toekomst                       | .90 |
| Openheid Nu                               | .80 |
| Openheid Toekomst                         | .83 |
| Integratie Nu                             | .76 |
| Integratie Toekomst                       | .90 |
| Offensief Nu                              | .79 |
| Offensief Toekomst                        | .87 |
| Verantwoordelijkheid<br>geven en nemen Nu | .74 |



|                              |     |
|------------------------------|-----|
| Verantwoordelijkheid         |     |
| geven en nemen Toekomst      | .86 |
| Lerende organisatie Nu       | .93 |
| Lerende organisatie Toekomst | .89 |

Alle KMO-waarden liggen hoger dan .70, factoranalyse kan dus zonder bezwaar worden toegepast op alle blokken.

Vervolgens is bekeken of er variabelen, die weinig of niets gemeenschappelijk hebben met andere variabelen, verwijderd dienden te worden. De communaliteiten van de variabelen zijn hierbij van belang. Variabelen met een zeer lage beginwaarde van de communaliteit (lager dan .20) dienen te worden verwijderd.

Alle items hadden een communaliteit die groter was dan .20, zodat dus geen items te verwijderd hoefden te worden. Voor de items die zullen worden gebruikt bij de definitieve factoranalyse wordt verwezen naar bijlage 6.

Ten slotte is gekeken hoeveel factoren er nodig waren om de correlaties tussen de variabelen adequaat te beschrijven. Wanneer enige twijfel bestond over het aantal factoren, zijn een aantal definitieve analyses met een verschillend aantal factoren uitgevoerd en is diegene gekozen die de beste mogelijkheden bood voor interpretatie van de resultaten.

Op basis van factoranalyse kan binnen de verschillende blokken een verdeling van factoren worden onderscheiden. Variabelen met een factorlading lager dan .30 worden verwijderd en zullen bij verdere analyses niet meer gebruikt worden. De variabelen die worden verwijderd binnen een factor zijn:

- Organisatie Nu: org20a\_n en org25a\_n
- Integratie Nu: org16a\_n en org17a\_n.

De betrouwbaarheid geeft een indicatie van de consistentie van de testcores. De betrouwbaarheid bestaat niet, maar er zijn verschillende methoden die verschillende storingsbronnen controleren. Wij hebben gekeken naar de interne consistentie binnen een factor. Er wordt gebruik gemaakt van Cronbach's  $\alpha$ , waarbij gekeken wordt naar de intercorrelaties tussen de items en rekening wordt gehouden met het aantal items. Wanneer deze hoger is dan .80, is de betrouwbaarheid van de factor voldoende.

Hieronder volgt een kort overzicht van de indeling van de 16 blokken. Tussen haakjes staan de betrouwbaarheden van de verschillende factoren. Voor een volledig overzicht van de factoren met de bijbehorende variabelen en factorladingen wordt verwezen naar bijlage 7.

### **Organisatie Nu**

Factor 1: Interne handelswijze ( $\alpha = .927$ )

Factor 2: Relatie van de organisatie met de omgeving ( $\alpha = .891$ )

### **Organisatie Toekomst**

Factor 1: Interne handelswijze ( $\alpha = .942$ )

Factor 2: Relatie van de organisatie met de omgeving ( $\alpha = .940$ )

**Personeel Nu**

Factor 1: Relatie van het personeel met collega's ( $\alpha = .952$ )

Factor 2: Persoonlijke eigenschappen van het personeel ( $\alpha = .876$ )

Factor 3: Relatie personeel met de organisatie ( $\alpha = .864$ )

**Personeel Toekomst**

Factor 1: Relatie van het personeel met de organisatie ( $\alpha = .957$ )

Factor 2: Relatie van het personeel met collega's ( $\alpha = .951$ )

**Management Nu:**

Factor 1: Management ( $\alpha = .967$ )

**Management Toekomst**

Factor 1: Management ( $\alpha = .967$ )

**Openheid Nu**

Factor 1: Openheid van het personeel ( $\alpha = .944$ )

Factor 2: Openheid binnen de organisatie ( $\alpha = .882$ )

Factor 3: Openheid van het management ( $\alpha = .889$ )

Factor 4: Openheid van de organisatie t.o.v. de omgeving ( $\alpha = .802$ )

**Openheid Toekomst**

Factor 1: Openheid van het personeel ( $\alpha = .964$ )

Factor 2: Openheid binnen de organisatie ( $\alpha = .879$ )

Factor 3: Openheid van de organisatie ( $\alpha = .882$ )

**Integratie Nu**

Factor 1: Integratie van de organisatie ( $\alpha = .812$ )

Factor 2: Integratie van het personeel ( $\alpha = .850$ )

**Integratie Toekomst**

Factor 1: Integratie ( $\alpha = .920$ )

**Offensief Nu**

Factor 1: Het offensief zijn van het personeel ( $\alpha = .818$ )

Factor 2: Het offensief zijn van de organisatie ( $\alpha = .814$ )

**Offensief Toekomst**

Factor 1: Het offensief zijn van het personeel ( $\alpha = .883$ )

Factor 2: Het offensief zijn van de organisatie ( $\alpha = .861$ )



### **Verantwoordelijkheid geven en nemen Nu**

Factor 1: Delegeren van verantwoordelijkheid ( $\alpha = .829$ )

Factor 2: Spreiding van verantwoordelijkheid ( $\alpha = .824$ )

### **Verantwoordelijkheid geven en nemen Toekomst**

Factor 1: Verantwoordelijkheid ( $\alpha = .891$ )

### **Lerende organisatie Nu**

Factor 1: Persoonlijke ontwikkeling ( $\alpha = .937$ )

Factor 2: Organisatie ontwikkeling ( $\alpha = .880$ )

### **Lerende organisatie Toekomst**

Factor 1: Lerende organisatie ( $\alpha = .929$ )

## **6.4 ANOVA EN MANOVA**

Om te toetsen of er significante verschillen bestaan tussen de provincies en de diensten met betrekking tot de ervaringen met de huidige organisatiecultuur en de verwachtingen van de toekomstige organisatiecultuur, zijn er zowel univariate variantie-analyses (ANOVA) als multivariate variantie-analyses (MANOVA) uitgevoerd. We hebben hierbij gebruik gemaakt van een  $\alpha$  van 0.05.

Uit de variantie-analyses bleek sprake te zijn van een hoofdeffect van diensten op de blokken Organisatie Nu ( $p=.006$ ) Management Nu ( $p=.010$ ), Openheid Nu ( $p=.003$ ), Openheid Toekomst ( $p=.023$ ), Integratie Nu ( $p=.001$ ) en Lerende organisatie Nu ( $p=.007$ ).

Er zijn significante verschillen tussen de beleids- en ondersteunende diensten ten aanzien van de ervaringen van de huidige organisatiecultuur en de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie.

Hierna is per blok, met behulp van univariate F-toetsen, bekeken welke van de afhankelijke variabelen (factoren) zorgden voor het betreffende geconstateerde effect. Met andere woorden: aan welke afhankelijke variabele kan het effect toegeschreven worden?

Om te bepalen **hoe** de beleids- en ondersteunende diensten van elkaar verschillen is per, significant bevonden, afhankelijke variabele gekeken naar de gemiddelden van de beleids- en ondersteunende diensten op die variabelen.

TABEL 7:           Gemiddelden van beleids- en ondersteunende diensten per significante factor

| Blok                   | Afh. var. | M                  |
|------------------------|-----------|--------------------|
| Organisatie Nu         | Orgnuf1   | B: 3.00<br>O: 2.51 |
| Management Nu          | Mannuf1   | B: 3.19<br>O: 2.63 |
| Openheid Nu            | Openuf1   | B: 3.10<br>O: 2.65 |
|                        | Openuf2   | B: 3.00<br>O: 2.36 |
|                        | Openuf3   | B: 3.36<br>O: 2.70 |
| Openheid Toekomst      | Opetof2   | B: 3.66<br>O: 3.30 |
| Integratie Nu          | Intnuf2   | B: 3.35<br>O: 2.74 |
| Lerende organisatie Nu | Losnuf1   | B: 3.24<br>O: 2.60 |
|                        | Losnuf2   | B: 3.73<br>O: 3.04 |

Uit deze resultaten blijkt dat de beleidsdiensten op alle factoren gemiddeld hoger scoren dan de ondersteunende diensten. De beleidsdiensten geven aan positievere ervaringen te hebben in de huidige situatie met betrekking tot de Organisatie, het Management, de Openheid, de Integratie en de Lerende organisatie. Ook ten aanzien van de Openheid in de toekomst hebben de beleidsdiensten positievere verwachtingen dan de ondersteunende diensten.

6.5    **KRUISTABELLEN**

Hieronder volgt een beschrijving van de resultaten, die volgen uit de bewerking van de gegevens door middel van kruistabellen. Bij deze bewerkingen zijn de antwoordcategorieën enigszins gewijzigd om de resultaten overzichtelijk te kunnen beschrijven. Hiertoe zijn de 10 antwoordcategorieën samengevoegd tot 6 nieuwe antwoordcategorieën.

De 3 nieuwe categorieën voor de Nu-vragen zijn:

- 1. Pessimistisch (P), bestaande uit de antwoordcategorieën 'in zeer geringe' en 'in geringe mate' van toepassing;
- 2. Neutraal (N), bestaande uit de antwoordcategorie 'in enige mate van toepassing';
- 3. Optimistisch (O), bestaande uit de antwoordcategorieën 'in hoge mate' en 'in zeer hoge mate' van toepassing



De 3 nieuwe antwoordcategorieën voor de Toekomst-vragen zijn:

- 1. Pessimistisch (P), bestaande uit de antwoordcategorieën 'dit wordt veel slechter' en 'dit wordt slechter';
- 2. Neutraal (N), bestaande uit de antwoordcategorie 'dit blijft gelijk';
- 3. Optimistisch (O), bestaande uit de antwoordcategorieën 'dit wordt beter' en 'dit wordt veel beter'.

6.5.1 Ervaringen van de huidige organisatiecultuur

In TABEL 8 wordt per factor het totaal aantal items en bijbehorend percentage per antwoordcategorie gegeven. De percentages zijn afgerond op 1 decimaal. Wanneer totaal-percentages de 100% overschrijden is dat het gevolg van het afronden. Voor een uitgebreider overzicht van de items per antwoordcategorie wordt verwezen naar bijlage 8.

TABEL 8:           Totaal aantal items en het aantal items per antwoordcategorie (% van het totaal aantal items)

| Factor  | Totaal<br>aantal<br>items | Pessimistisch | Neutraal   | Optimistisch |
|---------|---------------------------|---------------|------------|--------------|
| Orgnuf1 | 22                        | 17 (77.3%)    | 1 (4.5%)   | 4 (18.2%)    |
| Orgnuf2 | 16                        | 13 (81.3%)    | 2 (12.5%)  | 1 (6.3%)     |
| Pernuf1 | 18                        | 7 (38.9%)     | 11 (61.1%) | -            |
| Pernuf2 | 7                         | 1 (14.3%)     | 3 (42.9%)  | 3 (42.9%)    |
| Pernuf3 | 5                         | 4 (80.0%)     | 1 (20.0%)  | -            |
| Mannuf1 | 22                        | 9 (40.9%)     | 8 (36.4%)  | 5 (22.7%)    |
| Openuf1 | 16                        | 6 (37.5%)     | 8 (50.0%)  | 2 (12.5%)    |
| Openuf2 | 11                        | 10 (90.9%)    | 1 (9.1%)   | -            |
| Openuf3 | 7                         | 2 (28.6%)     | 3 (42.9%)  | 2 (28.6%)    |
| Openuf4 | 6                         | 5 (83.3%)     | -          | 1 (16.7%)    |
| Intnuf1 | 8                         | 7 (87.5%)     | 1 (12.5%)  | -            |
| Intnuf2 | 8                         | 4 (50.0%)     | 3 (37.5%)  | 1 (16.3%)    |
| Offnuf1 | 7                         | 3 (42.9%)     | 2 (28.6%)  | 2 (28.6%)    |
| Offnuf2 | 7                         | 5 (71.4%)     | 2 (28.6%)  | -            |
| Vernuf1 | 5                         | 2 (40.0%)     | 1 (20.0%)  | 2 (40.0%)    |
| Vernuf2 | 4                         | 4 (100%)      | -          | -            |
| Losnuf1 | 7                         | 3 (42.9%)     | 2 (28.6%)  | 2 (28.6%)    |
| Losnuf2 | 6                         | 5 (83.3%)     | 1 (16.7%)  | -            |

### 6.5.2 Verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie

In TABEL 9 wordt per factor het totaal aantal items en bijbehorend percentage per antwoordcategorie gegeven. De percentages zijn afgerond op 1 decimaal. Wanneer totaal-percentages de 100% overschrijden is dat het gevolg van het afronden. Voor een uitgebreider overzicht van de items per antwoordcategorie wordt verwezen naar bijlage 9.

TABEL 9:           Totaal aantal items en het aantal items per antwoordcategorie (% van het totaal aantal items)

| Factor  | Totaal aantal items | Pessimistisch | Neutraal   | Optimistisch |
|---------|---------------------|---------------|------------|--------------|
| Orgtof1 | 25                  | -             | 11 (44.0%) | 14 (56.0%)   |
| Orgtof2 | 15                  | -             | 1 (6.7%)   | 14 (93.3%)   |
| Pertof1 | 14                  | -             | 5 (35.7%)  | 9 (64.3%)    |
| Pertof2 | 16                  | -             | 11 (68.8%) | 5 (31.3%)    |
| Mantof1 | 22                  | -             | 14 (63.6%) | 8 (36.4%)    |
| Opetof1 | 23                  | -             | 14 (60.9%) | 9 (39.1%)    |
| Opetof2 | 10                  | -             | 4 (40.0%)  | 6 (60.0%)    |
| Opetof3 | 7                   | -             | 3 (42.9%)  | 4 (57.1%)    |
| Inttof1 | 16                  | -             | 3 (18.8%)  | 13 (81.3%)   |
| Offtof1 | 7                   | -             | 4 (57.1%)  | 3 (42.9%)    |
| Offtof2 | 7                   | -             | 3 (42.9%)  | 4 (57.1%)    |
| Vertof1 | 9                   | -             | 3 (33.3%)  | 6 (66.6%)    |
| Lostof1 | 13                  | -             | 9 (69.2%)  | 4 (30.8%)    |

### 6.5.3 Relatie tussen de ervaring van de huidige organisatie cultuur en de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie

In het volgende wordt de relatie tussen de ervaring van de huidige organisatiecultuur en de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie beschreven.

De beschrijving vindt per onderdeel plaats, omdat de verschillende Nu- en Toekomst-factoren niet uit dezelfde items bestaan en vergelijking dus niet mogelijk is. Allereerst zal per onderdeel een overzicht worden gegeven van de antwoordtenden-  
densen in percentages. Vervolgens zullen aan de hand van dat overzicht de belangrijkste resultaten kort worden besproken.

Voor een opsomming van de items die betrekking hebben op de betreffende resultaten wordt verwezen naar bijlage 10.



Organisatie

TABEL 10: Relatie ervaring nu en verwachtingen toekomst m.b.t. de organisatiecultuur t.a.v. het onderdeel Organisatie

| Hoedanigheid<br>Nu en Toekomst      | % items |
|-------------------------------------|---------|
| Nu: pessimist<br>Toekomst: optimist | 65.0%   |
| Nu: pessimist<br>Toekomst: neutraal | 15.0%   |
| Nu: optimist<br>Toekomst: neutraal  | 12.5%   |
| Nu: neutraal<br>Toekomst: optimist  | 5.0%    |
| Nu: neutraal<br>Toekomst: neutraal  | 2.5%    |

\* Totaal aantal items: 40

Uit de kruistabellen op het onderdeel Organisatie blijkt dat het overgrote deel van de respondenten in de huidige situatie tot de 'pessimisten' behoort en in de toekomstige situatie tot de 'optimisten'.

Zo wordt 65.0% van de items, die het onderdeel Organisatie vormen, in de huidige situatie als 'in zeer geringe' of 'in geringe mate' van toepassing ervaren. Vervolgens wordt over deze items de verwachting uitgesproken dat deze in de toekomst 'beter' of 'veel beter' worden.

Personeel

TABEL 11: Relatie ervaring nu en verwachtingen toekomst m.b.t. de organisatiecultuur t.a.v het onderdeel Personeel

| Hoedanigheid<br>Nu en Toekomst      | % items |
|-------------------------------------|---------|
| Nu: neutraal<br>Toekomst: neutraal  | 36.7%   |
| Nu:pessimist<br>Toekomst: optimist  | 36.7%   |
| Nu: optimist<br>Toekomst: neutraal  | 13.3%   |
| Nu: neutraal<br>Toekomst: optimist  | 10.0%   |
| Nu: pessimist<br>Toekomst: neutraal | 3.3%    |

\* Totaal aantal items: 30

Bij het onderdeel Personeel blijkt een groot aantal van de respondenten tot de 'neutralen' te horen. Hier wordt 36.7% van de items in de huidige situatie als 'in enige mate van toepassing' ervaren en er wordt verwacht dat deze in de toekomst 'gelijk' zullen blijven.

Vervolgens is er ook eenzelfde aantal respondenten dat bij beantwoording van de vragen in de huidige situatie tot de pessimisten behoort en in de toekomstige situatie tot de optimisten. Zij ervaren 36.7% van de items in de huidige situatie als 'in zeer geringe' of 'in geringe mate' van toepassing. Verder spreken ze de verwachting uit dat het, wat deze items betreft, in de toekomst 'beter' of 'veel beter' wordt.

Management

TABEL 12:        Relatie ervaring nu en verwachtingen toekomst m.b.t. de organisatiecultuur t.a.v het onderdeel Management

| Hoedanigheid<br>Nu en Toekomst      | % items |
|-------------------------------------|---------|
| Nu:pessimist<br>Toekomst: optimist  | 36.4%   |
| Nu: neutraal<br>Toekomst: neutraal  | 31.8%   |
| Nu: optimist<br>Toekomst: neutraal  | 22.7%   |
| Nu: pessimist<br>Toekomst: neutraal | 9.1%    |

Totaal aantal items: 22

Bij het onderdeel Management zijn de resultaten niet zo eenduidig. Een gedeelte van de respondenten hoort in de huidige situatie tot de pessimisten en in de toekomst tot de optimisten. Hier wordt 36.4% van de items in de huidige situatie 'in zeer geringe' of 'in geringe mate' van toepassing ervaren. Vervolgens wordt over deze items de verwachting uitgesproken dat deze in de toekomst 'beter' of 'veel beter' worden.

Verder hoort een aantal respondenten in de huidige situatie en in de toekomst tot de neutralen. Zij ervaren 31.8% van de items in de huidige situatie als 'in enige mate van toepassing' en verwachten dat deze in de toekomst 'gelijk' zullen blijven. Tenslotte behoort een deel van de respondenten in de huidige situatie tot de optimisten en in de toekomst tot de neutralen. Deze respondenten ervaren 22.7% van de items in de huidige situatie als 'in hoge mate' of 'in zeer hoge mate' van toepassing en verwachten dat deze in de toekomst gelijk zullen blijven.



## Openheid

TABEL 13: Relatie ervaring nu en verwachtingen toekomst m.b.t. de organisatiecultuur t.a.v het Zwaluw-begrip Openheid

| Hoedanigheid<br>Nu en Toekomst      | % items |
|-------------------------------------|---------|
| Nu:pessimist<br>Toekomst: optimist  | 42.5%   |
| Nu: neutraal<br>Toekomst: neutraal  | 27.5%   |
| Nu: optimist<br>Toekomst: neutraal  | 17.5%   |
| Nu: pessimist<br>Toekomst: neutraal | 10.0%   |
| Nu: neutraal<br>Toekomst: optimist  | 2.5%    |

\* Totaal aantal items: 40

Uit de kruistabellen op het Zwaluwbegrip Openheid blijkt dat een substantieel deel van de respondenten in de huidige situatie tot de 'pessimisten' behoort en in de toekomstige situatie tot de 'optimisten'. Zo wordt 42.5% van de items, die het Zwaluwbegrip Openheid vormen, in de huidige situatie als 'in zeer geringe' of 'in geringe mate' van toepassing ervaren. Vervolgens wordt over deze items de verwachting uitgesproken dat deze in de toekomst 'beter' of 'veel beter' worden. Verder wordt 17,5% van de items in de huidige situatie 'in hoge mate' of 'in zeer hoge mate' van toepassing ervaren. Deze optimisten verwachten vervolgens dat deze in de toekomst gelijk zullen blijven.

## Integratie

TABEL 14: Relatie ervaring nu en verwachtingen toekomst m.b.t. de organisatiecultuur t.a.v het Zwaluw-begrip Integratie

| Hoedanigheid<br>Nu en Toekomst     | % items |
|------------------------------------|---------|
| Nu:pessimist<br>Toekomst: optimist | 68.8%   |
| Nu: neutraal<br>Toekomst: neutraal | 12.5%   |
| Nu: neutraal<br>Toekomst: optimist | 12.5%   |
| Nu: optimist<br>Toekomst: neutraal | 6.3%    |

\* Totaal aantal items: 16

Uit de kruistabellen op het Zwaluwbegrip Integratie blijkt het overgrote deel van de respondenten over de huidige situatie pessimistisch gestemd te zijn en optimistische verwachtingen van de toekomst te hebben. Zo wordt 68.8% van de items, die onder het begrip Integratie vallen, in de huidige situatie in 'geringe mate' of in 'zeer geringe mate' van toepassing geacht. Verder verwachten de respondenten dat het, wat deze items betreft, in de toekomst 'beter' of 'veel beter' zal worden.

Offensief

TABEL 15: Relatie ervaring nu en verwachtingen toekomst m.b.t. de organisatiecultuur t.a.v het Zwaluw-begrip Offensief

| Hoedanigheid<br>Nu en Toekomst      | % items |
|-------------------------------------|---------|
| Nu:pessimist<br>Toekomst: optimist  | 42.9%   |
| Nu: neutraal<br>Toekomst: neutraal  | 21.4%   |
| Nu: pessimist<br>Toekomst: neutraal | 14.3%   |
| Nu: optimist<br>Toekomst: neutraal  | 14.3%   |
| Nu: neutraal<br>Toekomst: optimist  | 7.1%    |

Totaal aantal items: 14

Ook uit kruistabellen op Integratie blijkt dat het overgrote deel van de respondenten in de huidige situatie tot de 'pessimisten' behoort en in de toekomstige situatie tot de 'optimisten'. Zo wordt 42.9% van de items in de huidige situatie 'in zeer geringe' of 'in geringe mate' van toepassing ervaren. Vervolgens wordt van deze items verwacht dat deze in de toekomst 'beter' of 'veel beter' worden. Ruim 21% van de items wordt vervolgens in de huidige situatie 'in enige mate' van toepassing ervaren en men verwacht dat deze in de toekomst niet zullen veranderen.



## Verantwoordelijkheid geven en nemen

TABEL 16: Relatie ervaring nu en verwachtingen toekomst m.b.t. de organisatiecultuur t.a.v het Zwaluw-begrip Verantwoordelijkheid geven en nemen

| Hoedanigheid<br>Nu en Toekomst      | % items |
|-------------------------------------|---------|
| Nu: pessimist<br>Toekomst: optimist | 66.7%   |
| Nu: optimist<br>Toekomst: neutraal  | 22.2%   |
| Nu: neutraal<br>Toekomst: neutraal  | 11.1%   |

Totaal aantal items: 9

Hoewel het bij het onderdeel Verantwoordelijkheid geven en nemen maar 9 items betreft wordt 66.7% van die items in de huidige situatie met 'in geringe' of 'in zeer geringe mate' van toepassing beantwoord. Deze 'pessimisten' verwachten dat het, wat deze items betreft, in de toekomst 'beter' of 'veel beter' zal worden.

## Lerende organisatie

TABEL 17: Relatie ervaring nu en verwachtingen toekomst m.b.t. de organisatiecultuur t.a.v de Lerende organisatie

| Hoedanigheid<br>Nu en Toekomst      | % items |
|-------------------------------------|---------|
| Nu:pessimist<br>Toekomst: optimist  | 38.5%   |
| Nu: pessimist<br>Toekomst: neutraal | 23.1%   |
| Nu: optimist<br>Toekomst: neutraal  | 15.4%   |
| Nu: neutraal<br>Toekomst: neutraal  | 15.4%   |
| Nu: neutraal<br>Toekomst: optimist  | 7.7%    |

Totaal aantal items: 13

Wat de Lerende organisatie betreft zijn de meningen over de items meer verdeeld dan bij de vorige onderdelen.

Zo zijn bij 38.5% van de items de respondenten over de huidige situatie pessimistisch gestemd en hebben ze, wat die items betreft, optimistische verwachtingen van de toekomst. Verder wordt bij 23.1% van de items ervaren dat deze in de huidige situatie in 'geringe' of 'in zeer geringe' mate van toepassing zijn en dat deze in de toekomst niet zullen veranderen.

## **6.6 BESCHRIJVING VAN DE ONDERDELEN VERWACHTINGEN EN BETROKKENHEID**

Hieronder volgt een beschrijving van de resultaten met betrekking tot de onderdelen Verwachtingen (paragraaf 6.6.1) en Betrokkenheid (paragraaf 6.6.2) uit de vragenlijst van drs. J. van den Bosch, drs. C. Freese en dr. R. Schalk.

### **6.6.1 Verwachtingen**

Bij de beschrijving van de verwachtingen is gekeken welke antwoordcombinatie het meest voorkwam. Met antwoordcombinatie wordt bedoeld de combinatie van het antwoord op een Nu-vraag en het antwoord op een Toekomst-vraag.

**De inhoud van mijn werk is over het algemeen bevredigend.**

38.7% van de respondenten geeft aan dat deze bewering nu 'in hoge mate' of 'in zeer hoge mate' van toepassing is en verwacht dat dit in de toekomst gelijk blijft.

De veranderingen die respondenten verwachten in de inhoud van hun werk zijn onder andere:

- toename abstractieniveau
- breder werkteerrein
- meer verantwoordelijkheid
- minder kwaliteit
- minder afwisseling
- meer geïntegreerd werken

**Mijn werk biedt mij voldoende persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden.**

28.4% van de respondenten geeft aan dat deze bewering nu 'in hoge mate' of 'in zeer hoge mate' van toepassing is en verwacht dat dit in de toekomst gelijk blijft.

De veranderingen die respondenten verwachten in de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden zijn:

- afhankelijk van toekomstige functie, waarover nog veel onduidelijkheid bestaat
- door inkrimping weinig toekomstperspectief
- bredere kennisontwikkeling met als gevolg een bredere inzetbaarheid

**De contacten met anderen op het werk zijn over het algemeen bevredigend.**

Hier geeft 44.2% van de respondenten aan dat deze bewering nu 'in hoge mate' of 'in zeer hoge mate' van toepassing is en verwacht dat dit in de toekomst gelijk blijft.



De veranderingen die de respondenten verwachten in de omgang met anderen zijn onder andere:

- meer samenwerking met en tussen diensten
- contacten worden zakelijker

### **Het personeelsbeleid binnen LNO is over het algemeen bevredigend.**

22.4% van de respondenten geeft aan dat deze bewering nu 'in zeer geringe mate' of 'in geringe mate' van toepassing is en verwacht dat dit in de toekomst 'beter' of 'veel beter' wordt.

De veranderingen die respondenten verwachten in het personeelsbeleid van LNO zijn onder andere:

- minder financiële mogelijkheden
- meer aandacht voor het individu
- flexibeler
- eerlijker
- meer ontwikkelingsmogelijkheden

### **De arbeidsvoorwaarden binnen LNO zijn voldoende geregeld.**

Bij deze bewering geeft 32.9% van de respondenten aan dat dit nu 'in hoge mate' of 'in zeer hoge mate' van toepassing is en verwacht dat dit in de toekomst gelijk blijft.

De veranderingen die de respondenten verwachten in de arbeidsvoorwaarden zijn onder andere:

- verslechtering arbeidsvoorwaarden ambtenaren in het algemeen
- flexibelere beloningssystemen

## **6.6.2 Betrokkenheid**

Bij de beschrijving van de betrokkenheid van de werknemers is gekeken welke antwoordmogelijkheid het meest voorkwam.

### **LNO is geïnteresseerd in het welzijn van haar werknemers.**

38.8% van de respondenten beantwoordt de stelling met 'neutraal'. Het deel van de respondenten dat het 'oneens' is met deze stelling (26.3%) is vrijwel even groot als het deel van de respondenten dat het 'eens' is met de stelling (27.5%).

### **LNO neemt onze klachten serieus en doet iets als we klagen.**

Hier beantwoordt 33.8% van de respondenten deze stelling met 'neutraal'. Het deel van de respondenten dat het 'oneens' is met deze stelling (26.3%) is vrijwel even groot als het deel van de respondenten dat het 'eens' is met de stelling (28.8%).

### **Uitgaande van wat ik nu weet en denk te kunnen verwachten in de toekomst, zou ik mijn loopbaan bij LNV willen uitdienen.**

Het grootste deel van de respondenten wil zijn loopbaan bij LNV uitdienen. Zo geeft 55.1% van de respondenten aan het 'eens' (39.7%) of 'totaal eens' (15.4%) te zijn met deze stelling.

### **Als ik de kans kreeg, zou ik bij een andere organisatie gaan werken.**

50.6% van de respondenten heeft deze stelling beantwoord met 'neutraal'. Vervolgens geeft 32.9% van de respondenten aan wel bij een andere organisatie te gaan werken, als ze daartoe de kans kregen. Hiervan is 15.2% van de respondenten het 'eens' met de stelling en 17.7% is het 'totaal eens' met de stelling.

### **Wat er met LNO gebeurt, trek ik me aan.**

47.5% van de respondenten is het 'eens' met deze stelling. Verder is 30.0% van de respondenten het 'totaal eens' met deze stelling.

### **Ik ben bereid harder te werken dan normaal verwacht wordt, om LNO goed te laten functioneren.**

65.4% van de respondenten is bereid om harder te werken dan normaal verwacht wordt. Van deze 65.4% is 42.3% het 'eens' met de stelling en is 23.1% het 'totaal eens' met de stelling.



## **7 DISCUSSIE EN CONCLUSIE**

### **7.1 INLEIDING**

In dit hoofdstuk wordt terug gekeken op het onderzoek en de resultaten uit hoofdstuk 6. In de eerste paragraaf (7.2) worden allereerst de resultaten van de factoranalyse besproken. Vervolgens zullen in paragraaf 7.3 de vraagstellingen worden beantwoord. Hierna worden de onderdelen Verwachtingen en Betrokkenheid kort besproken (paragraaf 7.4), waarna geëindigd wordt met een bespreking van de sterke en zwakke punten (paragraaf 7.5) en een aantal aanbevelingen (paragraaf 7.6).

### **7.2 BESPREKING VAN DE RESULTATEN VAN DE FACTORANALYSE**

Er is allereerst een factoranalyse uitgevoerd op de vragenlijst-onderdelen (Organisatie, Personeel, Management), de Zwaluwbegrippen (Openheid, Integratie, Offensief en Verantwoordelijkheid geven en nemen) en het door ons toegevoegde begrip Lerende organisatie.

We hadden verwacht dat de indeling op basis van Organisatie, Personeel en Management terug zou komen binnen de Zwaluwbegrippen en andersom. Binnen de verschillende vragenlijst-onderdelen komen de Zwaluwbegrippen niet terug. De verdeling die wel werd teruggevonden was een verdere opdeling van de onderdelen in diverse interne en externe relaties. Een voorbeeld hiervan is Organisatie Nu, dat wordt opgedeeld in Interne handelswijze en Relatie van de organisatie met de omgeving.

Binnen de verschillende Zwaluwbegrippen komen de onderdelen Organisatie, Personeel en Management wel in enige mate terug.

Een voorbeeld hiervan is Openheid Toekomst, dat wordt opgedeeld in de volgende factoren: Openheid van het personeel, Openheid binnen de organisatie, Openheid van de organisatie. Kennelijk is het zo dat de Zwaluwbegrippen niet een gelijke waarde aannemen over de organisatie als geheel, maar verschillen over diverse onderdelen van de organisatie. Vooral de onderdelen Organisatie en Personeel worden vaak teruggevonden.

### **7.3 VRAAGSTELLINGEN**

#### **Vraagstelling 1: Naar welke cultuur streeft het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij?**

Uit het onderzoek komt naar voren dat de indeling op basis van de Zwaluwbegrippen niet volledig is. Bij de verdeling van de door ons gevonden aspecten over de verschillende Zwaluwbegrippen bleek een aantal aspecten nergens onder te kunnen worden geplaatst. Deze aspecten zijn onder elkaar gezet en hebben als overkoepelende naam Lerende organisatie gekregen.

Onder Lerende organisatie wordt een organisatie verstaan die als bewust beleid voert haar lerend vermogen op alle niveaus en op continu-basis te vergroten ter optimalisering van haar effectiviteit (Swieringa en Wierdsma, 1990). Het zijn organisaties waarin mensen voortdurend hun capaciteiten vergroten om de resultaten te creëren die ze voor ogen hebben. Het doel van een lerende organisatie is voortdurend de mogelijkheden om de toekomst te bepalen, te vergroten.

Voor een beschrijving van de streefcultuur, uitgedrukt in de Zwaluwbegrippen, wordt verwezen naar hoofdstuk 3, paragraaf 2.

### **Conclusie:**

De cultuur waarnaar het Ministerie van LNV streeft, bevat naast de kernbegrippen Openheid, Integratie, Offensief, Verantwoordelijkheid geven en nemen tevens het begrip Lerende organisatie, dat in de bovenstaande paragraaf al is uitgewerkt.

Openheid heeft betrekking op zowel het interne als het externe functioneren.

Verder streeft men hierbij naar een verbetering van zowel de interne als de externe communicatie.

Integratie wil zeggen het zo vroeg mogelijk komen tot een inventarisatie van verschillende belangen, waarmee de afweging moet plaats vinden. Het op een goede manier maken van deze afweging en het voorkomen van 'verkokering' tussen diverse onderdelen van het ministerie bevordert het integrale denken.

Offensief heeft betrekking op het vroegtijdig signaleren van ontwikkelingen en het daar actief op inspelen. Dit betekent het nemen van initiatief, het stimuleren van creativiteit en daarmee het accepteren van onzekerheden en risico's.

Verantwoordelijkheid geven en nemen wil zeggen dat LNV activiteiten moet aanbieden en faciliteren, waarmee alle werknemers zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het veranderingsproces.

### **Vraagstelling 2: Hoe ervaren de werknemers in Noord-Brabant en Limburg de huidige organisatiecultuur?**

In het algemeen staat men pessimistisch tegenover de huidige organisatiecultuur. Een groot deel van de items binnen de verschillende factoren werd door de respondenten met 'in geringe mate' of 'in zeer geringe mate' van toepassing beantwoord. Het betrof de volgende factoren: Interne handelwijze, Relatie van de organisatie met de omgeving, Relatie van het personeel met de organisatie, Management, Openheid binnen de organisatie, Openheid van de organisatie t.o.v. de omgeving, Integratie van de organisatie, Integratie van het personeel, Het offensief zijn van zowel het personeel als de organisatie, Delegeren van verantwoordelijkheid, Spreiding van verantwoordelijkheid en Persoonlijke ontwikkeling, Organisatie-ontwikkeling. De meeste factoren hebben betrekking op de organisatie. Het pessimisme van de respondenten is vooral gericht op die aspecten van de huidige organisatiecultuur, die betrekking hebben op de organisatie.

De factoren waarvan de meeste items met 'in enige mate van toepassing' werden beantwoord, waren Relatie van het personeel met collega's, Persoonlijke eigenschappen van het personeel, Openheid van het personeel en Openheid van het management. Bij deze factoren blijken het vooral de personele aspecten van de huidige organisatiecultuur te zijn, waar men neutraal tegenover staat.



Bij slechts één factor werden de meeste items beantwoord met 'in hoge mate' of 'in zeer hoge mate' van toepassing, namelijk de factor Persoonlijke eigenschappen van het personeel. Hierbij moet vermeld worden dat bij deze factor eenzelfde aantal items werd beantwoord met 'in enige mate van toepassing'.

We vermoeden dat deze resultaten het gevolg zijn van een invloed die het reorganisatieproces heeft op de beleving van de werknemers. De onzekerheid, die de reorganisatie met zich meebrengt en een zekere 'reorganisatie-moeheid' hebben een mogelijke negatieve werking op de kijk van de werknemers op de huidige organisatiecultuur.

#### **Conclusie:**

In het algemeen staat men pessimistisch tegenover de huidige organisatiecultuur.

#### **Vraagstelling 3: Welke verschillen zijn er tussen Noord-Brabant en Limburg in de ervaring van de huidige organisatiecultuur?**

Uit de verschillende MANOVA's die zijn uitgevoerd blijkt dat er geen verschillen zijn tussen Noord-Brabant en Limburg op het gebied van de ervaring van de huidige organisatiecultuur. Kennelijk ervaren de werknemers van de beide provincies de huidige organisatiecultuur op dezelfde manier.

Dit levert wellicht voordelen op met het oog op de komende fusie van de twee provincies. Natuurlijk dient wel rekening te worden gehouden met mogelijke cultuurverschillen als gevolg van een verschil in provincie van herkomst. Het vaststellen van mogelijke verschillen tussen inwoners van Noord-Brabant en Limburg ligt echter buiten onze onderzoeksdoelstelling en zal verder dus ook niet worden behandeld.

#### **Conclusie:**

Er zijn geen verschillen tussen Noord-Brabant en Limburg met betrekking tot de ervaring van de huidige organisatiecultuur, wat wellicht voordelen oplevert met het oog op de komende fusie van de twee provincies.

#### **Vraagstelling 4: Hoe zijn de verwachtingen van de werknemers in Noord-Brabant en Limburg van de cultuur van de toekomstige organisatie?**

In het algemeen hebben de werknemers optimistische verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie. Bij géén van de factoren werd het grootste deel van de items beantwoord met 'dit wordt slechter' of 'dit wordt veel slechter'. De factoren waarvan de meeste items met 'dit wordt beter' of 'dit wordt veel beter' werden beantwoord, zijn Interne handelwijze, Relatie van de organisatie met de omgeving, Relatie van het personeel met de organisatie, Openheid binnen de organisatie, Openheid van de organisatie, Integratie, Het offensief zijn van de organisatie en Verantwoordelijkheid. Alle factoren blijken in relatie te staan tot die aspecten van de organisatiecultuur, die betrekking hebben op de organisatie.

Binnen de factoren Relatie van het personeel met collega's, Management, Openheid binnen de organisatie, Het offensief zijn van het personeel en Persoonlijke ontwikkeling werd het grootste deel van de items beantwoord met 'dit blijft gelijk'. Bij deze factoren blijken het vooral de personele aspecten van de toekomstige organisatiecultuur te zijn, waarvan men verwacht dat deze gelijk blijven. Een mogelijke verklaring voor deze optimistische kijk op de toekomstige organisatiecultuur is wellicht het gevolg van het beeld dat de werknemers hiervan voor ogen hebben. Dit beeld komt voort uit de Zwaluwbegrippen, die een positieve kijk geven op de streefcultuur.

### **Conclusie:**

De werknemers hebben in het algemeen positieve verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie, mogelijkwerwijs door het positieve toekomstbeeld dat door Zwaluw wordt geschetst.

### **Vraagstelling 5: Welke verschillen zijn er tussen Noord-Brabant en Limburg met betrekking tot de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie?**

Er zijn geen verschillen geconstateerd in de verwachtingen van de werknemers van Noord-Brabant en Limburg. Voor mogelijke verklaringen wordt verwezen naar de uitwerking van vraagstelling 3.

### **Vraagstelling 6: Welke verschillen zijn er tussen de beleids- en ondersteunende diensten in de ervaring van de organisatiecultuur?**

Uit de MANOVA's blijkt dat er verschillen zijn tussen de beleids- en ondersteunende diensten met betrekking tot de ervaring van de huidige organisatiecultuur. Deze verschillen werden gevonden in de onderdelen Organisatie Nu, Management Nu, Openheid Nu, Integratie Nu en Lerende organisatie Nu. De factoren waaraan de verschillen konden worden toegeschreven zijn achtereenvolgens Interne handelswijze, Management, Openheid van het personeel, Openheid binnen de organisatie, Openheid van het management, Integratie van het personeel, Persoonlijke ontwikkeling en Organisatie-ontwikkeling. Er blijkt geen duidelijke gemeenschappelijke kern te zitten in de factoren.

Er is een aantal mogelijke verklaringen voor deze verschillen tussen de beleids- en ondersteunende diensten. Allereerst is er door de reorganisatie veel onzekerheid. Deze onzekerheid is wellicht groter bij de werknemers van de ondersteunende diensten, omdat de komende veranderingen verhoudingsgewijs voor hen ingrijpender kunnen zijn. Een voorbeeld hiervan is de verandering van standplaats. Beleidsmedewerkers zijn door de aard van hun werk, wat betreft hun standplaats, flexibeler dan medewerkers van ondersteunende diensten. Deze grotere onzekerheid leidt mogelijk tot een negatievere beoordeling van de organisatiecultuur. Een tweede mogelijkheid is wellicht dat de werknemers van de ondersteunende diensten minder op de hoogte zijn van de noodzaak tot een reorganisatie.



Verder werd de indruk gewekt dat veel werknemers bij de ondersteunende diensten het gevoel hebben dat hun inbreng in het geheel van activiteiten, met betrekking tot het werk en de reorganisatie, van minder belang is dan die van de werknemers van de beleidsdiensten. Dit kan wellicht een negatievere houding van de werknemers van de ondersteunende diensten tot gevolg hebben.

#### **Conclusie:**

Er blijkt dat de beleids- en ondersteunende diensten op een aantal vlakken verschillen in hun ervaringen van de huidige organisatiecultuur. Daarbij hebben de beleidsdiensten een positiever beeld van de huidige cultuur.

#### **Vraagstelling 7: Welke verschillen zijn er tussen de beleids- en ondersteunende diensten met betrekking tot de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie?**

In het algemeen blijkt dat de beleids- en ondersteunende diensten dezelfde verwachtingen hebben van de cultuur van de toekomstige organisatie. Er worden alleen verschillen gevonden in het onderdeel Openheid Toekomst. Deze verschillen konden worden toegeschreven aan Opetof2 (Openheid binnen de organisatie). Kennelijk hebben beleidsdiensten positievere verwachtingen van de openheid binnen de cultuur van de toekomstige organisatie dan medewerkers van de ondersteunende diensten.

#### **Conclusie:**

De beleids- en ondersteunende diensten verschillen met betrekking tot de verwachtingen van de openheid binnen de cultuur van de toekomstige organisatie. Medewerkers van de beleidsdiensten hebben positievere verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie dan medewerkers van de ondersteunende diensten.

#### **Vraagstelling 8: Hoe is de relatie tussen de ervaring van de huidige organisatiecultuur en de verwachtingen over de cultuur van de toekomstige organisatie?**

In het algemeen kan worden gesteld dat de antwoordcombinatie PO (Pessimistisch Nu, Optimistisch Toekomst) bij alle onderdelen het hoogste scoort. Alleen bij het onderdeel Personeel kwam hetzelfde percentage ook terug bij de antwoordcombinatie NN (Neutraal Nu, Neutraal Toekomst).

Dit wil zeggen dat de meeste werknemers het grootste deel van de items als volgt hebben beantwoord: de Nu-vragen met 'in zeer geringe' of 'in geringe mate' van toepassing en de Toekomst-vragen met 'dit wordt beter' of 'dit wordt veel beter'. Wanneer werknemers een bepaald aspect in de huidige cultuur pessimistisch ervaren, hebben ze in het algemeen optimistische verwachtingen van de toekomst. De antwoordcombinatie NN is degene die na PO het meeste voorkwam. Dit wil zeggen dat een groot deel van de items door de werknemers als volgt wordt beantwoord: de Nu-vraag met 'in enige mate van toepassing' en de Toekomst-vraag met 'dit blijft gelijk'. Hiermee wordt aangeduid dat er aspecten zijn, die in de

huidige cultuur in enige mate voorkomen en waarin men in de toekomst geen veranderingen verwacht.

De antwoordcombinaties PP, NP, OP en OO kwamen in het geheel niet voor. Dit wil zeggen dat ongeacht hoe de werknemers de huidige cultuur ervaren, niemand pessimistisch denkt over de toekomstige cultuur. Wanneer mensen een bepaald aspect in de huidige cultuur optimistisch ervaren, verwachten ze dat dit aspect gelijk blijft in de toekomst en dat het niet slechter of beter wordt.

### **Conclusie:**

De meeste werknemers hebben een pessimistisch beeld van de huidige organisatiecultuur, maar hebben optimistische verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie.

Ook heeft geen van de werknemers, ongeacht hoe ze de huidige cultuur ervaren, pessimistische verwachtingen van de toekomstige organisatiecultuur.

Verder verwachten ze geen veranderingen in de aspecten, die in de huidige cultuur positief worden ervaren.

Uit het feit dat de meeste werknemers verwachten dat de toekomstige organisatiecultuur beter zal zijn en dat aspecten die in de huidige organisatiecultuur positief worden ervaren in de toekomst niet veranderen, kan worden geconcludeerd dat ze vertrouwen hebben in het resultaat van het veranderingsproces.

## **7.4 VERWACHTINGEN EN BETROKKENHEID**

### **Verwachtingen**

De meeste respondenten zijn optimistisch over de inhoud van hun werk, de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden, de contacten met anderen op het werk en de arbeidsvoorwaarden in de huidige organisatie en dat deze in de toekomstige organisatie gelijk blijven. Alleen over het personeelsbeleid zijn de respondenten nu pessimistisch, maar ze hebben hier optimistische verwachtingen over.

### **Betrokkenheid**

Bij de beweringen dat LNO geïnteresseerd is in het welzijn van haar werknemers en klachten serieus neemt en er iets mee doet geven de meeste respondenten een neutraal antwoord. De meeste respondenten zijn het eens met de beweringen 'Als ik de kans kreeg, zou ik bij een andere organisatie gaan werken' en 'Ik ben bereid harder te werken dan normaal verwacht wordt, om LNO goed te laten functioneren'.

Het is opmerkelijk dat, hoewel de meeste respondenten hun loopbaan bij LNV willen uitdienen toch de kans zouden aangrijpen, wanneer deze zich zou aandienen, om bij een andere organisatie te gaan werken.



## 7.5 STERKE EN ZWAKKE PUNTEN VAN HET ONDERZOEK

Er is een aantal omstandigheden die de waarde van de gevonden resultaten kunnen beïnvloeden. Allereerst heeft de reorganisatie invloed op de werknemers. De huidige reorganisatie duurt al zo'n 3 jaar en is het vervolg op een aantal voorgaande reorganisaties. Een dergelijke reorganisatie geeft veel werknemers binnen de organisatie een gevoel van onzekerheid: Hoe lang ben ik nog zeker van een baan?, Hoe lang zal de reorganisatie nog duren?, Is dit de laatste reorganisatie of komen er nog meer?. Dit zijn slechts enkele van de vele vragen die de mensen zich stellen. In deze onzekere situatie zit men dan ook niet echt te wachten op een cultuurvragenlijst, ook al kan die veel informatie opleveren bij de voortgang van de reorganisatie.

De onzekerheid over het behoud van werk gaf ook een zekere angst ten aanzien van het invullen van de vragenlijst. Ook de gewaarborgde anonimiteit was voor velen een punt van discussie. Het is daarom goed mogelijk dat een zekere mate van sociale wenselijkheid meespeelt bij het invullen van de vragenlijst.

Dezelfde angst ten aanzien van het invullen van de vragenlijst heeft misschien ook zijn weerslag gehad op de respons. Deze lag op 42,6% en is naar onze mening te laag. Misschien zijn mogelijke oorzaken van de respons ook wel de reorganisatiemoeheid en het feit dat men constant wordt overladen met notities, rapporten en dergelijke.

Een laatste punt, dat de resultaten van het onderzoek mogelijk heeft beïnvloed, is het feit dat wij gedurende ons onderzoek een kamer hadden op het kantoor in Tilburg. Hierdoor waren de werknemers in Tilburg meer vertrouwd met ons dan de werknemers in Roermond. De mensen, die werkzaam zijn op het kantoor in Roermond, zagen ons slechts op de dagen die het Veranderteam organiseerde in het kader van de reorganisatie. Wellicht heeft dit een invloed gehad op de respons. De respons uit Roermond lag immers beduidend lager dan die uit Tilburg.

Als eerste sterke punt van dit onderzoek kan worden opgemerkt dat er nog niet eerder een evaluatie is gedaan naar de vordering van het cultuurveranderingsproces. Door een dergelijke evaluatie weet men in welke ontwikkelingsfase men zich bevindt en kan men hierop anticiperen. Misschien is men al wel verder gevorderd dan werd gedacht!

Een volgend sterk punt van dit onderzoek is dat de werknemers worden gedwongen na te denken over de cultuur, zoals het richting geeft aan het functioneren van de mensen binnen de organisatie. Op deze manier wordt men zich bewust van de heersende cultuur.

Tenslotte kan dit onderzoek een handvat zijn voor het management in het kader van de fusie van de twee provincies tot één Regio Directie Zuid. Deze fusie zal begin 1995 plaatsvinden. Ook streeft men in de nieuwe Regio Directie Zuid naar meer samenwerking tussen de beleids- en ondersteunende diensten. De resultaten van dit onderzoek zijn wellicht een bijdrage aan een snellere integratie van beide provincies en beide diensten.



## 7.6 AANBEVELINGEN

Een eerste aanbeveling is gericht op de streefcultuur. De huidige benadering van de streefcultuur blijkt niet alles omvattend te zijn. Naast de kernbegrippen Openheid, Integratie, Offensief en Verantwoordelijkheid geven en nemen, blijkt ook het begrip Lerende organisatie van belang te zijn. Het is noodzakelijk hier voldoende aandacht aan te besteden.

Een tweede aanbeveling heeft betrekking op de pessimistische ervaring van de huidige organisatiecultuur. Het pessimisme is vooral gericht op die factoren van de organisatiecultuur, die betrekking hebben op de organisatie, namelijk Interne handelswijze, Relatie van de organisatie met de omgeving, Relatie van het personeel met de organisatie, Management, Openheid binnen de organisatie, Openheid van de organisatie t.o.v. de omgeving, Integratie van de organisatie, Integratie van het personeel, Het offensief zijn van zowel het personeel als de organisatie, Delegeren van verantwoordelijkheid, Spreiding van verantwoordelijkheid en Persoonlijke ontwikkeling, Organisatie-ontwikkeling. Het is van belang te werken aan verbetering hiervan.

Een derde aanbeveling is gericht op de positieve verwachtingen over de toekomst. Deze verwachtingen blijken allemaal in relatie te staan tot die factoren van de organisatiecultuur, die betrekking hebben op de organisatie, namelijk Interne handelswijze, Relatie van de organisatie met de omgeving, Relatie van het personeel met de organisatie, Openheid binnen de organisatie, Openheid van de organisatie, Integratie, Het offensief zijn van de organisatie en Verantwoordelijkheid geven en nemen. Het is van belang deze optimistische verwachtingen te onderhouden om teleurstellingen te vermijden over het eindresultaat van het cultuurveranderingsproces.

Een vierde aanbeveling betreft de verschillen tussen de ervaringen van de werknemers van de beleids- en ondersteunende diensten. De werknemers van de ondersteunende diensten ervaren de huidige organisatiecultuur negatiever dan de werknemers van de beleidsdiensten. Het betreft de factoren Interne handelswijze, Management, Openheid van het personeel, Openheid binnen de organisatie, Openheid van het management, Integratie van het personeel, Persoonlijke ontwikkeling en Organisatie-ontwikkeling.

Het is van belang de verschillen in de ervaringen tussen de beleids- en ondersteunende diensten in het verdere verloop van het cultuurveranderingsproces niet te negeren.

Een vijfde aanbeveling is om aandacht te besteden aan de verschillen in de verwachtingen van de werknemers van de beleids- en ondersteunende diensten. Werknemers van de ondersteunende diensten hebben negatievere verwachtingen van de toekomstige organisatiecultuur dan werknemers van de beleidsdiensten. Er moet aandacht besteed worden aan de mogelijke oorzaken van dit verschil in verwachtingen. Dit kan een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een positiever verwachtingspatroon van de werknemers van de ondersteunende diensten.



Een zesde aanbeveling betreft het personeelsbeleid. Een groot deel van de werknemers is nu pessimistisch over dit beleid, maar heeft er optimistische verwachtingen over. Het is van belang een personeelsbeleid te ontwikkelen, dat past binnen het totaalbeleid van de toekomstige organisatie.

Een zevende aanbeveling heeft te maken met de opstelling van de organisatie t.o.v. haar werknemers. De interesse in het welzijn van de werknemer en het serieus nemen van klachten zijn aspecten die door een deel van de respondenten negatief ervaren wordt. Aandacht voor deze aspecten verhoogt wellicht de betrokkenheid van de werknemers bij de organisatie.

Een achtste aanbeveling is om heldere argumenten te geven voor de noodzaak tot reorganisatie. Op deze manier treedt er minder weerstand op tegen verandering. Ook kweekt men op deze manier meer begrip voor, betrokkenheid bij en inzet voor de reorganisatie.

Een laatste aanbeveling is dat het nuttig en noodzakelijk is een tussentijdse evaluatie uit te voeren met betrekking tot de vordering van het cultuurveranderingsproces. Wanneer men weet in welke fase men zich bevindt, kan hierop ingespeeld worden. Bovendien worden de mensen weer eens wakker geschud en wordt men bewust gemaakt van de cultuur binnen de eigen organisatie.

## REFERENTIES

Allaire, Y. en Firsirotu, M.E. (1984). Theories of organizational culture. **Organizational Studies**, 3, 193-226.

Bax, E.H. (1991). **Intermediair: Organisatiecultuur, technologie en management in een veranderende samenleving**. Utrecht: Uitgeverij Het Spectrum.

Bekke, A.J.G.M., Vries, J. de en Neelen, G.H.J.M. (november 1993). **Evaluatieproject organisatieverandering LNV: definitief verslag van de verkennende fase**. Leiden: Rijksuniversiteit.

Bekke, H., Vries, J. de en Neelen, G. (1994). **De Salto Mortale van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij: beleid, organisatie en management op een breukvlak**. Alphen aan de Rijn: Samson H.D. Tjeenk Willink.

**Brabantia**: maandblad van LNO Noord-Brabant (vanaf januari 1993)

Commissie van Externe Deskundigen (mei 1992). **Op weg naar een groene balans: rapport inzake het functioneren van het Ministerie van LNV**.

Deal, T.E. en Kennedy, A.A. (1982). **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Mass.: Addison-Wesley, Reading.

Freese, C. (1994). **Het psychologisch contract. De verwachtingen van werknemers over wederzijdse verplichtingen tussen organisatie en werknemer in de arbeidssituatie**. Een empirisch onderzoek naar de verschillen tussen parttimers en fulltimers. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.

Frissen, P. (1989). **Bureaucratische cultuur en informatisering: een studie naar de betekenis van informatisering voor de cultuur van een overheidsorganisatie**. 's-Gravenhage : Sdu.

Frissen, P. en Westerlaak, J. van (1990). **Organisatiecultuur: van toverwoord tot bruikbaar begrip**. Schoonhoven: Academic Service.

Hays, W.L. (1988). **Statistics**. New York: Holt, Rinehard en Winston, Inc.

Hoewijk, R. van (1988). De betekenis van de organisatiecultuur: een literatuuroverzicht. **M&O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid**, 1, 4-46.

Hofstede, G. (1980). **Culture's Consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills, London, New Delhi: Sage Publications.

Hofstede, G. (1986). Werken aan de organisatiecultuur. **Bedrijfskunde**, 2, 102-106.



X Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. en Sanders, G. (1990). Measuring organisational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, 35, 286-316.

Hogeschool Eindhoven (oktober 1989). **7-s model**. Sector technisch en Laboratorium Onderwijs. Studierichting Bedrijfskunde, deeltijd.

Huizingh, E. (1991). **Inleiding SPSS/PC+ en data-entry**. Amsterdam: Addison Wesley Europe.

Jong, dr. G.R.A. de (1987). **Effectief Personeelsmanagement, een interventiestrategie**. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Knippenberg, dr. A. van en Siero, drs. F. (1980). **Multivariate analyse. Beknopte inleiding en toepassingen**. Deventer: Van Loghum Slaterus b.v.

Kroon, O. van der (1994). **Ministerie in crisis: over visfraude, milieubehoud en boerenbelang**. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij LJ Veen.

LNv in de jaren negentig (februari 1993). **Een denkrichting**. Den Haag: ministerie van LNv.

LNv in de jaren negentig (juni 1993). **De vervolgstap**. Den Haag: ministerie van LNv.

LNv in de jaren negentig (december 1993). **Actie op reactie**. Den Haag: ministerie van LNv

LNv op weg naar 2000 (december 1993). **LNv op weg naar 2000**. Den Haag: ministerie van LNv.

LNv op weg naar 2000 (februari 1994). **Besluit op hoofdlijnen**. Den Haag: ministerie van LNv.

LNv op weg naar 2000 (maart 1994). **Reactie op reactie**. Den Haag: ministerie van LNv.

LNv 2000 (maart 1994). **Vestigingsplaatsen**. Den Haag: ministerie van LNv.

LNv 2000 (maart 1994). **Veranderingsstrategie LNv**. Den Haag: ministerie van LNv.

**Met Name:** weekblad van het ministerie van LNv (vanaf 17 mei 1991)

**Met Name magazine:** maandblad van het ministerie van LNv (vanaf mei 1991)

Peters, T.H. en Waterman, R.H. (1982). **Excellente ondernemingen: kenmerken van succesvol management**. New York : Harper & Row.

Quinn, J.B., Mintzberg, H. en James, R.M. (1988). **The strategy process: concepts, contexts and cases**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Sanders, G. en Neuijen, B. (1992). **Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding**. Assen/Maastricht: Van Gorcum.

Schein, E.H. (1985). **Organizational Culture and Leadership**. San Fransisco, Oxford: Jossey-Bass Publishers.

**Sociaal jaarverslag 1991** (1992). Den Haag: ministerie van LNV.

Swieringa, J. en Wierdsma, A.F.M. (1990). **Op weg naar een lerende organisatie : over het leren en opleiden van organisaties**. Groningen: Wolters Noordhoff.

Tennekes, J. en Wels, H. (1990). Organisatiecultuur: een antropologische benadering. **M&O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid**, 2, 142-165.

Zorgdrager, N. en Kuiper, Y. (1983). **Basisboek culturele antropologie**. Groningen: Wolters Noordhoff.

Zwaluw (februari 1992). **Een plan van aanpak(ken) voor het organisatieontwikkelingstraject van LNV**. Den Haag: ministerie van LNV.

Zwaluw (april 1992). **Een bundeling van inleidingen, notities en onderzoeken, als bijdrage tot de discussie over het functioneren van LNV**. Den Haag: ministerie van LNV.

Zwaluw (juni 1992). **Naar één gezamenlijke LNV-missie**. Den Haag: ministerie van LNV.



Bibliotheek K. U. Brabant



17 000 01331775 6

## **Eén zwaluw maakt geen zomer!**

Een onderzoek naar de organisatiecultuur van de LNO-kantoren van Noord-Brabant en Limburg

## **Bijlagen**

Nicole van Berkel  
Mireille Rosendahl

Januari 1995

Afstudeerscriptie  
sectie Arbeids- en Organisationspsychologie  
Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg



## INHOUDSOPGAVE

- 1      **Rapport van de Commissie van Externe Deskundigen**
- 2      **Begrippenlijst**
- 3      **Vragenlijst**
- 4      **Introductiebrief bij vragenlijst**
- 5      **Aanbevelingsbrief ir. W.F.S. Duffhues bij vragenlijst**
- 6      **Overzicht van de gebruikte items**
- 7      **Factoren met bijbehorende variabelen en factorladingen**
- 8      **Ervaring van de huidige organisatiecultuur**
- 9      **Verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie**
- 10     **Relatie tussen de ervaring van de huidige organisatiecultuur en de verwachtingen van de cultuur van de toekomstige organisatie**

## Bijlage 1

Commissie van Externe Deskundigen (mei 1992). **Op weg naar een groene balans: een rapport inzake het functioneren van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij.**

Opdracht aan Commissie Kroes:

In hoeverre bieden organisatie, coördinatie en arbeidsverhoudingen op het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij voldoende waarborg dat in de beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering natuur- en milieubelangen optimaal tot hun recht komen?

Kunnen tegen de achtergrond daarvan in de organisatie en in haar intern en extern functioneren verbeteringen worden aangebracht?

Tevens verzocht de minister de commissie om zich een oordeel te vormen over de beschuldigingen betreffende intimidatie en af luisterpraktijken ten opzichte van (oud) LNV-medewerkers.

Om redenen van beperking zal niet ingegaan worden op alle bevindingen van de Commissie Kroes, maar zullen enkel de, voor dit onderzoek, van belang geachte bevindingen kort worden weergegeven:

Betreffende de reorganisaties van de afgelopen jaren:

De commissie stelt vast dat het de reorganisaties veelal aan een goede probleemanalyse en evaluatie ontbrak. Het initiatief voor organisatiewijzigingen, in brede zin, werd steeds door de 'SG-kolom' (=top-kader) genomen en de beweegredenen zijn zelden goed beargumenteerd. Ook bleef een evaluatie van voorgaande reorganisaties achterwege.

Betreffende de cultuur, het management en de communicatie:

De commissie stelt vast dat het departement defensief en afwachtend heeft gereageerd op de sterk veranderende buitenwereld.

Tevens krijgt de commissie de indruk dat de (respectievelijke) bewindslieden onvoldoende bij cultuur, communicatie, management en organisatie betrokken zijn, c.q. daaraan daadwerkelijk leiding hebben gegeven.

Verder stelt de commissie vast dat de ambtelijke managementstijl hard en sterk top-down is.

Bovendien is de uitstraling van de top niet 'open', maar sterk directief/autoritair en niet consultatief/uitnodigend.

Ten slotte wordt er strak vastgehouden aan hiërarchische communicatiepatronen.



**Bijlage 2**

**Begrippenlijst**

**Instructies**

Hieronder volgt een lijst van de begrippen, onderverdeeld in drie categorieën, namelijk organisatie, personeel en managementstijl. We vragen u deze door te nemen en eventueel aan te vullen met begrippen die volgens u zeker niet vergeten mogen worden. Deze eventuele aanvullingen kunnen op de laatste bladzijde worden vermeld.

Verder vragen we u bij zo veel mogelijk begrippen aan te geven wat u er onder verstaat (begripsverheldering) en/of voorbeelden te geven van concreet gedrag.

Voorbeeld van begripsverheldering:

- \* 'transparant zijn van LNV voor de omgeving':
  - publieke bekendheid van het werkterrein van LNV
  - etc.

Voorbeeld van concreet gedrag:

- \* 'goede communicatie':
  - elkaar goed informeren
  - gericht praten over de juiste zaken
  - etc.

Zo werkt u de hele lijst af, inclusief de begrippen die u zelf gevonden heeft. Vindt u een bepaald begrip niet van belang, heeft u er geen mening over of spreekt het begrip u niet aan, sla deze dan over.

Mocht u bij het invullen over te weinig ruimte beschikken, ga dan gerust verder op de achterkant van het vel.

Veel succes!!

**ORGANISATIE**

- 1) Medezeggenschap:  
.....  
.....
  
- 2) Omgevingsbewust zijn:  
.....  
.....
  
- 3) Open staan voor de omgeving:  
.....  
.....

4) Klantgerichtheid:

.....  
.....

5) Toegankelijkheid van LNV voor de omgeving:

.....  
.....

6) Transparant zijn van LNV voor de omgeving:

.....  
.....

7) Er is ruimte voor:

a) verschil in werkwijzen:

.....  
.....

b) werkverbanden binnen diensten:

.....  
.....

c) werkverbanden tussen diensten:

.....  
.....

8) Samenhang in organisatie:

.....  
.....

9) Integraal management:

.....  
.....

10) Integratie LNV in de samenleving:

.....  
.....

11) Netwerken:

.....  
.....

12) Overlegstructuren:

a) binnen diensten:

.....  
.....

b) tussen diensten:

.....  
.....



13) Partnerschap:

a) intern:

.....  
.....

b) extern:

.....  
.....

14) Mobiliteit:

.....  
.....

15) Flexibiliteit:

.....  
.....

16) Omgevingsgericht zijn:

.....  
.....

17) Slagvaardigheid:

.....  
.....

18) Effectiviteit:

.....  
.....

19) Efficiëntie:

.....  
.....

20) Snelle besluitvorming:

.....  
.....

21) Goede conflictbehandeling:

.....  
.....

22) Decentralisatie:

.....  
.....

23) Sturing op hoofdlijnen:

.....  
.....

24) Participatief management:

.....  
.....

25) Mensgerichtheid van de organisatie:

.....  
.....

26) Lerende organisatie:

.....  
.....

27) Platte organisatie:

.....  
.....

**PERSONEEL:**

Personeel wordt hier bedoeld in de zin van het type mensen, met hun karakteristieken en vaardigheden (sterke en zwakke punten), dat in de verschillende personeelscategorieën werkzaam is. Het betreft hier zowel de 'harde' kant, zoals vakkennis, beloning, opleiding, beoordeling en selectie, als de 'zachte' kant, zoals moreel, motivatie en gedrag.

1) Oriëntatie op alle onderdelen van de organisatie:

.....  
.....

2) Openstaan voor organisatie-ontwikkelingen:

.....  
.....

3) Openstaan voor persoonlijke ontwikkeling, groei:

.....  
.....

4) Openstaan voor de omgeving:

.....  
.....

5) Respect tonen:

.....  
.....

6) Loyaliteit:

.....  
.....



7) Eerlijkheid:

.....  
.....

8) Vertrouwen:

.....  
.....

9) Inlevingsvermogen:

.....  
.....

10) Betrokkenheid:

a) bij de organisatie:

.....  
.....

b) bij collega's:

.....  
.....

11) Erkennen collega's:

.....  
.....

12) Waarderen collega's:

.....  
.....

13) Vrijheid van meningsuiting:

.....  
.....

14) Goede communicatie:

.....  
.....

15) Creativiteit:

.....  
.....

16) Innovativiteit:

.....  
.....

17) Inventiviteit:

.....  
.....

18) Grote handelingsvrijheid:

.....  
.....

19) Teamspirit:

.....  
.....

20) Verbondenheid aan de organisatie:

.....  
.....

21) Netwerken:

.....  
.....

22) Samenwerking:

.....  
.....

23) Weerbaarheid t.o.v. verandering:

.....  
.....

24) Verantwoording dragen voor je werk:

.....  
.....

25) Verantwoording dragen voor je gedrag:

.....  
.....

## **MANAGEMENTSTIJL**

Managementstijl betreft het gedragspatroon dat karakteristiek is voor het management in de uitoefening van zijn taak.

1) Zichtbaarheid voor personeel en omgeving:

.....  
.....

2) Bereikbaarheid voor personeel en omgeving:

.....  
.....



3) Mensen waarderen als belangrijke bronnen:

a) motiveren:

.....  
.....

b) coachen:

.....  
.....

c) steunen:

.....  
.....

d) ruimte geven:

.....  
.....

e) inspireren:

.....  
.....

f) stimuleren:

.....  
.....

g) vertrouwen hebben en geven:

.....  
.....

h) aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling:

.....  
.....

4) Betrokkenheid bij mens en organisatie:

.....  
.....

5) Aangenaam klimaat scheppen:

.....  
.....

6) Bottom-up management:

.....  
.....

7) Top-down management:

.....  
.....

8) Managen van meerdere belanghebbenden:  
.....  
.....

9) Managen van diversiteit:  
.....  
.....

10) Snelle besluitvorming:  
.....  
.....

11) Managen van verandering:  
.....  
.....

12) Delegeren van verantwoordelijkheden:  
.....  
.....

13) Sturing op hoofdlijnen:  
.....  
.....

**RUIMTE VOOR EVENTUELE AANVULLINGEN**



## VRAGENLIJST

N. van Berkel  
M. Rosendahl

G. Korthout (LNV)  
R. Schalk (KUB)

september 1994

sectie Arbeids- en Organisatie-  
psychologie  
Katholieke Universiteit Brabant  
Tilburg

## INVULINSTRUCTIES

Deze vragenlijst bestaat uit 6 onderdelen:

1. Persoonlijke gegevens
2. Organisatie
3. Personeel
4. Management
5. Verwachtingen
6. Betrokkenheid

Allereerst vragen wij u de persoonlijke gegevens zo volledig mogelijk in te vullen. Bij de vragen van de onderdelen Organisatie, Personeel en Management is het de bedoeling dat u deze tweemaal beantwoordt. Ten eerste wordt u gevraagd aan te geven hoe u het gestelde in het huidige LNO ervaart. Onder LNO verstaan we de diensten CL, NBLF, OR, IV, FZ, UR en het Stafbureau. Hierna wordt u verzocht aan te geven hoe uw verwachtingen zijn omtrent de toekomstige organisatie. Met deze toekomstige organisatie worden alle organisatie-onderdelen van LNV bedoeld waarin de werknemers van het huidige LNO na de reorganisatie werkzaam zullen zijn. Kort samengevat:

Nu: Hoe ervaart u het gestelde in het huidige LNO?  
Toekomst: Hoe zijn uw verwachtingen omtrent het gestelde  
in de toekomstige organisatie?

Achter elke vraag vindt u 10 antwoordmogelijkheden, 5 voor de "Nu"-vraag en 5 voor de "Toekomst"-vraag. Wij verzoeken u bij het beantwoorden van de vragen het cijfer en het teken te omcirkelen dat het best uw mening weergeeft of dat uw voorkeur heeft. U omcirkelt dus per vraag één cijfer en één teken. Het is de bedoeling dat u alle vragen beantwoordt.

Bijvoorbeeld:

|                                                                      | Nu        | Toekomst   |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| De Nederlandse bevolking houdt zich bezig met de wereldproblematiek. | 1 ② 3 4 5 | ⊖ - 0 + ++ |

Verklaring van de antwoordmogelijkheden:

- 1 = in zeer geringe mate van toepassing
- 2 = in geringe mate van toepassing
- 3 = in enige mate van toepassing
- 4 = in hoge mate van toepassing
- 5 = in zeer hoge mate van toepassing

- = dit wordt veel slechter
- = dit wordt slechter
- 0 = dit blijft gelijk
- + = dit wordt beter
- ++ = dit wordt veel beter

Stel dat u vindt dat de Nederlandse bevolking zich in geringe mate bezig houdt met de wereldproblematiek en u verwacht dat dit in de toekomst veel slechter wordt, dan beantwoordt u de vragen op de bovenstaande manier.



De laatste 2 onderdelen van de vragenlijst, Verwachtingen en Betrokkenheid, zijn anders opgebouwd en dienen tevens op een andere manier beantwoord te worden. We verwijzen u hiervoor naar de instructies die aan de betreffende vragen vooraf gaan.

Tot slot willen wij u er op wijzen dat, wanneer in een vraag de term "dienst" wordt gebruikt, daar de verschillende afdelingen binnen LNO mee worden bedoeld (CL, NBLF, OR, IV, FZ, UR en het Stafbureau).

Wij wensen u veel succes met het invullen van deze vragenlijst.

Nicole van Berkel  
Mireille Rosendahl

## PERSOONLIJKE GEGEVENS

1. Wat is uw geslacht?
  - ☐ vrouw
  - ☐ man
  
2. Wat is uw leeftijd?
  - ..... jaar
  
3. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?
  - ☐ Basisonderwijs
  - ☐ Lager Beroeps Onderwijs (LTS, Huishoudschool, LEAO, etc.)
  - ☐ Algemeen voortgezet onderwijs (Mavo, Havo, Mulo, Ulo, etc.)
  - ☐ Middelbaar Beroeps Onderwijs (MTS, MEAO, etc.)
  - ☐ Voorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs (Atheneum, Gymnasium)
  - ☐ Hoger Beroeps Onderwijs (HTS, HEAO, PA, etc.)
  - ☐ Universiteit
  
4. Hoeveel jaar bent u in dienst bij LNV?
  - ..... jaar
  
5. In welke provincie bent u werkzaam?
  - ☐ Noord-Brabant
  - ☐ Limburg
  
6. Bij welke dienst bent u werkzaam?
  - ☐ CL
  - ☐ NBLF
  - ☐ OR
  - ☐ IV
  - ☐ FZ
  - ☐ UR
  - ☐ Stafbureau + Directeur

ORGANISATIE

Hieronder volgen enkele vragen die betrekking hebben op kenmerken van LNO als organisatie.

|     |                                                                                                                                                | Nu |   |   |   |   | Toekomst |   |   |   |    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|---|----------|---|---|---|----|
|     |                                                                                                                                                | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | --       | - | 0 | + | ++ |
| 1.  | Binnen LNO kan iedereen meepraten en meedenken over zaken van algemeen belang.                                                                 | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | --       | - | 0 | + | ++ |
| 2.  | Wanneer binnen LNO een besluit van algemeen belang moet worden genomen, krijgt elke werknemer de gelegenheid mee te beslissen.                 | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | --       | - | 0 | + | ++ |
| 3.  | LNO verleent haar diensten zo snel mogelijk met een optimale kwaliteit en service.                                                             | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | --       | - | 0 | + | ++ |
| 4.  | Diensten binnen LNO zijn op elkaar ingesteld en werken samen.                                                                                  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | --       | - | 0 | + | ++ |
| 5.  | Binnen LNO wordt, bij het zoeken naar een oplossing voor een probleem, rekening gehouden met ieders belangen.                                  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | --       | - | 0 | + | ++ |
| 6.  | LNO springt snel en adequaat in op veranderingen binnen en buiten de organisatie.                                                              | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | --       | - | 0 | + | ++ |
| 7.  | LNO verwezenlijkt haar doelstellingen.                                                                                                         | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | --       | - | 0 | + | ++ |
| 8.  | LNO bereikt, door het gebruik van zo min mogelijk middelen en energie, haar doelstellingen.                                                    | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | --       | - | 0 | + | ++ |
| 9.  | LNO neemt zonder tijdverspilling het juiste besluit.                                                                                           | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | --       | - | 0 | + | ++ |
| 10. | Conflicten binnen LNO worden zodanig opgelost, dat alle betrokken partijen er iets van opsteken.                                               | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | --       | - | 0 | + | ++ |
| 11. | Wanneer er binnen LNO sprake is van een conflict, wordt geprobeerd een oplossing te vinden, waarin alle betrokken partijen zich kunnen vinden. | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | --       | - | 0 | + | ++ |



|     |                                                                                                                                                                                | Nu |   |   |   |   |  | Toekomst |   |   |   |    |  |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|---|--|----------|---|---|---|----|--|
| 12. | Bij LNO wordt bij de uitvoering van een taak alleen het begin- en eindpunt vastgelegd, waardoor werknemers een grote vrijheid bezitten om het proces zelf verder in te vullen. | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |  | --       | - | 0 | + | ++ |  |
| 13. | LNO wil door te leren zich steeds blijven verbeteren op alle vlakken.                                                                                                          | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |  | --       | - | 0 | + | ++ |  |

De vragen 14 t/m 17 hebben betrekking op samenwerking binnen LNO. Deze worden gevolgd door een aantal vragen (18 t/m 20) over de verdeling van de verantwoordelijkheid binnen de organisatie.

|     |                                                                                                                                                              | Nu |   |   |   |   |  | Toekomst |   |   |   |    |  |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|---|--|----------|---|---|---|----|--|
| 14. | Ter bevordering van de samenwerking worden <b>binnen</b> een dienst project-groepen, themagroepen of onderzoeks-commissies samengesteld.                     | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |  | --       | - | 0 | + | ++ |  |
| 15. | Om te zorgen dat de <b>verschillende</b> diensten goed samen kunnen werken, worden er projectgroepen, thema-groepen of onderzoekscommissies samengesteld.    | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |  | --       | - | 0 | + | ++ |  |
| 16. | <b>Binnen</b> een dienst worden werkbepre-kingen, afdelingsbesprekingen en vergaderingen gebruikt om te overleggen en besluiten te nemen.                    | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |  | --       | - | 0 | + | ++ |  |
| 17. | <b>Tussen</b> diensten worden werkbepre-kingen, afdelingsbesprekingen, projectbesprekingen en vergaderingen gebruikt om te overleggen en besluiten te nemen. | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |  | --       | - | 0 | + | ++ |  |
| 18. | Binnen LNO zijn de verantwoordelijk-heden en bevoegdheden verspreid over de gehele organisatie.                                                              | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |  | --       | - | 0 | + | ++ |  |
| 19. | LNO is een organisatie met weinig niveaus, weinig leidinggevend en korte communicatielijnen.                                                                 | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |  | --       | - | 0 | + | ++ |  |
| 20. | Binnen LNO gaat het afstaan van taken samen met het afstaan van de bijbeho-rende verantwoordelijkheden.                                                      | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |  | --       | - | 0 | + | ++ |  |

Hieronder volgt een aantal vragen over de mogelijkheden die LNO haar werknemers biedt.

|     |                                                                                                    | Nu        | Toekomst    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 21. | Werknemers krijgen de mogelijkheid om verschillende oplossingen voor een probleem aan te dragen.   | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 22. | Wanneer nodig, kan iedere werknemer een beroep doen op collega's.                                  | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 23. | Iedere werknemer kan collega's uit andere diensten inschakelen, wanneer dit nodig blijkt te zijn.  | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 24. | Voor werknemers bestaat de mogelijkheid om op verschillende functies ingezet te kunnen worden.     | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 25. | Voor werknemers bestaat de mogelijkheid om op andere standplaatsen gestationeerd te kunnen worden. | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 26. | LNO biedt mogelijkheden voor de ontwikkeling en groei van iedere werknemer.                        | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 27. | Werknemers krijgen ruimte om initiatieven en de daarbij horende risico's te nemen.                 | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |

De vragen 28 t/m 40 hebben betrekking op de relatie tussen LNO en haar omgeving.

Met omgeving worden alle personen en instanties in de samenleving bedoeld, die belangen hebben in het werkterrein van LNO.

|     |                                                                                                 | Nu        | Toekomst    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 28. | LNO is alert op en herkent tijdig belangrijke veranderingen in de maatschappij.                 | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 29. | LNO springt in op maatschappelijke ontwikkelingen.                                              | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 30. | LNO en haar medewerkers nemen ideeën, suggesties, deskundigheden en advies van de omgeving aan. | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 31. | Van kritiek uit de omgeving wordt geleerd.                                                      | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |

|     |                                                                                                                         | Nu        | Toekomst    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 32. | De omgeving wordt betrokken bij het ontwikkelen, invullen en uitvoeren van het beleid.                                  | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 33. | Wanneer de omgeving een beroep doet op LNO, is er een werknemer die luistert en probeert te helpen.                     | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 34. | Wanneer de omgeving LNO nodig heeft, is duidelijk wie aangesproken moet worden.                                         | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 35. | Het LNO-werkterrein is bekend in de samenleving.                                                                        | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 36. | De omgeving weet wat LNO voor haar kan betekenen.                                                                       | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 37. | LNO houdt rekening met de wensen, behoeften en klachten van haar omgeving.                                              | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 38. | LNO komt bij een probleem samen met haar omgeving tot een oplossing.                                                    | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 39. | LNO betreft bij haar belangenafweging andere maatschappelijke belangen, zoals verkeer, defensie en industrie.           | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 40. | Bij het zoeken naar een naar een oplossing voor een probleem houden LNO en haar omgeving rekening met elkaars belangen. | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |

## PERSONEEL

Met het personeel worden **alle** werknemers bedoeld die bij LNO werkzaam zijn.  
De vragen 1 t/m 5 gaan over de betrokkenheid van de werknemers bij LNO.

|    |                                                                                                                                                     | Nu        | Toekomst    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 1. | Het is binnen LNO van belang, dat je niet alleen je eigen belangen voor ogen houdt, maar met de gehele organisatie uiteindelijk één doel nastreeft. | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 2. | Werknemers voelen zich "aandeelhouder" van LNO.                                                                                                     | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |



|    |                                                                          | Nu        | Toeekomst   |
|----|--------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 3. | Werknemers bij LNO zijn bereid zich voor 100% voor de zaak in te zetten. | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 4. | Binnen LNO is een gevoel van saamhorigheid aanwezig.                     | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 5. | Werknemers staan achter de missie, doelstellingen en werkwijze van LNO.  | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |

De vragen 6 t/m 23 hebben betrekking op de manier waarop de werknemers met elkaar omgaan.

|     |                                                                                                      | Nu        | Toeekomst   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 6.  | Binnen LNO wordt begrip opgebracht voor een mening, die afwijkt van de algemeen geldende opinie.     | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 7.  | Bij LNO kan en durft men alles te zeggen, zonder bang te hoeven zijn voor eventuele gevolgen.        | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 8.  | Binnen LNO laten mensen elkaar in hun eigen waarde.                                                  | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 9.  | Binnen LNO steunen collega's elkaar.                                                                 | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 10. | Werknemers bij LNO hebben iets over voor elkaar.                                                     | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 11. | Werknemers bij LNO zeggen elkaar waar het op staat en accepteren dit van elkaar.                     | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 12. | Werknemers bij LNO gaan uit van het goede en de eerlijkheid van een ander.                           | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 13. | Werknemers bij LNO verplaatsen zich in situaties, gevoelens en belangen van collega's.               | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 14. | Collega's hebben aandacht en interesse voor elkaar, zowel op het werkvlak als privé.                 | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 15. | Wanneer collega's gebruik maken van elkaars kwaliteiten, laten ze weten dat ze dat op prijs stellen. | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |

|     |                                                                                                                 | Nu        | Toekomst    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 16. | Werknemers weten dat ze door samen te werken met hun collega's hun werk beter uit kunnen voeren.                | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 17. | Collega's houden elkaar op de hoogte van hun bezigheden met betrekking tot het werk.                            | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 18. | Werknemers bij LNO praten in begrijpelijke taal met elkaar en draaien niet om de zaken heen.                    | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 19. | In een gesprek wordt aandachtig naar elkaar geluisterd.                                                         | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 20. | Werknemers maken gebruik van relaties en contacten voor een goede uitvoering van het werk.                      | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 21. | Om een optimaal resultaat te behalen, maakt men gebruik van elkaars deskundigheden, vaardigheden en ervaringen. | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 22. | Werknemers kunnen door collega's worden aangesproken op hun werkgedrag.                                         | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 23. | Werknemers kunnen door collega's worden aangesproken op hun werkwijze en het resultaat.                         | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |

De onderstaande vragen (24 t/m 30) hebben betrekking op enkele kenmerken van het personeel dat bij LNO werkzaam is.

|     |                                                                                                             | Nu        | Toekomst    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 24. | Werknemers hebben iets over voor LNO.                                                                       | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 25. | De LNO-medewerker is breed inzetbaar, dat wil zeggen is bereid om verschillende soorten werk te verrichten. | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 26. | Werknemers improviseren, als de voor de hand liggende werkwijze geen uitkomst biedt.                        | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |

|     |                                                                                                           | Nu        | Toekomst    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 27. | Werknemers bedenken zelf nieuwe alternatieven om het werk uit te voeren.                                  | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 28. | Werknemers vinden manieren om hun taken beter uit te voeren.                                              | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 29. | Werknemers slagen er in veranderingen in de werkomgeving te doorstaan.                                    | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 30. | Werknemers maken hun keuzes bij het uitvoeren van hun werk bewust en kunnen de gemaakte keuzes verklaren. | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |

## MANAGEMENT

Onder het management verstaan we die werknemers die een leidinggevende functie hebben. De vragen 1 t/m 5 behandelen enkele aspecten die voor het leidinggeven van belang zijn.

|    |                                                                                               | Nu        | Toekomst    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 1. | Leidinggevend zien veranderingen als een uitdaging en dragen dit ook uit naar het personeel.  | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 2. | De leidinggevend hebben aandacht voor het menselijk aspect bij LNO.                           | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 3. | De leidinggevend schetsen een toekomstbeeld, waar de werknemers zich voor in willen zetten.   | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 4. | Leidinggevend vervullen een voorbeeldfunctie.                                                 | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 5. | De leidinggevend moedigen een werksfeer aan, waarin gelachen, gevloekt en gehuild kan worden. | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |

Vragen 6 t/m 15 gaan over de manier waarop de leidinggevend hun medewerkers bijstaan, zowel in de uitvoering van het werk als persoonlijk.

|    |                                                                   | Nu        | Toekomst    |
|----|-------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 6. | Leidinggevend binnen LNO zijn voor alle werknemers aanspreekbaar. | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 7. | Leidinggevend zijn voor de werknemers toegankelijk.               | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |



|     |                                                                                                            | Nu        | Toekomst    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 8.  | Leidinggevenden ruimen tijd in voor de werknemers.                                                         | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 9.  | Leidinggevenden zijn begaan met het wel en wee van de werknemers.                                          | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 10. | Binnen LNO stimuleren de leidinggevenden hun medewerkers tot het ontwikkelen van hun mogelijkheden.        | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 11. | Binnen LNO sporen leidinggevenden hun medewerkers aan tot optimale werkuitvoering.                         | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 12. | Leidinggevenden zorgen ervoor dat medewerkers hun capaciteiten goed benutten.                              | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 13. | Leidinggevenden begeleiden hun medewerkers met raad en advies.                                             | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 14. | Leidinggevenden helpen hun medewerkers, wanneer dat nodig is.                                              | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 15. | De leidinggevenden binnen LNO moedigen hun medewerkers aan zich verder te ontwikkelen op allerlei vlakken. | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |

De vragen 16 t/m 22 hebben betrekking op enkele aspecten van de wijze waarop de leidinggevenden hun werk uitvoeren.

|     |                                                                                                                                    | Nu        | Toekomst    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 16. | Werknemers weten wanneer de leidinggevenden afwezig zijn.                                                                          | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 17. | De leidinggevenden laten zien en horen met welke zaken zij zich bezig houden.                                                      | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 18. | De leidinggevenden geven aandacht aan alle verschillende belangen, zodat er een situatie ontstaat waarin iedereen zich kan vinden. | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 19. | De verschillende vaardigheden van werknemers worden door de leidinggevenden benut om het werk optimaal uit te voeren.              | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |

|     |                                                                                                                              | Nu |   |   |   |   | Toekomst |   |   |   |    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|---|----------|---|---|---|----|
| 20. | Leidinggevend en staan taken en de daarbij horende verantwoordelijkheden af.                                                 | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | --       | - | 0 | + | ++ |
| 21. | De leidinggevend en hebben er vertrouwen in dat de afgestane taken goed uitgevoerd worden.                                   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | --       | - | 0 | + | ++ |
| 22. | De leidinggevend en geven een aantal richtlijnen en laten de invulling en uitwerking van de details over aan de medewerkers. | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | --       | - | 0 | + | ++ |

## VERWACHTINGEN

Nu volgt een aantal vragen over de verwachtingen die u als werknemer kunt hebben van uw organisatie. Het eerste deel van de vraag (a) dient u op dezelfde manier te beantwoorden als de voorgaande vragen. We verwijzen u hiervoor naar de Invulinstructies aan het begin van de vragenlijst.

Na beantwoording van de "Toekomst"-vraag, wordt u gevraagd in het tweede deel van de vraag (b) aan te geven welke veranderingen u verwacht. Als u verwacht dat er geen veranderingen zullen optreden, hoeft u niets in te vullen.

|     |                                                           | Nu        | Toekomst    |
|-----|-----------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 1a. | De inhoud van mijn werk is over het algemeen bevredigend. | 1 2 3 4 5 | -- - 0 + ++ |
| 1b. | Welke veranderingen verwacht u in de inhoud van uw werk?  |           |             |
|     | .....                                                     |           |             |
|     | .....                                                     |           |             |
|     | .....                                                     |           |             |

|     |                                                                               | Nu |   |   |   |   | Toekomst |   |   |   |    |  |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|---|----------|---|---|---|----|--|
|     |                                                                               | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | --       | - | 0 | + | ++ |  |
| 2a. | Mijn werk biedt mij voldoende persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden.        |    |   |   |   |   |          |   |   |   |    |  |
| 2b. | Welke veranderingen verwacht u in uw persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden? |    |   |   |   |   |          |   |   |   |    |  |
|     |                                                                               |    |   |   |   |   |          |   |   |   |    |  |
|     |                                                                               |    |   |   |   |   |          |   |   |   |    |  |
|     |                                                                               |    |   |   |   |   |          |   |   |   |    |  |

|     |                                                                          |           |   |   |   |   |    |   |   |                 |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|----|---|---|-----------------|----|
|     |                                                                          | <b>Nu</b> |   |   |   |   |    |   |   | <b>Toekomst</b> |    |
| 3a. | De contacten met anderen op het werk zijn over het algemeen bevredigend. | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | -- | - | 0 | +               | ++ |

3b. Welke veranderingen verwacht u in de omgang met anderen?

.....

.....

.....

|     |                                                                   |           |   |   |   |   |    |   |   |                 |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|----|---|---|-----------------|----|
|     |                                                                   | <b>Nu</b> |   |   |   |   |    |   |   | <b>Toekomst</b> |    |
| 4a. | Het personeelsbeleid binnen LNO is over het algemeen bevredigend. | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | -- | - | 0 | +               | ++ |

4b. Welke veranderingen verwacht u in het personeelsbeleid van LNO?

.....

.....

.....

|     |                                                           |           |   |   |   |   |    |   |   |                 |    |
|-----|-----------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|----|---|---|-----------------|----|
|     |                                                           | <b>Nu</b> |   |   |   |   |    |   |   | <b>Toekomst</b> |    |
| 5a. | De arbeidsvoorwaarden binnen LNO zijn voldoende geregeld. | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | -- | - | 0 | +               | ++ |

5b. Welke veranderingen verwacht u in de arbeidsvoorwaarden van LNO?

.....

.....

.....

### BETROKKENHEID

Hieronder staat een aantal beweringen, die gaan over uw gevoelens en opvattingen over LNO als organisatie. In hoeverre bent u het met deze beweringen eens of oneens? Kies één van de onderstaande antwoordmogelijkheden en omcirkel het bijbehorende cijfer achter elke stelling.

- 1 totaal oneens
- 2 oneens
- 3 neutraal
- 4 eens
- 5 totaal eens

|    |                                                                                                                          |   |   |   |   |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | LNO is geïnteresseerd in het welzijn van haar werknemers.                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | LNO neemt onze klachten serieus en doet iets als we klagen.                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Uitgaande van wat ik nu weet en denk te kunnen verwachten in de toekomst, zou ik mijn loopbaan bij LNV willen uitdienen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



- |    |                                                                                               |           |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4. | Als ik de kans kreeg, zou ik bij een andere organisatie gaan werken.                          | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Wat er met LNO gebeurt, trek ik me aan.                                                       | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Ik ben bereid harder te werken dan normaal verwacht wordt, om LNO goed te laten functioneren. | 1 2 3 4 5 |

Heeft u nog suggesties en/of opmerkingen, dan kunt u deze hieronder plaatsen.

Wij verzoeken u deze vragenlijst zo spoedig mogelijk (vóór vrijdag 7 oktober) aan ons te retourneren.

Hartelijk dank voor uw medewerking.



## Bijlage 4

Tilburg, 21 september 1994

Geachte heer, mevrouw,

Eind 1991 is er binnen het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij een cultuurveranderingsproces (Zwaluw) ingezet. Met dit proces wordt geprobeerd een omslag in de bestaande cultuur van het departement te maken.

In de loop van het veranderingsproces bleek dat er behoefte was aan evaluatie. Dit was voor ir. W.F.S. Duffhues, veranderingsmanager Regio Directie Zuid, en de Gemeenschappelijke Personeelsdienst de aanleiding om in samenwerking met de sectie Arbeids- en Organisatiepsychologie van de Katholieke Universiteit Brabant in Tilburg een onderzoek in te stellen.

Wij, twee studentes Arbeids- en Organisatiepsychologie, voeren in het kader van ons afstuderen dit onderzoek uit. Het onderzoek, waarvan de volgende vragenlijst een onderdeel is, heeft als doel een overzicht te geven van de stand van zaken met betrekking tot het cultuurveranderingsproces in de LNO-kantoren van Noord-Brabant en Limburg.

Met de resultaten willen wij aanbevelingen doen, die bij kunnen dragen aan de voortgang van het cultuurveranderingsproces. De vragenlijst zal worden afgenomen bij alle werknemers van de LNO-kantoren van Noord-Brabant en Limburg. De gegevens zullen uiteraard vertrouwelijk worden behandeld en volledig anoniem worden verwerkt.

Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 25 minuten in beslag. We vragen u deze vragenlijst vóór vrijdag 7 oktober aan ons te retourneren in de bijgesloten antwoortenveloppe. Een postzegel is niet nodig.

Indien u vragen hebt of een nadere toelichting wenst, kunt u altijd contact met ons opnemen. We hopen dat u het belang van het onderzoek inziet en danken u bij voorbaat voor uw medewerking.

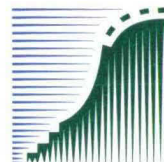
Met vriendelijke groeten,

Nicole van Berkel

Mireille Rosendahl

Bijlage 5

Aan alle medewerk(st)ers van  
CL, NBLF, OR, Stafbureau,  
UR, IV en FZ



landbouw, natuurbeheer  
en visserij

uw brief van

uw kenmerk

ons kenmerk

datum

onderwerp

LNO-cvhu  
doorkiesnummer

19 september 1994  
bijlagen

Onderzoek cultuur van  
onze organisatie

1

Beste collega,

Zoals u wellicht weet, wordt er door twee studentes van KUB een onderzoek verricht naar de cultuur van onze organisatie. Zij hebben hiervoor een vragenlijst ontwikkeld, die bij alle werknemers van LNO Noord-Brabant en LNO Limburg wordt afgenomen. De resultaten van deze vragenlijst kunnen, naar mijn mening, een nuttige bijdrage leveren aan het gezamenlijk werken aan onze nieuwe organisatie.

Wij hebben allen belang bij de resultaten, die betrouwbaarder zullen zijn wanneer iedereen reageert. Ik vraag u daarom bij deze tijd in te ruimen om de vragenlijst in te vullen.

Ik wil u bij voorbaat danken voor uw tijd en inzet.

Met vriendelijke groeten,

DE DIRECTEUR LANDBOUW, NATUUR EN OPENLUCHTRECREATIE,

Ir. W.F.S. Duffhues

Prof. Cobbenhagenlaan 225  
Postadres:  
Postbus 1180  
5004 BD Tilburg  
Telefoon: 013 - 64 55 11  
Fax: 013 - 68 12 00  
Telex: 52284



## Bijlage 6

### Overzicht van de gebruikte items

Hieronder volgt een overzicht van de gebruikte items, met een korte uitleg van de betekenis van het item. Tussen haakjes staat het Zwaluwbegrip, waar het betreffende begrip betrekking op heeft.

org1a\_n medezeggenschap 1/2 nu (Openheid)  
org1b\_t medezeggenschap 1/2 toekomst (Openheid)  
org2a\_n medezeggenschap 2/2 nu (Openheid)  
org2b\_t medezeggenschap 2/2 toekomst (Openheid)  
org3a\_n klantgerichtheid 1/2 nu (Integratie)  
org3b\_t klantgerichtheid 1/2 toekomst (Integratie)  
org4a\_n samenhang in organisatie nu (Integratie)  
org4b\_t samenhang in organisatie toekomst (Integratie)  
org5a\_n partnerschap (intern) nu (Integratie)  
org5b\_t partnerschap (intern) toekomst (Integratie)  
org6a\_n slagvaardigheid nu (Offensief)  
org6b\_t slagvaardigheid toekomst (Offensief)  
org7a\_n effectiviteit nu (Offensief)  
org7b\_t effectiviteit toekomst (Offensief)  
org8a\_n efficiëntie nu (Offensief)  
org8b\_t efficiëntie toekomst (Offensief)  
org9a\_n snelle besluitvorming nu (Offensief)  
org9b\_t snelle besluitvorming toekomst (Offensief)  
org10a\_n goede conflictbehandeling 1/2 nu (Offensief)  
org10b\_t goede conflictbehandeling 1/2 toekomst (Offensief)  
org11a\_n goede conflictbehandeling 2/2 nu (Offensief)  
org11b\_t goede conflictbehandeling 2/2 toekomst (Offensief)  
org12a\_n sturing op hoofdlijnen nu (Verantwoordelijkheid geven en nemen)  
org12b\_t sturing op hoofdlijnen toekomst (Verantwoordelijkheid geven en nemen)  
org13a\_n lerende organisatie 1/3 nu (Lerende organisatie)  
org13b\_t lerende organisatie 1/3 toekomst (Lerende organisatie)  
org14a\_n werkverbanden binnen diensten 1/2 nu (Openheid)  
org14b\_t werkverbanden binnen diensten 1/2 toekomst (Openheid)  
org15a\_n werkverbanden tussen diensten 1/2 nu (Openheid)  
org15b\_t werkverbanden tussen diensten 1/2 toekomst (Openheid)  
org16a\_n overlegstructuren binnen diensten nu (Integratie)  
org16b\_t overlegstructuren binnen diensten toekomst (Integratie)  
org17a\_n overlegstructuren tussen diensten nu (Integratie)  
org17b\_t overlegstructuren tussen diensten toekomst (Integratie)  
org18a\_n decentralisatie 1/2 nu (Verantwoordelijkheid geven en nemen)  
org18b\_t decentralisatie 1/2 toekomst (Verantwoordelijkheid geven en nemen)  
org19a\_n platte organisatie nu (Lerende organisatie)  
org19b\_t platte organisatie toekomst (Lerende organisatie)  
org20a\_n decentralisatie 2/2 nu (Verantwoordelijkheid geven en nemen)  
org20b\_t decentralisatie 2/2 toekomst (Verantwoordelijkheid geven en nemen)

org21a\_n ruimte voor verschil in werkwijzen nu (Openheid)  
org21b\_t ruimte voor verschil in werkwijzen toekomst (Openheid)  
org22a\_n werkverbanden binnen diensten 2/2 nu (Openheid)  
org22b\_t werkverbanden binnen diensten 2/2 toekomst (Openheid)  
org23a\_n werkverbanden tussen diensten 2/2 nu (Openheid)  
org23b\_t werkverbanden tussen diensten 2/2 toekomst (Openheid)  
org24a\_n functionele mobiliteit nu (Offensief)  
org24b\_t functionele mobiliteit toekomst (Offensief)  
org25a\_n geografische mobiliteit nu (Offensief)  
org25b\_t geografische mobiliteit toekomst (Offensief)  
org26a\_n lerende organisatie 2/3 nu (Lerende organisatie)  
org26b\_t lerende organisatie 2/3 toekomst (Lerende organisatie)  
org27a\_n lerende organisatie 3/3 nu (Lerende organisatie)  
org27b\_t lerende organisatie 3/3 toekomst (Lerende organisatie)  
org28a\_n omgevingsbewust zijn 1/2 nu (Openheid)  
org28b\_t omgevingsbewust zijn 1/2 toekomst (Openheid)  
org29a\_n omgevingsbewust zijn 2/2 nu (Openheid)  
org29b\_t omgevingsbewust zijn 2/2 toekomst (Openheid)  
org30a\_n openstaan voor de omgeving 1/3 nu (Openheid)  
org30b\_t openstaan voor de omgeving 1/3 toekomst (Openheid)  
org31a\_n openstaan voor de omgeving 2/3 nu (Openheid)  
org31b\_t openstaan voor de omgeving 2/3 toekomst (Openheid)  
org32a\_n openstaan voor de omgeving 3/3 nu (Openheid)  
org32b\_t openstaan voor de omgeving 3/3 toekomst (Openheid)  
org33a\_n toegankelijkheid van LNO 1/2 nu (Openheid)  
org33b\_t toegankelijkheid van LNO 1/2 toekomst (Openheid)  
org34a\_n toegankelijkheid van LNO 2/2 nu (Openheid)  
org34b\_t toegankelijkheid van LNO 2/2 toekomst (Openheid)  
org35a\_n transparant zijn van LNO 1/2 nu (Openheid)  
org35b\_t transparant zijn van LNO 1/2 toekomst (Openheid)  
org36a\_n transparant zijn van LNO 2/2 nu (Openheid)  
org36b\_t transparant zijn van LNO 2/2 toekomst (Openheid)  
org37a\_n klantgerichtheid 2/2 nu (Integratie)  
org37b\_t klantgerichtheid 2/2 toekomst (Integratie)  
org38a\_n partnerschap (extern) 1/2 nu (Integratie)  
org38b\_t partnerschap (extern) 1/2 toekomst (Integratie)  
org39a\_n integratie LNO in de samenleving nu (Integratie)  
org39b\_t integratie LNO in de samenleving toekomst (Integratie)  
org40a\_n partnerschap (extern) 2/2 nu (Integratie)  
org40b\_t partnerschap (extern) 2/2 toekomst (Integratie)  
per1a\_n oriëntatie op alle organisatie-onderdelen nu (Openheid)  
per1b\_t oriëntatie op alle organisatie-onderdelen toekomst (Openheid)  
per2a\_n betrokkenheid bij de organisatie 1/3 nu (Openheid)  
per2b\_t betrokkenheid bij de organisatie 1/3 toekomst (Openheid)  
per3a\_n betrokkenheid bij de organisatie 2/3 nu (Openheid)  
per3b\_t betrokkenheid bij de organisatie 2/3 toekomst (Openheid)  
per4a\_n teamspirit nu (Integratie)  
per4b\_t teamspirit toekomst (Integratie)



per5a\_n verbondenheid aan de organisatie nu (Integratie)  
per5b\_t verbondenheid aan de organisatie toekomst (Integratie)  
per6a\_n respect tonen 1/2 nu (Openheid)  
per6b\_t respect tonen 1/2 toekomst (Openheid)  
per7a\_n vrijheid van meningsuiting nu (Openheid)  
per7b\_t vrijheid van meningsuiting toekomst (Openheid)  
per8a\_n respect tonen 2/2 nu (Openheid)  
per8b\_t respect tonen 2/2 toekomst (Openheid)  
per9a\_n loyaliteit 1/2 nu (Openheid)  
per9b\_t loyaliteit 1/2 toekomst (Openheid)  
per10a\_n loyaliteit 2/2 nu (Openheid)  
per10b\_t loyaliteit 2/2 toekomst (Openheid)  
per11a\_n eerlijkheid nu (Openheid)  
per11b\_t eerlijkheid toekomst (Openheid)  
per12a\_n vertrouwen nu (Openheid)  
per12b\_t vertrouwen toekomst (Openheid)  
per13a\_n inlevingsvermogen nu (Openheid)  
per13b\_t inlevingsvermogen toekomst (openheid)  
per14a\_n betrokkenheid bij collega's nu (Openheid)  
per14b\_t betrokkenheid bij collega's toekomst (Openheid)  
per15a\_n waarderen collega's nu (Openheid)  
per15b\_t waarderen collega's toekomst (Openheid)  
per16a\_n samenwerking 1/2 nu (Integratie)  
per16b\_t samenwerking 1/2 toekomst (Integratie)  
per17a\_n goede communicatie 1/3 nu (Openheid)  
per17b\_t goede communicatie 1/3 toekomst (Openheid)  
per18a\_n goede communicatie 2/3 nu (Openheid)  
per18b\_t goede communicatie 2/3 toekomst (Openheid)  
per19a\_n goede communicatie 3/3 nu (Openheid)  
per19b\_t goede communicatie 3/3 toekomst (Openheid)  
per20a\_n netwerken nu (Integratie)  
per20b\_t netwerken toekomst (Integratie)  
per21a\_n samenwerking 2/2 nu (Integratie)  
per21b\_t samenwerking 2/2 toekomst (Integratie)  
per22a\_n verantwoording dragen voor je gedrag nu (Verantwoordelijkheid geven en nemen)  
per22b\_t verantwoording dragen voor je gedrag toekomst (Verantwoordelijkheid geven en nemen)  
per23a\_n verantwoording dragen voor je werk 1/2 nu (Verantwoordelijkheid geven en nemen)  
per23b\_t verantwoording dragen voor je werk 1/2 toekomst (Verantwoordelijkheid geven en nemen)  
per24a\_n betrokkenheid bij de organisatie 3/3 nu (Openheid)  
per24b\_t betrokkenheid bij de organisatie 3/3 toekomst (Openheid)  
per25a\_n flexibiliteit nu (Offensief)  
per25b\_t flexibiliteit toekomst (Offensief)  
per26a\_n inventiviteit nu (Offensief)  
per26b\_t inventiviteit toekomst (Offensief)



per27a\_n innovativiteit nu (Offensief)  
per27b\_t innovativiteit toekomst (Offensief)  
per28a\_n creativiteit nu (Offensief)  
per28b\_t creativiteit toekomst (Offensief)  
per29a\_n weerbaarheid t.o.v. verandering nu (Offensief)  
per29b\_t weerbaarheid t.o.v. verandering toekomst (Offensief)  
per30a\_n verantwoording dragen voor je werk 2/2 nu (Verantwoordelijkheid geven en nemen)  
per30b\_t verantwoording dragen voor je werk 2/2 toekomst (Verantwoordelijkheid geven en nemen)  
man1a\_n managen van veranderingen nu (Offensief)  
man1b\_t managen van veranderingen toekomst (Offensief)  
man2a\_n betrokkenheid bij mens en organisatie 1/2 nu (Openheid)  
man2b\_t betrokkenheid bij mens en organisatie 1/2 toekomst (Openheid)  
man3a\_n inspireren 1/2 nu (Lerende organisatie)  
man3b\_t inspireren 1/2 toekomst (Lerende organisatie)  
man4a\_n inspireren 2/2 nu (Lerende organisatie)  
man4b\_t inspireren 2/2 toekomst (Lerende organisatie)  
man5a\_n aangenaam klimaat scheppen nu (Lerende organisatie)  
man5b\_t aangenaam klimaat scheppen toekomst (Lerende organisatie)  
man6a\_n bereikbaarheid voor personeel en omgeving 1/3 nu (Openheid)  
man6b\_t bereikbaarheid voor personeel en omgeving 1/3 toekomst (Openheid)  
man7a\_n bereikbaarheid voor personeel en omgeving 2/3 nu (Openheid)  
man7b\_t bereikbaarheid voor personeel en omgeving 2/3 toekomst (Openheid)  
man8a\_n bereikbaarheid voor personeel en omgeving 3/3 nu (Openheid)  
man8b\_t bereikbaarheid voor personeel en omgeving 3/3 toekomst (Openheid)  
man9a\_n betrokkenheid bij mens en organisatie 2/2 nu (Openheid)  
man9b\_t betrokkenheid bij mens en organisatie 2/2 toekomst (Openheid)  
man10a\_n aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 1/3 nu (Lerende organisatie)  
man10b\_t aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 1/3 toekomst (Lerende organisatie)  
man11a\_n stimuleren nu (Lerende organisatie)  
man11b\_t stimuleren toekomst (Lerende organisatie)  
man12a\_n aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 2/3 nu (Lerende organisatie)  
man12b\_t aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 2/3 toekomst (Lerende organisatie)  
man13a\_n coachen nu (Lerende organisatie)  
man13b\_t coachen toekomst (Lerende organisatie)  
man14a\_n steunen nu (Lerende organisatie)  
man14b\_t steunen toekomst (Lerende organisatie)  
man15a\_n aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 3/3 nu (Lerende organisatie)  
man15b\_t aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 3/3 toekomst (Lerende organisatie)  
man16a\_n zichtbaarheid voor personeel en omgeving 1/2 nu (Openheid)  
man16b\_t zichtbaarheid voor personeel en omgeving 1/2 toekomst (Openheid)  
man17a\_n zichtbaarheid voor personeel en omgeving 2/2 nu (Openheid)  
man17b\_t zichtbaarheid voor personeel en omgeving 2/2 toekomst (Openheid)  
man18a\_n managen van meerdere belanghebbenden nu (Integratie)  
man18b\_t managen van meerdere belanghebbenden toekomst (Integratie)

man19a\_n managen van diversiteit nu (Integratie)

man19b\_t managen van diversiteit toekomst (Integratie)

man20a\_n delegeren van verantwoordelijkheden 1/2 nu (Verantwoordelijkheid geven en nemen)

man20b\_t delegeren van verantwoordelijkheden 1/2 toekomst (Verantwoordelijkheid geven en nemen)

man21a\_n delegeren van verantwoordelijkheden 2/2 nu (Verantwoordelijkheid geven en nemen)

man21b\_t delegeren van verantwoordelijkheden 2/2 toekomst (Verantwoordelijkheid geven en nemen)

man22a\_n sturing op hoofdlijnen nu (Verantwoordelijkheid geven en nemen)

man22b\_t sturing op hoofdlijnen toekomst (Verantwoordelijkheid geven en nemen)

## **Bijlage 7**

### **Factoren met bijbehorende variabelen en factorladingen**

Tussen haakjes staan de ladingen, die de variabele heeft op de betreffende factor.

#### **Organisatie Nu**

##### **Factor 1: Interne handelswijze**

org27a\_n lerende organisatie 3/3 (.82)  
org11a\_n goede conflictbehandeling 2/2 (.70)  
org26a\_n lerende organisatie 2/3 (.69)  
org2a\_n medezeggenschap 2/2 (.68)  
org19a\_n platte organisatie (.67)  
org21a\_n ruimte voor verschil in werkwijzen (.66)  
org1a\_n medezeggenschap 1/2 (.63)  
org12a\_n sturing op hoofdlijnen (.63)  
org32a\_n openstaan voor de omgeving 3/3 (.62)  
org31a\_n openstaan voor de omgeving 2/3 (.56)  
org23a\_n werkverbanden tussen diensten 2/3 (.55)  
org10a\_n goede conflictbehandeling 2/2 (.54)  
org13a\_n lerende organisatie 1/3 (.54)  
org24a\_n functionele mobiliteit (.53)  
org18a\_n decentralisatie (.53)  
org14a\_n werkverbanden binnen diensten 1/2 (.53)  
org30a\_n openstaan voor de omgeving 1/3 (.52)  
org16a\_n overlegstructuren binnen diensten (.51)  
org5a\_n partnerschap (intern) (.50)  
org15a\_n werkverbanden tussen diensten 2/2 (.47)  
org22a\_n werkverbanden binnen diensten 2/2 (.40)  
org17a\_n overlegstructuren tussen diensten (.34)

##### **Factor 2: Relatie van de organisatie met de omgeving**

org36a\_n transparant zijn van LNO 2/2 (.68)  
org28a\_n omgevingsbewust zijn 1/2 (.67)  
org29a\_n omgevingsbewust zijn 2/2 (.62)  
org37a\_n klantgerichtheid 2/2 (.61)  
org7a\_n effectiviteit (.61)  
org38a\_n partnerschap (extern) 1/2 (.61)  
org35a\_n transparant zijn van LNO 1/2 (.59)  
org3a\_n klantgerichtheid 1/2 (.54)  
org6a\_n slagvaardigheid (.54)  
org34a\_n toegankelijkheid van LNO 2/2 (.52)  
org33a\_n toegankelijkheid van LNO 1/2 (.51)  
org40a\_n partnerschap (extern) 2/2 (.50)



org4a\_n samenhang in organisatie (.50)  
org8a\_n efficiëntie (.47)  
org9a\_n snelle besluitvorming (.46)  
org39a\_n integratie in de samenleving (.44)

## **Organisatie Toekomst**

### **Factor 1: Interne handelswijze**

org2b\_t medezeggenschap 2/2 (.73)  
org1b\_t medezeggenschap 1/2 (.70)  
org21b\_t ruimte voor verschil in werkwijzen (.70)  
org11b\_t goede conflictbehandeling 2/2 (.69)  
org3b\_t klantgerichtheid 2/2 (.64)  
org4b\_t samenhang in organisatie (.64)  
org18b\_t decentralisatie 1/2 (.63)  
org6b\_t slagvaardigheid (.63)  
org24b\_t functionele mobiliteit (.62)  
org10b\_t goede conflictbehandeling 1/2 (.62)  
org8b\_t efficiëntie (.61)  
org5b\_t partnerschap (intern) (.61)  
org22b\_t werkverbanden binnen diensten 2/2 (.60)  
org27b\_t lerende organisatie 3/3 (.59)  
org23b\_t werkverbanden tussen diensten 2/2 (.57)  
org26b\_t lerende organisatie 2/3 (.56)  
org7b\_t effectiviteit (.55)  
org12b\_t sturing op hoofdlijnen (.51)  
org17b\_t overlegstructuren tussen diensten (.50)  
org15b\_t werkverbanden tussen diensten 1/2 (.49)  
org14b\_t werkverbanden binnen diensten 1/2 (.48)  
org19b\_t platte organisatie (.48)  
org13b\_t lerende organisatie 1/2 (.47)  
org16b\_t overlegstructuren binnen diensten (.45)  
org25b\_t geografische mobiliteit (.34)

### **Factor 2: Relatie van de organisatie met de omgeving**

org36b\_t transparant zijn van LNO 2/2 (.77)  
org35b\_t transparant zijn van LNO 2/2 (.73)  
org40b\_t partnerschap (extern) 2/2 (.73)  
org28b\_t omgevingsbewust zijn 1/2 (.72)  
org39b\_t integratie LNO in de samenleving (.70)  
org31b\_t openstaan voor de omgeving 2/3 (.69)  
org37b\_t klantgerichtheid 2/2 (.68)  
org29b\_t omgevingsbewust zijn 2/2 (.66)  
org33b\_t toegankelijkheid van LNO 2/2 (.65)  
org34b\_t toegankelijkheid van LNO 2/2 (.64)

org38b\_t partnerschap (extern) 1/2 (.63)  
org32b\_t openstaan voor de omgeving 3/3 (.62)  
org30b\_t openstaan voor de omgeving 1/3 (.57)  
org9b\_t snelle besluitvorming (.53)  
org20b\_t decentralisatie 2/2 (.47)

## **Personeel Nu**

### **Factor 1: Relatie van het personeel met collega's**

per9a\_n loyaliteit 1/2 (.79)  
per13a\_n inlevingsvermogen (.76)  
per10a\_n loyaliteit 2/2 (.75)  
per21a\_n samenwerking 2/2 (.75)  
per11a\_n eerlijkheid (.73)  
per16a\_n samenwerking 1/2 (.72)  
per17a\_n goede communicatie 1/3 (.69)  
per15a\_n waarderen collega's (.67)  
per18a\_n goede communicatie 2/3 (.67)  
per8a\_n respect tonen 2/2 (.66)  
per23a\_n verantwoording dragen voor je werk 1/2 (.63)  
per19a\_n goede communicatie 3/3 (.61)  
per22a\_n verantwoording dragen voor je gedrag (.60)  
per14a\_n betrokkenheid bij collega's (.58)  
per12a\_n vertrouwen (.58)  
per20a\_n netwerken (.50)  
per7a\_n vrijheid van meningsuiting (.48)  
per6a\_n respect tonen 1/2 (.47)

### **Factor 2: Persoonlijke eigenschappen van het personeel**

per28a\_n creativiteit (.79)  
per26a\_n inventiviteit (.77)  
per29a\_n weerbaarheid t.o.v. verandering (.72)  
per30a\_n verantwoording dragen voor je werk 2/2 (.71)  
per25a\_n flexibiliteit (.62)  
per27a\_n innovativiteit (.56)  
per1a\_n oriëntatie op alle organisatie-onderdelen (.43)

### **Factor 3: Relatie personeel met de organisatie**

per5a\_n verbondenheid aan de organisatie (.73)  
per4a\_n teamspirit (.71)  
per2a\_n zich aandeelhouder voelen (.68)  
per3a\_n betrokkenheid bij de organisatie 2/3 (.67)  
per24a\_n betrokkenheid bij de organisatie 3/3 (.49)

## **Personeel Toekomst**

### **Factor 1: Relatie van het personeel met de organisatie**

per30b\_t verantwoording dragen voor je werk 2/2 (.81)  
per4b\_t teamspirit (.78)  
per2b\_t zich aandeelhouder voelen (.75)  
per28b\_t creativiteit (.73)  
per26b\_t inventiviteit (.72)  
per3b\_t betrokkenheid bij de organisatie 2/3 (.72)  
per24b\_t betrokkenheid bij de organisatie 3/3 (.72)  
per27b\_t innovativiteit (.70)  
per5b\_t verbondenheid aan de organisatie (.69)  
per29b\_t weerbaarheid t.o.v. verandering (.66)  
per1b\_t oriëntatie op alle organisatie-onderdelen (.66)  
per22b\_t verantwoording dragen voor je gedrag (.61)  
per25b\_t flexibiliteit (.57)  
per6b\_t respect tonen 1/2 (.55)

### **Factor 2: Relatie van het personeel met collega's**

per12b\_t vertrouwen (.84)  
per13b\_t inlevingsvermogen (.69)  
per11b\_t eerlijkheid (.68)  
per16b\_t samenwerking 1/2 (.68)  
per15b\_t waarderen collega's (.65)  
per8b\_t respect tonen 2/2 (.64)  
per17b\_t goede communicatie 1/3 (.62)  
per7b\_t vrijheid van meningsuiting (.61)  
per19b\_t goede communicatie 3/3 (.61)  
per21b\_t samenwerking 2/2 (.60)  
per18b\_t goede communicatie 2/3 (.60)  
per9b\_t loyaliteit 1/2 (.59)  
per10b\_t loyaliteit 2/2 (.57)  
per14b\_t betrokkenheid bij collega's (.57)  
per23b\_t verantwoording dragen voor je werk 1/2 (.56)  
per20b\_t netwerken (.45)

## **Management Nu:**

### **Factor 1: Management**

man13a\_n coachen (.87)  
man10a\_n aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 1/3 (.86)  
man4a\_n inspireren 2/2 (.86)  
man19a\_n managen van diversiteit (.85)  
man18a\_n managen van meerdere belanghebbenden (.84)



man15a\_n aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 3/3 (.82)  
man12a\_n aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 2/3 (.81)  
man5a\_n aangenaam klimaat scheppen (.81)  
man9a\_n betrokkenheid bij mens en organisatie 2/2 (.81)  
man21a\_n delegeren van verantwoordelijkheden 2/2 (.79)  
man1a\_n managen van veranderingen (.79)  
man14a\_n steunen (.78)  
man8a\_n bereikbaarheid voor personeel en omgeving 3/3 (.75)  
man2a\_n betrokkenheid bij mens en organisatie 1/2 (.75)  
man17a\_n zichtbaarheid voor personeel en omgeving 2/2 (.74)  
man7a\_n bereikbaarheid voor personeel en omgeving 2/3 (.73)  
man3a\_n inspireren 1/2 (.71)  
man11a\_n stimuleren (.68)  
man20a\_n delegeren van verantwoordelijkheden 1/2 (.67)  
man16a\_n zichtbaarheid voor personeel en omgeving 1/2 (.60)  
man22a\_n sturing op hoofdlijnen (.59)  
man6a\_n bereikbaarheid voor personeel en omgeving 1/3 (.54)

## **Management Toekomst**

### **Factor 1: Management**

man10b\_t aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 1/3 (.84)  
man15b\_t aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 3/3 (.81)  
man21b\_t delegeren van verantwoordelijkheden 2/2 (.81)  
man14b\_t steunen (.81)  
man18b\_t managen van meerdere belanghebbenden (.80)  
man19b\_t managen van diversiteit (.80)  
man12b\_t aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 2/3 (.80)  
man13b\_t coachen (.80)  
man8b\_t bereikbaarheid voor personeel en omgeving 3/3 (.79)  
man9b\_t betrokkenheid bij mens en organisatie 2/2 (.79)  
man4b\_t inspireren 2/2 (.79)  
man7b\_t bereikbaarheid voor personeel en omgeving 2/3 (.78)  
man20b\_t delegeren van verantwoordelijkheden 1/2 (.75)  
man6b\_t bereikbaarheid voor personeel en omgeving 1/3 (.75)  
man3b\_t inspireren 1/2 (.74)  
man5b\_t aangenaam klimaat scheppen (.73)  
man17b\_t zichtbaarheid voor personeel en omgeving 2/2 (.73)  
man1b\_t managen van veranderingen (.72)  
man2b\_t betrokkenheid bij mens en organisatie 1/2 (.71)  
man16b\_t zichtbaarheid voor personeel en omgeving 1/2 (.62)  
man22b\_t sturing op hoofdlijnen (.61)  
man11b\_t stimuleren (.38)

## **Openheid Nu**

### **Factor 1: Openheid van het personeel**

per10a\_n loyaliteit 2/2 (.86)  
per9a\_n loyaliteit 1/2 (.83)  
per13a\_n inlevingsvermogen (.81)  
per14a\_n betrokkenheid bij collega's (.75)  
per12a\_n vertrouwen (.74)  
per11a\_n eerlijkheid (.71)  
org22a\_n werkverbanden binnen diensten 2/2 (.68)  
per15a\_n waarderen collega's (.68)  
per17a\_n goede communicatie 1/2 (.67)  
per18a\_n goede communicatie 2/3 (.65)  
per2a\_n betrokkenheid bij de organisatie 1/3 (.54)  
per8a\_n respect tonen 2/2 (.53)  
per19a\_n goede communicatie 3/3 (.48)  
per24a\_n betrokkenheid bij de organisatie 3/3 (.44)  
per3a\_n betrokkenheid bij de organisatie 2/3 (.39)  
per1a\_n oriëntatie op alle organisatie-onderdelen (.37)

### **Factor 2: Openheid binnen de organisatie**

org1a\_n medezeggenschap 1/2 (.67)  
org32a\_n openstaan voor de omgeving 3/3 (.67)  
org14a\_n werkverbanden binnen diensten 1/2 (.60)  
org30a\_n openstaan voor de omgeving 1/2 (.59)  
org2a\_n medezeggenschap 2/2 (.58)  
org31a\_n openstaan voor de omgeving 2/3 (.58)  
per7a\_n vrijheid van meningsuiting (.57)  
org21a\_n ruimte voor verschil in werkwijzen (.54)  
org15a\_n werkverbanden tussen diensten 1/2 (.53)  
per6a\_n respect tonen 1/2 (.44)  
org23a\_n werkverbanden tussen diensten 2/2 (.37)

### **Factor 3: Openheid van het management**

man7a\_n bereikbaarheid voor personeel en omgeving 2/3 (.81) man9a\_n  
betrokkenheid bij mens en organisatie 2/2 (.76)  
man6a\_n bereikbaarheid voor personeel en omgeving 1/3 (.76) man8a\_n  
bereikbaarheid voor personeel en omgeving 3/3 (.69)  
man2a\_n betrokkenheid bij mens en organisatie 1/2 (.62)  
man16a\_n zichtbaarheid voor personeel en omgeving 1/2 (.43) man17a\_n zicht-  
baarheid voor personeel en omgeving 2/2 (.42)

## **Factor 4: Openheid van de organisatie t.o.v. de omgeving**

org36a\_n transparant zijn van LNO 2/2 (.74)  
org35a\_n transparant zijn van LNO 1/2 (.68)  
org29a\_n omgevingsbewust zijn 2/2 (.60)  
org28a\_n omgevingsbewust zijn 1/2 (.59)  
org34a\_n toegankelijkheid van LNO 2/2 (.53)  
org33a\_n toegankelijkheid van LNO 1/2 (.49)

## **Openheid Toekomst**

### **Factor 1: Openheid van het personeel**

per11b\_t eerlijkheid (.75)  
per12b\_t vertrouwen (.75)  
per15b\_t waarderen collega's (.74)  
per13b\_t inlevingsvermogen (.73)  
per8b\_t respect tonen 2/2 (.72)  
per10b\_t loyaliteit 2/2 (.70)  
per17b\_t goede communicatie 1/3 (.68)  
per18b\_t goede communicatie 2/3 (.67)  
per9b\_t loyaliteit 1/2 (.67)  
per7b\_t vrijheid van meningsuiting (.65)  
per14b\_t betrokkenheid bij collega's (.63)  
man8b\_t bereikbaarheid voor personeel en omgeving 3/3 (.61)  
man7b\_t bereikbaarheid voor personeel en omgeving 2/3 (.59)  
man9b\_t betrokkenheid bij mens en organisatie 2/2 (.59)  
per24b\_t betrokkenheid bij de organisatie 3/3 (.58)  
per19b\_t goede communicatie 3/3 (.57)  
man6b\_t bereikbaarheid voor personeel en omgeving 1/3 (.57)  
man16b\_t zichtbaarheid voor personeel en omgeving 1/2 (.55)  
per1b\_t oriëntatie op alle organisatie-onderdelen (.53)  
per6b\_t respect tonen 1/2 (.53)  
per2b\_t betrokkenheid bij de organisatie 1/3 (.53)  
org22b\_t werkverbanden binnen diensten 2/2 (.48)  
man17b\_t zichtbaarheid voor personeel en omgeving 2/2 (.46)

### **Factor 2: Openheid binnen de organisatie**

org15b\_t werkverbanden tussen diensten 1/2 (.73)  
org14b\_t werkverbanden binnen diensten 1/2 (.69)  
org31b\_t openstaan voor de omgeving 2/3 (.61)  
org30b\_t openstaan voor de omgeving 1/2 (.56)  
org1b\_t medezeggenschap 1/2 (.55)  
org32b\_t openstaan voor de omgeving 3/3 (.54)  
org29b\_t omgevingsbewust zijn 2/2 (.54)  
org21b\_t ruimte voor verschil in werkwijzen (.46)



org2b\_t medezeggenschap 2/2 (.45)  
org23b\_t werkverbanden tussen diensten 2/2 (.34)

### **Factor 3: Openheid van de organisatie**

org36b\_t transparant zijn van LNO 2/2 (.85)  
org35b\_t transparant zijn van LNO 1/2 (.81)  
org28b\_t omgevingsbewust zijn 1/2 (.67)  
org34b\_t toegankelijkheid van LNO 2/2 (.64)  
org33b\_t toegankelijkheid van LNO 1/2 (.61)  
man2b\_t betrokkenheid bij mens en organisatie 1/2 (.45)  
per3b\_t betrokkenheid bij de organisatie 2/3 (.42)

## **Integratie Nu**

### **Factor 1: Integratie van de organisatie**

org38a\_n partnerschap (extern) 1/2 (.82)  
org40a\_n partnerschap (extern) 2/2 (.73)  
org37a\_n klantgerichtheid 2/2 (.72)  
org5a\_n partnerschap (intern) (.60)  
org39a\_n integratie LNO in de samenleving (.56)  
org4a\_n samenhang in organisatie (.36)  
org3a\_n klantgerichtheid 1/2

### **Factor 2: Integratie van het personeel**

per21a\_n samenwerking 2/2 (.74)  
per20a\_n netwerken (.73)  
man19a\_n managen van diversiteit (.69)  
per16a\_n samenwerking 1/2 (.69)  
per4a\_n teamspirit (.61)  
per5a\_n verbondenheid aan de organisatie (.52)  
man18a\_n managen van meerdere belanghebbenden (.51)

## **Integratie Toekomst**

### **Factor 1: Integratie**

per4b\_t teamspirit (.80)  
org40b\_t partnerschap (extern) 2/2 (.79)  
org38b\_t partnerschap (extern) 1/2 (.78)  
per5b\_t verbondenheid aan de organisatie (.78)  
org5b\_t partnerschap (intern) (.71)  
man18b\_t managen van meerdere belanghebbenden (.71)

man19b\_t managen van diversiteit (.66)  
org3b\_t klantgerichtheid 1/2 (.64)  
org17b\_t overlegstructuren tussen diensten (.64)  
per21b\_t samenwerking 2/2 (.61)  
per20b\_t netwerken (.61)  
per16b\_t samenwerking 1/2 (.60)  
org37b\_t klantgerichtheid 2/2 (.60)  
org4b\_t samenhang in organisatie (.59)  
org39b\_t integratie LNO in de samenleving (.54)  
org16b\_t overlegstructuren binnen diensten (.33)

## **Offensief Nu**

### **Factor 1: Het offensief zijn van het personeel**

per28a\_n creativiteit (.80)  
per25a\_n flexibiliteit (.77)  
per29a\_n weerbaarheid t.o.v. verandering (.76)  
per26a\_n inventiviteit (.71)  
per27a\_n innovativiteit (.59)  
org8a\_n efficiëntie (.37)  
org25a\_n geografische mobiliteit (.31)

### **Factor 2: Het offensief zijn van de organisatie**

org10a\_n goede conflictbehandeling 1/2 (.91)  
org11a\_n goede conflictbehandeling 2/2 (.70)  
org6a\_n slagvaardigheid (.67)  
org9a\_n snelle besluitvorming (.62)  
man1a\_n managen van veranderingen (.58)  
org24a\_n functionele mobiliteit (.37)  
org7a\_n effectiviteit (.35)

## **Offensief Toekomst**

### **Factor 1: Het offensief zijn van het personeel**

per27b\_t innovativiteit (.80)  
per28b\_t creativiteit (.79)  
per26b\_t inventiviteit (.79)  
per29b\_t weerbaarheid t.o.v. verandering (.68)  
per25b\_t flexibiliteit (.59)  
man1b\_t managen van veranderingen (.47)  
org24b\_t functionele mobiliteit (.43)

## **Factor 2: Het offensief zijn van de organisatie**

org8b\_t efficiëntie (.76)  
org9b\_t snelle besluitvorming (.73)  
org6b\_t slagvaardigheid (.69)  
org11b\_t goede conflictbehandeling 2/2 (.68)  
org7b\_t effectiviteit (.65)  
org10b\_t goede conflictbehandeling 1/2 (.53)  
org25b\_t geografische mobiliteit (.36)

## **Verantwoordelijkheid geven en nemen Nu**

### **Factor 1: Delegeren van verantwoordelijkheid**

man20a\_n delegeren van verantwoordelijkheden 1/2 (.89)  
man22a\_n sturing op hoofdlijnen (.78)  
man21a\_n delegeren van verantwoordelijkheden 2/2 (.70)  
org20a\_n decentralisatie 2/2 (.48)  
per30a\_n verantwoording dragen voor je werk 2/2 (.45)

### **Factor 2: Spreiding van verantwoordelijkheid**

per22a\_n verantwoording dragen voor je gedrag (.89)  
per23a\_n verantwoording dragen voor je werk 1/2 (.83)  
org18a\_n decentralisatie 1/2 (.57)  
org12a\_n sturing op hoofdlijnen (.45)

## **Verantwoordelijkheid geven en nemen Toekomst**

### **Factor 1: Verantwoordelijkheid**

man20b\_t delegeren van verantwoordelijkheden 1/2 (.82)  
per22b\_t verantwoording dragen voor je gedrag (.79)  
per30b\_t verantwoording dragen voor je werk 2/2 (.79)  
man22b\_t sturing op hoofdlijnen (.72)  
man21b\_t delegeren van verantwoordelijkheden 2/2 (.71)  
org18b\_t decentralisatie 1/2 (.70)  
per23b\_t verantwoording dragen voor je werk 1/2 (.68)  
org20b\_t decentralisatie 2/2 (.59)  
org12b\_t sturing op hoofdlijnen (.48)



## **Lerende organisatie Nu**

### **Factor 1: Persoonlijke ontwikkeling**

man10a\_n aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 1/3 (.81)  
man12a\_n aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 2/3 (.80)  
man15a\_n aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 3/3 (.75)  
man13a\_n coachen (.47)  
man14a\_n steunen (.69)  
man4a\_n inspireren 2/2 (.65)  
man11a\_n stimuleren (.61)

### **Factor 2: Organisatie-ontwikkeling**

org27a\_n lerende organisatie 3/3 (.72)  
org26a\_n lerende organisatie 2/3 (.66)  
org19a\_n platte organisatie (.63)  
man5a\_n aangenaam klimaat scheppen (.61)  
man3a\_n inspireren 1/2 (.61)  
org13a\_n lerende organisatie 1/3 (.60)

## **Lerende organisatie Toekomst**

### **Factor 1: Lerende organisatie**

man13b\_t coachen (.85)  
man14b\_t steunen (.82)  
man12b\_t aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling (.82)  
man10b\_t aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 1/3 (.81)  
man4b\_t inspireren 2/2 (.79)  
man15b\_t aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 3/3 (.78)  
man3b\_t inspireren 1/2 (.78)  
man5b\_t aangenaam klimaat scheppen (.76)  
org27b\_t lerende organisatie 3/3 (.65)  
org26b\_t lerende organisatie 2/3 (.65)  
org19b\_t platte organisatie (.61)  
org13b\_t lerende organisatie 1/3 (.54)  
man11b\_t stimuleren (.33)

## **Bijlage 8**

### **Ervaring van de huidige organisatiecultuur**

Hieronder zijn voor elke factor de items zo gerangschikt, dat deze onder die antwoordcategorie staan waar ze het hoogste scoringspercentage hebben.

De percentages zijn afgerond op 1 decimaal. Wanneer totaal-percentages de 100% overschrijden is dat het gevolg van het afronden.

#### **ORGNUF1**

##### **Pessimistisch**

17 van de 22 items (77.3%):

org27a: 22.5% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item

org11a: 21.5%

org26a: 26.3%

org2a: 27.5%

org19a: 38.8%

org12a: 21.5%

org32a: 31.3%

org31a: 25.0%

org23a: 18.8%

org10a: 28.8%

org24a: 38.0%

org18a: 22.5%

org14a: 25.0%

org30a: 26.3%

org5a: 23.8%

org15a: 32.5%

org17a: 30.4%

##### **Neutraal**

1 van de 22 items (4.5%):

org13a: 25.3% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

##### **Optimistisch**

4 van de 22 items (18.2%):

org21a: 22.5% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

org1a: 20.0%

org16a: 37.5%

org22a: 31.3%

## ORGNUF2

### Pessimistisch

13 van de 16 items (81.3%):  
org36a: 23.8% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item  
org28a: 30.0%  
org29a: 32.5%  
org37a: 25.3%  
org38a: 24.1%  
org35a: 28.8%  
org6a: 30.0%  
org34a: 24.1%  
org40a: 23.1%  
org4a: 43.8%  
org8a: 42.3%  
org9a: 38.0%  
org39a: 28.2%

### Neutraal

2 van de 16 items (12.5%):  
org7a: 25.6% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item  
org3a: 23.8%

### Optimistisch

1 van de 16 (6.3%):  
org33a: 26.6% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

## PERNUF1

### Pessimistisch

7 van de 18 items (38.9%):  
per11a: 24.4% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item  
per17a: 22.5%  
per18a: 25.0%  
per23a: 26.3%  
per22a: 25.0%  
per7a: 27.5%  
per6a: 25.3%

### Neutraal

11 van de 18 items (61.1%):  
per9a: 25.0% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item  
per13a: 23.8%



per10a: 30.0%  
per21a: 21.3%  
per16a: 25.0%  
per15a: 28.8%  
per8a: 28.8%  
per19a: 28.0%  
per14a: 38.8%  
per12a: 27.5%  
per20a: 25.0%

### **Optimistisch**

Geen van de respondenten is optimistisch

### **PERNUF2**

#### **Pessimistisch**

1 van de 7 items (14.3%):  
per25a: 23.8% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item

#### **Neutraal**

3 van de 7 items (42.9%):  
per28a: 23.8% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item  
per27a: 26.3%  
per1a: 28.2%

#### **Optimistisch**

3 van de 7 items (42.9%):  
per26a: 25.0% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item  
per29a: 26.6%  
per30a: 30.4%

### **PERNUF3**

#### **Pessimistisch**

4 van de 5 items (80.0%):  
per5a: 26.0% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item  
per4a: 29.1%  
per2a: 38.0%  
per24a: 23.8%

## **Neutraal**

1 van de 5 items (20.0%):

per3a: 24.1% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

## **Optimistisch**

Geen van de respondenten is optimistisch

## **MANNUF1**

### **Pessimistisch**

9 van de 22 items (40.9%):

man3a: 23.1% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item

man4a: 23.1%

man5a: 21.8%

man12a: 25.3%

man13a: 24.7%

man17a: 21.5%

man18a: 23.1%

man19a: 24.1%

man20a: 19.2%

### **Neutraal**

8 van de 22 items (36.4%):

man1a: 21.8% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

man2a: 19.2%

man7a: 24.1%

man8a: 26.6%

man9a: 27.8%

man11a: 20.3%

man22a: 24.4%

man14a: 24.4%

### **Optimistisch**

5 van de 22 items (22.7%):

man6a: 27.8% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

man10a: 22.8%

man15a: 22.1%

man16a: 31.6%

man21a: 28.2%

## **OPENUF1**

### **Pessimistisch**

6 van de 16 items (37.5%):

per11a: 24.4% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item

per18a: 25.0%

per17a: 22.5%

per2a: 38.0%

per8a: 28.8%

per24a: 23.8%

### **Neutraal**

8 van de 16 items (50.0%):

per10a: 30.0% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

per9a: 25.0%

per13a: 23.8%

per14a: 38.8%

per12a: 27.5%

per15a: 28.8%

per19a: 28.8%

per1a: 28.2%

### **Optimistisch**

2 van de 16 items (12.5%):

org22a: 31.3% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

per3a: 24.1%

## **OPENUF2**

### **Pessimistisch**

10 van de 11 items (90.9%):

org32a: 31.3% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item

org14a: 25.0%

org2a: 27.5%

org31a: 25.0%

org15a: 32.5%

org30a: 26.3%

per7a: 27.5%

org21a: 22.5%

org23a: 18.8%

per6a: 25.3%



## **Neutraal**

1 van de 11 items (9.1%):

org1a: 18.8% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

## **Optimistisch**

Geen van de respondenten is optimistisch

## **OPENUF3**

### **Pessimistisch**

2 van de 7 items (28.6%):

man2a: 19.2% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item

man17a: 21.5%

### **Neutraal**

3 van de 7 items (42.9%):

man7a: 24.1% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

man9a: 27.8%

man8a: 26.6%

### **Optimistisch**

2 van de 7 items (28.6%):

man6a: 27.8% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

man16a: 31.6%

## **OPENUF4**

### **Pessimistisch**

5 van de 6 items (83.3%):

org36a: 23.8% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item

org35a: 28.8%

org34a: 24.1%

org28a: 30.0%

org29a: 32.5%

### **Neutraal**

Geen van de respondenten is neutraal

## **Optimistisch**

1 van de 6 items (16.7%):

org33a: 26.6% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

## **INTNUF1**

### **Pessimistisch**

7 van de 8 items (87.5%):

org38a: 24.1% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item

org40a: 23.1%

org37a: 25.3%

org5a: 23.8%

org39a: 28.2%

org4a: 43.8%

org17a: 30.4%

### **Neutraal**

1 van de 8 items (12.5%):

org3a: 23.8% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

## **Optimistisch**

Geen van de respondenten is optimistisch

## **INTNUF2**

### **Pessimistisch**

4 van de 8 items (50.0%):

man19a: 24.1% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item

per4a: 29.1%

per5a: 26.0%

man18a: 23.1%

### **Neutraal**

3 van de 8 items (37.5%):

per21a: 21.3% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

per20a: 25.0%

per16a: 25.0%

## **Optimistisch**

1 van de 8 items (12.5%):

org16a: 37.5% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

## **OFFNUF11**

### **Pessimistisch**

3 van de 7 items (42.9%):

per25a: 23.8% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item

org8a: 42.3%

org25a: 23.8%

### **Neutraal**

2 van de 7 items (28.6%):

per28a: 23.8% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

per27a: 26.3%

### **Optimistisch**

2 van de 7 items (28.7%):

per29a: 26.6% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

per26a: 25.0%

## **OFFNUF2**

### **Pessimistisch**

5 van de 7 items (71.4%):

org10a: 28.8% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item

org11a: 21.5%

org6a: 30.0%

org9a: 38.0%

org24a: 38.0%

### **Neutraal**

2 van de 7 items (28.6%):

man1a: 21.8% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

org7a: 25.6%

### **Optimistisch**

Geen van de respondenten is optimistisch



## **VERNUF1**

### **Pessimistisch**

2 van de 5 items (40.0%):

man20a: 19.2% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item

org20a: 21.3%

### **Neutraal**

1 van de 5 items (20.0%):

man22a: 24.4% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

### **Optimistisch**

2 van de 5 items (40.0%):

man21a: 28.2% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

per30a: 30.4%

## **VERNUF2**

### **Pessimistisch**

4 van de 4 items (100.0%):

per22a: 25.0% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item

per23a: 26.3%

org18a: 22.5%

org12a: 21.5%

### **Neutraal**

Geen van de respondenten is neutraal

### **Optimistisch**

Geen van de repondenten is optimistisch

## **LOSNUF1**

### **Pessimistisch**

3 van de 7 items (42.9%):

man12a: 25.3% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item

man13a: 24.7%

man4a: 23.1%

## **Neutraal**

2 van de 7 items (28.6%):

man14a: 24.4% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

man11a: 20.3%

## **Optimistisch**

2 van de 7 items (28.6%):

man10a: 22.8% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

man15a: 22.1%

## **LOSNUF2**

### **Pessimistisch**

5 van de 6 items (83.3%):

org27a: 22.5% v.d. respondenten is pessimistisch m.b.t. dit item

org26a: 26.3%

org19a: 38.8%

man5a: 21.8%

man3a: 23.1%

### **Neutraal**

1 van de 6 items (16.7%):

org13a: 25.3% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

### **Optimistisch**

Geen van de respondenten is optimistisch

## **Bijlage 9**

### **Verwachtingen over de cultuur van de toekomstige organisatie**

Hieronder zijn voor elke factor de items zo gerangschikt, dat deze onder die antwoordcategorie staan waar ze het hoogste scoringspercentage hebben. De percentages zijn afgerond op 1 decimaal. Wanneer totaal-percentages de 100% overschrijden, is dat het gevolg van het afronden.

#### **ORGT0F1**

##### **Pessimistisch**

Geen van de respondenten is pessimistisch

##### **Neutraal**

11 van de 25 items (44.0%):

org2b: 27.5% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

org1b: 20.0%

org21b: 22.5%

org11b: 21.5%

org22b: 31.3%

org27b: 22.5%

org23b: 18.8%

org26b: 26.3%

org7b: 25.6%

org16b: 37.5%

org25b: 23.8%

##### **Optimistisch**

14 van de 25 items (56.0%):

org3b: 23.8% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

org4b: 43.8%

org18b: 22.5%

org6b: 30.0%

org24b: 38.0%

org10b: 28.8%

org8b: 42.3%

org5b: 23.8%

org12b: 21.5%

org17b: 30.4%

org15b: 32.5%

org14b: 25.0%

org19b: 38.8%

org13b: 25.3%



## **ORGTOF2**

### **Pessimistisch**

Geen van de respondenten is pessimistisch

### **Neutraal**

1 van de 15 items (6.7%):

org33b: 26.6% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

### **Optimistisch**

14 van de 15 items (93.3%):

org36b: 23.8% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

org35b: 28.8%

org40b: 23.1%

org28b: 30.0%

org39b: 28.2%

org31b: 25.0%

org37b: 25.3%

org29b: 32.5%

org34b: 24.1%

org38b: 24.1%

org32b: 31.3%

org30b: 26.3%

org9b: 38.0%

org20b: 21.3%

## **PERTOF1**

### **Pessimistisch**

Geen van de respondenten is pessimistisch

### **Neutraal**

5 van de 14 items (37.5%):

per30b: 30.4% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

per28b: 23.8%

per26b: 25.0%

per3b: 24.1%

per29b: 26.6%

### **Optimistisch**

9 van de 14 items (64.3%):

per4b: 29.1% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

per2b: 38.0%  
per24b: 23.8%  
per27b: 26.3%  
per5b: 26.0%  
per1b: 28.2%  
per22b: 25.0%  
per25b: 23.8%  
per6b: 25.3%

## **PERTOF2**

### **Pessimistisch**

Geen van de respondenten is pessimistisch

### **Neutraal**

11 van de 16 items (68.8%):

per12b: 27.5% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item  
per13b: 23.8%  
per11b: 24.4%  
per16b: 25.0%  
per15b: 28.8%  
per8b: 28.8%  
per19b: 28.8%  
per9b: 25.0%  
per10b: 30.0%  
per14b: 38.8%  
per20b: 25.0%

### **Optimistisch**

5 van de 16 items (31.3%):

per17b: 22.5% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item  
per7b: 27.5%  
per21b: 21.3%  
per18b: 25.0%  
per23b: 26.3%

## **MANTOF1**

### **Pessimistisch**

Geen van de respondenten is pessimistisch

## **Neutraal**

14 van de 22 items (63.6%):

man1b: 21.8% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

man2b: 19.2%

man5b: 21.8%

man6b: 27.8%

man7b: 24.1%

man8b: 26.6%

man9b: 27.8%

man10b: 22.8%

man11b: 20.3%

man14b: 24.4%

man15b: 22.1%

man16b: 31.6%

man21b: 28.2%

man22b: 24.4%

## **Optimistisch**

8 van de 22 items (36.4%):

man3b: 23.1% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

man4b: 23.1%

man12b: 25.3%

man13b: 24.7%

man17b: 21.5%

man18b: 23.1%

man19b: 24.1%

man20b: 19.2%

## **OPETOF1**

### **Pessimistisch**

Geen van de respondenten is pessimistisch

## **Neutraal**

14 van de 23 items (60.9%):

per11: 24.4% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

per12: 27.5%

per15: 28.8%

per13: 23.8%

per8: 28.8%

per9: 25.0%

per14: 38.8%

man8: 26.6%

man7: 24.1%



man9: 27.8%  
per19: 28.8%  
man6: 27.8%  
man16: 31.6%  
org22: 31.3%

### **Optimistisch**

9 van de 23items (39.1%):  
per10: 25.0% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item  
per17: 22.5%  
per18: 25.0%  
per7: 27.5%  
per24: 23.8%  
per1: 28.2%  
per6: 25.3%  
per2: 38.0%  
man17: 21.5%

### **OPETOF2**

#### **Pessimistisch**

Geen van de respondenten is pessimistisch

#### **Neutraal**

4 van de 10 items (40.0%):  
org1: 20.0% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item  
org21: 22.5%  
org2: 27.5%  
org23: 18.8%

### **Optimistisch**

6 van de 10 items (60.0%):  
org15: 32.5% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item  
org14: 25.0%  
org31: 25.0%  
org30: 26.3%  
org32: 31.3%  
org29: 32.5%

## **OPETOF3**

### **Pessimistisch**

Geen van de respondenten is pessimistisch

### **Neutraal**

3 van de 7 items (42.9%):

org33: 26.6% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

man2: 19.2%

per3: 24.1%

### **Optimistisch**

4 van de 7 items (57.1%):

org36: 23.8% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

org35: 28.8%

org28: 30.0%

org34: 24.1%

## **INTTOF1**

### **Pessimistisch**

Geen van de respondenten is pessimistisch

### **Neutraal**

3 van de 16 items (18.8%):

per20: 25.0% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

per16: 25.0%

org16: 37.5%

### **Optimistisch**

13 van de 16 items (81.3%):

org4: 43.8% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

org3: 23.8%

per21: 21.3%

man19: 24.1%

org5: 23.8%

org17: 30.4%

org39: 28.2%

org40: 23.1%

per4: 29.1%

org38: 24.1%

org37: 25.3%

per5: 26.0%  
man18: 23.1%

## **OFFTOF1**

### **Pessimistisch**

Geen van de respondenten is pessimistisch

### **Neutraal**

4 van de 7 items (57.1%):

per28: 23.8% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

per26: 25.0%

per29: 26.6%

man1: 21.8%

### **Optimistisch**

3 van de 7 items (42.9%):

per27: 26.3% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

per25: 23.8%

org24: 38.0%

## **OFFTOF2**

### **Pessimistisch**

Geen van de respondenten is pessimistisch

### **Neutraal**

3 van de 7 items (42.9%):

org11: 21.5% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

org7: 25.6%

org25: 23.8%

### **Optimistisch**

4 van de 7 items (57.1%):

org8: 42.3% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

org9: 38.0%

org6: 30.0%

org10: 28.8%



## **VERTOF1**

### **Pessimistisch**

Geen van de respondenten is pessimistisch

### **Neutraal**

3 van de 9 items (33.3%):

per30: 30.4% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

man22: 24.4%

man21: 28.2%

### **Optimistisch**

6 van de 9 items (66.6%):

man20: 19.2% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item

per22: 25.0%

org18: 22.5%

per23: 26.3%

org20: 21.3%

org12: 21.5%

## **LOSTOF1**

### **Pessimistisch**

Geen van de respondenten is pessimistisch

### **Neutraal**

9 van de 13 items (69.2%):

man5: 21.8% v.d. respondenten is neutraal m.b.t. dit item

org26: 26.3%

man4: 23.1%

man3: 23.1%

org27: 22.5%

man15: 22.2%

man14: 24.4%

man10: 22.8%

man11: 20.3%

### **Optimistisch**

4 van de 13 items (30.8%):

org19: 38.8% v.d. respondenten is optimistisch m.b.t. dit item man13: 24.7%

org13: 25.3%

man12: 25.3%

Bijlage 10

Relatie tussen de ervaring van de huidige organisatiecultuur en de verwachtingen over de cultuur van de toekomstige organisatie

Voor dit onderdeel zijn nieuwe antwoordcombinaties gemaakt. Hiertoe zijn de antwoordmogelijkheden van de Nu- en Toekomst-vragen samengevoegd. Er zijn 9 antwoordcombinaties mogelijk, namelijk PP, PN, PO, NP, NN, NO, OP, ON en OO, waarbij de eerste letter de afkorting van het antwoord op de Nu-vraag is en de tweede letter de afkorting van het antwoord op de Toekomst-vraag weergeeft.

Bijvoorbeeld: PP wil zeggen dat de Nu-vraag is beantwoord met 'in zeer geringe mate' of 'in geringe mate' van toepassing en de Toekomst-vraag is beantwoord met 'dit wordt veel slechter' of 'dit wordt slechter'.

Allereerst volgt een tabel met een kort overzicht van het aantal items met bijbehorend percentage voor elke antwoordcombinatie per onderdeel. De beschrijving vindt per onderdeel plaats, omdat de verschillende Nu- en Toekomstfactoren niet uit dezelfde items bestaan en vergelijking dus niet mogelijk is. De combinaties PP, NP, OP en OO kwamen niet voor en zijn daarom niet in de tabel opgenomen.

TABEL I: Aantal items met bijbehorend percentage voor elke antwoordcombinatie per onderdeel

|                               | PN         | PO          | NN          | NO         | ON         |
|-------------------------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|
| Organisatie (40)              | 6<br>15.0% | 26<br>65.0% | 1<br>2.5%   | 2<br>5.0%  | 5<br>12.5% |
| Personeel (30)                | 1<br>3.3%  | 11<br>36.7% | 11<br>36.7% | 3<br>10.0% | 4<br>13.3% |
| Management (22)               | 2<br>9.1%  | 8<br>36.4%  | 7<br>31.8%  | -          | 5<br>22.7% |
| Openheid (40)                 | 4<br>10.0% | 17<br>42.5% | 11<br>27.5% | 1<br>2.5%  | 7<br>17.5% |
| Integratie (16)               | -          | 11<br>68.8% | 2<br>12.5%  | 2<br>12.5% | 1<br>6.3%  |
| Offensief (14)                | 2<br>14.3% | 6<br>42.9%  | 3<br>21.4%  | 1<br>7.1%  | 2<br>14.3% |
| Verantwoorde-<br>lijkheid (9) | -          | 6<br>66.7%  | 1<br>11.1%  | -          | 2<br>22.2% |
| Lerende org. (13)             | 3<br>23.1% | 5<br>38.5%  | 2<br>15.4%  | 1<br>7.7%  | 2<br>15.4% |

In het volgende wordt elk onderdeel uitgebreider behandeld. Er wordt per antwoordcategorie aangegeven welke items eronder vallen.

## ORGANISATIE

- 1
  - \* **Antwoordcombinatie:** PO
  - \* **Antwoordpercentage:** 65.0% (26 van de 40 items)
  - \* **Items:**
    - org4: samenhang in organisatie
    - org5: partnerschap
    - org6: slagvaardigheid
    - org8: efficiëntie
    - org9: snelle besluitvorming
    - org10: goede conflictbehandeling 1/2
    - org12: sturing op hoofdlijnen
    - org14: werkverbanden binnen diensten 1/2
    - org15: werkverbanden tussen diensten 1/2
    - org17: overlegstructuren tussen diensten
    - org18: decentralisatie 1/2
    - org19: platte organisatie
    - org20: decentralisatie 2/2
    - org24: functionele mobiliteit
    - org28: omgevingsbewust 1/2
    - org29: omgevingsbewust 2/2
    - org30: openstaan voor de omgeving 1/3
    - org31: openstaan voor de omgeving 2/3
    - org32: openstaan voor de omgeving 3/3
    - org34: toegankelijkheid van LNO 2/2
    - org35: transparant zijn van LNO 1/2
    - org36: transparant zijn van LNO 2/2
    - org37: klantgerichtheid 2/2
    - org38: partnerschap (extern) 1/2
    - org39: integratie LNO in de samenleving
    - org40: partnerschap (extern) 2/2
- 2
  - \* **Antwoordcombinatie:** PN
  - \* **Antwoordpercentage:** 15.0% (6 van de 40 items)
  - \* **Items:**
    - org2: medezeggenschap 2/2
    - org11: goede conflictbehandeling 2/2
    - org23: werkverbanden tussen diensten 2/2
    - org25: geografische mobiliteit
    - org26: lerende organisatie 2/3
    - org27: lerende organisatie 3/3
- 3
  - \* **Antwoordcombinatie:** ON
  - \* **Antwoordpercentage:** 12.5% (5 van de 40 items)
  - \* **Items:**
    - org1: medezeggenschap 1/2



org16: overlegstructuren binnen diensten 1/2  
org21: ruimte voor verschil in werkwijzen  
org22: werkverbanden binnen diensten 2/2  
org33: toegankelijkheid van LNO 1/2

- 4     \* **Antwoordcombinatie:** NO  
      \* **Antwoordpercentage:** 5.0% (2 van de 40 items)  
      \* **Items:**           org3: klantgerichtheid 1/2  
                          org13: lerende organisatie 1/3
- 5     \* **Antwoordcombinatie:** NN  
      \* **Antwoordpercentage:** 2.5% (1 van de 40 items)  
      \* **Item:**            org7: effectiviteit

## PERSONEEL

- 1     \* **Antwoordcombinatie:** NN  
      \* **Antwoordpercentage:** 36.7% (11 van de 30 items)  
      \* **Items:**           per8: respect tonen 2/2  
                          per9: loyaliteit 1/2  
                          per10: loyaliteit 2/2  
                          per12: vertrouwen  
                          per13: inlevingsvermogen  
                          per14: betrokkenheid bij collega's  
                          per15: waarderen collega's  
                          per16: samenwerking 1/2  
                          per19: goede communicatie 3/3  
                          per20: netwerken  
                          per28: creativiteit
- 2     \* **Antwoordcombinatie:** PO  
      \* **Antwoordpercentage:** 36.7% (11 van de 30 items)  
      \* **Items:**           per2: betrokkenheid bij de organisatie 1/3  
                          per4: saamhorigheidsgevoel  
                          per5: verbondenheid aan de organisatie  
                          per6: respect tonen 1/2  
                          per7: vrijheid van meningsuiting  
                          per17: goede communicatie 1/3  
                          per18: goede communicatie 2/3  
                          per22: verantwoording dragen voor je gedrag  
                          per23: verantwoording dragen voor je werk 1/2  
                          per24: betrokkenheid bij de organisatie 3/3  
                          per25: flexibiliteit

- 3     \* **Antwoordcombinatie:** ON  
       \* **Antwoordpercentage:** 13.3% (4 van de 30 items)  
       \* **Items:**           per3: betrokkenheid bij de organisatie 2/3  
                           per26: inventiviteit  
                           per29: weerbaarheid t.o.v. verandering  
                           per30: verantwoording dragen voor je werk 2/2
- 4     \* **Antwoordcombinatie:** NO  
       \* **Antwoordpercentage:** 10.0% (3 van de 30 items)  
       \* **Items:**           per1: oriëntatie op alle onderdelen van de organisatie  
                           per21: samenwerking 2/2  
                           per27: innovativiteit
- 5     \* **Antwoordcombinatie:** PN  
       \* **Antwoordpercentage:** 3.3% (1 van de 30 items)  
       \* **Item:**           per11: eerlijkheid

## MANAGEMENT

- 1     \* **Antwoordcombinatie:** PO  
       \* **Antwoordpercentage:** 36.4% (8 van de 22 items)  
       \* **Items:**           man3: inspireren 1/2  
                           man4: inspireren 2/2  
                           man12: aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 2/3  
                           man13: coachen  
                           man17: zichtbaarheid voor personeel en omgeving 2/2  
                           man18: managen van meerdere belanghebbenden  
                           man19: managen van diversiteit  
                           man20: delegeren van verantwoordelijkheden 1/2
- 2     \* **Antwoordcombinatie:** NN  
       \* **Antwoordpercentage:** 31.8% (7 van de 22 items)  
       \* **Items:**           man1: managen van veranderingen  
                           man7: bereikbaarheid voor personeel en omgeving 2/3  
                           man8: bereikbaarheid voor personeel en omgeving 3/3  
                           man9: betrokkenheid bij mens en organisatie 2/2  
                           man11: stimuleren  
                           man14: steunen  
                           man22: sturing op hoofdlijnen
- 3     \* **Antwoordcombinatie:** ON  
       \* **Antwoordpercentage:** 22.7% (5 van de 22 items)  
       \* **Items:**           man6: bereikbaarheid voor personeel en omgeving 1/3

man10: aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 1/3  
man15: aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 3/3  
man16: zichtbaarheid voor personeel en omgeving 1/2  
man21: delegeren van verantwoordelijkheden 2/2

- 4     \* **Antwoordcombinatie:** PN  
      \* **Antwoordpercentage:** 9.1% (2 van de 22 items)  
      \* **Items:**           man2: betrokkenheid bij mens en organisatie 1/2  
                  man5: aangenaam klimaat scheppen

## OPENHEID

- 1     \* **Antwoordcombinatie:** PO  
      \* **Antwoordpercentage:** 42.5% (17 van de 40 items)  
      \* **Items:**           org14: werkverbanden binnen diensten 1/2  
                  org15: werkverbanden tussen diensten 1/2  
                  org28: omgevingsbewust 1/2  
                  org29: omgevingsbewust 2/2  
                  org30: openstaan voor de omgeving 1/3  
                  org31: openstaan voor de omgeving 2/3  
                  org32: openstaan voor de omgeving 3/3  
                  org34: toegankelijkheid van LNO 2/2  
                  org35: transparant zijn van LNO 1/2  
                  org36: transparant zijn van LNO 2/2  
                  per2: betrokkenheid bij de organisatie 1/3  
                  per6: respect tonen 1/2  
                  per7: vrijheid van meningsuiting  
                  per17: goede communicatie 1/3  
                  per18: goede communicatie 2/3  
                  per24: betrokkenheid bij de organisatie 3/3  
                  man17: zichtbaarheid voor personeel en omgeving 2/2

- 2     \* **Antwoordcombinatie:** NN  
      \* **Antwoordpercentage:** 27.5% (11 van de 40 items)  
      \* **Items:**           per8: respect tonen 2/2  
                  per9: loyaliteit 1/2  
                  per10: loyaliteit 2/2  
                  per12: vertrouwen  
                  per13: inlevingsvermogen  
                  per14: betrokkenheid bij collega's  
                  per15: waarderen collega's  
                  per19: goede communicatie 3/3  
                  man7: bereikbaarheid voor personeel en omgeving 2/3  
                  man8: bereikbaarheid voor personeel en omgeving 3/3  
                  man9: betrokkenheid bij mens en organisatie 2/2



- 3      \* **Antwoordcombinatie:** ON  
\* **Antwoordpercentage:** 17.5% (7 van de 40 items)  
\* **Items:**            org1: medezeggenschap 1/2  
                 org21: ruimte voor verschil in werkwijzen  
                 org22: werkverbanden binnen diensten 2/2  
                 org33: toegankelijkheid van LNO 1/2  
                 per3: betrokkenheid bij de organisatie 2/3  
                 man6: bereikbaarheid voor personeel en omgeving 1/3  
                 man16: zichtbaarheid voor personeel en omgeving 1/2
- 4      \* **Antwoordcombinatie:** PN  
\* **Antwoordpercentage:** 10.0% (4 van de 40 items)  
\* **Items:**            org2: medezeggenschap 2/2  
                 org23: werkverbanden tussen diensten 2/2  
                 per11: eerlijkheid  
                 man2: betrokkenheid bij mens en organisatie 1/2
- 5      \* **Antwoordcombinatie:** NO  
\* **Antwoordpercentage:** 2.5% (1 van de 40 items)  
\* **Item:**            per1: oriëntatie op alle onderdelen van de organisatie

## INTEGRATIE

- 1      \* **Antwoordcombinatie:** PO  
\* **Antwoordpercentage:** 68.8% (11 van de 16 items)  
\* **Items:**            org4: samenhang in organisatie  
                 org5: partnerschap (intern)  
                 org17: overlegstructuren tussen diensten  
                 org37: klantgerichtheid 2/2  
                 org38: partnerschap (extern) 2/2  
                 org39: integratie LNO in de samenleving  
                 org40: partnerschap (extern) 2/2  
                 per4: teamspirit  
                 per5: verbondenheid aan de organisatie  
                 man18: managen van meerdere belanghebbenden  
                 man19: managen van diversiteit
- 2      \* **Antwoordcombinatie:** NN  
\* **Antwoordpercentage:** 12.5% (2 van de 16 items)  
\* **Items:**            per16: samenwerking 1/2  
                 per20: netwerken

- 3
  - \* **Antwoordcombinatie:** NO
  - \* **Antwoordpercentage:** 12.5% (2 van de 16 items)
  - \* **Items:**
    - org3: klantgerichtheid 1/2
    - per21: samenwerking 2/2
  
- 4
  - \* **Antwoordcombinatie:** ON
  - \* **Antwoordpercentage:** 6.3% (1 van de 16 items)
  - \* **Item:**
    - org16: overlegstructuren binnen diensten

## OFFENSIEF

- 1
  - \* **Antwoordcombinatie:** PO
  - \* **Antwoordpercentage:** 42.9% (6 van de 14 items)
  - \* **Items:**
    - org6: slagvaardigheid
    - org8: efficiëntie
    - org9: snelle besluitvorming
    - org10: goede conflictbehandeling 1/2
    - org24: functionele mobiliteit
    - per25: flexibiliteit
  
- 2
  - \* **Antwoordcombinatie:** NN
  - \* **Antwoordpercentage:** 21.4% (3 van de 14 items)
  - \* **Items:**
    - org7: effectiviteit
    - per28: creativiteit
    - man1: managen van veranderingen
  
- 3
  - \* **Antwoordcombinatie:** PN
  - \* **Antwoordpercentage:** 14.3% (2 van de 14 items)
  - \* **Items:**
    - org11: goede conflictbehandeling 2/2
    - org25: geografische mobiliteit
  
- 4
  - \* **Antwoordcombinatie:** ON
  - \* **Antwoordpercentage:** 14.3% (2 van de 14 items)
  - \* **Items:**
    - per26: inventiviteit
    - man29: weerbaarheid van werknemers t.o.v. veranderingen
  
- 5
  - \* **Antwoordcombinatie:** NO
  - \* **Antwoordpercentage:** 7.1% (1 van de 14 items)
  - \* **Item:**
    - per27: innovativiteit

## VERANTWOORDELIJKHEID GEVEN EN NEMEN

- 1
  - \* **Antwoordcombinatie:** PO
  - \* **Antwoordpercentage:** 66.7% (6 van de 9 items)
  - \* **Items:**
    - org12: sturing op hoofdlijnen
    - org18: decentralisatie 1/2
    - org20: decentralisatie 2/2
    - per22: verantwoording dragen voor je gedrag
    - per23: verantwoording dragen voor je werk 1/2
    - man20: delegeren van verantwoordelijkheden 1/2
- 2
  - \* **Antwoordcombinatie:** ON
  - \* **Antwoordpercentage:** 22.2% (2 van de 9 items)
  - \* **Items:**
    - per30: verantwoording dragen voor je werk 2/2
    - man21: delegeren van verantwoordelijkheden 2/2
- 3
  - \* **Antwoordcombinatie:** NN
  - \* **Antwoordpercentage:** 11.1% (1 van de 9 items)
  - \* **Item:**
    - man22: sturing op hoofdlijnen

## LERENDE ORGANISATIE

- 1
  - \* **Antwoordcombinatie:** PO
  - \* **Antwoordpercentage:** 38.5% (5 van de 13 items)
  - \* **Items:**
    - org19: platte organisatie
    - man3: inspireren 1/2
    - man4: inspireren 2/2
    - man12: aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 2/3
    - man13: coachen
- 2
  - \* **Antwoordcombinatie:** PN
  - \* **Antwoordpercentage:** 23.1% (3 van de 13 items)
  - \* **Items:**
    - org26: lerende organisatie 2/3
    - org27: lerende organisatie 3/3
    - man5: aangenaam klimaat scheppen
- 3
  - \* **Antwoordcombinatie:** NN
  - \* **Antwoordpercentage:** 15.4% (2 van de 13 items)
  - \* **Items:**
    - man11: stimuleren
    - man15: aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 3/3



- 4      \* **Antwoordcombinatie:** ON  
      \* **Antwoordpercentage:** 15.4% (2 van de 13 items)  
      \* **Items:**            man10: aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 1/3  
                              man15: aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling 3/3

- 5      \* **Antwoordcombinatie:** NO  
      \* **Antwoordpercentage:** 7.7% (1 van de 13 items)  
      \* **Item:**             org13: lerende organisatie 1/3

Bibliotheek K. U. Brabant



17 000 01331776 4