

File ID 475120
Filename Thesis

SOURCE (OR PART OF THE FOLLOWING SOURCE):

Type Dissertation
Title Sturing in organisaties: Een empirisch onderzoek naar de relatie tussen sturing en succes in 52 bedrijven
Author N.M. Wiezer
Faculty Faculty of Social and Behavioural Sciences
Year 1999
Pages x, 190
ISBN 9051704917

FULL BIBLIOGRAPHIC DETAILS:

<http://dare.uva.nl/record/422285>

Copyright

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

10 11 Noortje Wiezer 12 13 14 15

STURING IN ORGANISATIES 16 17

18 19 20 21 Een empirisch onderzoek

naar de relatie tussen sturing en succes in

tweeënvijftig bedrijven 22 23 24 25

26 27 28 29 30 31 32 33 34

35 36 37 38 39 40 41 42 43

44 45 46 47 48 49 50 51 52



UBA003000208

STURING IN ORGANISATIES

EEN EMPIRISCH ONDERZOEK NAAR DE RELATIE
TUSSEN STURING EN SUCCES
IN 52 BEDRIJVEN

STURING IN ORGANISATIES

EEN EMPIRISCH ONDERZOEK NAAR DE RELATIE
TUSSEN STURING EN SUCCES
IN 52 BEDRIJVEN

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Universiteit van Amsterdam,
op gezag van de Rector Magnificus
prof. dr. J.J.M. Franke
en overstaan van een door het college van dekanen ingestelde
commissie in het openbaar te verdedigen in de Aula der Universiteit

op donderdag 11 november 1999 te 15.00 uur

door

Norberta Maria Wicor
geboren te 's Hertogenbosch



UBA003000208

Stellingen behorend bij het proefschrift

STURING IN ORGANISATIES

EEN EMPIRISCH ONDERZOEK NAAR DE RELATIE

TUSSEN STURING EN SUCCES

IN 52 BEDRIJVEN

Noortje Wiezer

1. Een organisatie in een instabiele omgeving zal alleen succesvol zijn als de wijze van sturing is aangepast aan de omgeving, de omgevingseisen zijn 'dwingend'. In een stabiele en eenvoudige omgeving daarentegen zijn omgevingseisen, in tegenstelling tot wat bijvoorbeeld door Burns en Stalker (1961) impliciet wordt verondersteld, voor een organisatie niet 'dwingend'. Andere kenmerken dan de kenmerken van de omgeving zullen bepalen welke wijze van sturing succesvol is.
2. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen diverse soorten resultaten van organisaties, zoals efficiency en innovativiteit of (in dit proefschrift) individuele effectiviteit en groepeffectiviteit. Verschillende wijzen van sturing genereren een verschillend soort resultaat. De keuze voor een bepaalde besturingsvorm zal mede bepaald moeten worden door het soort resultaten dat de leiding van een organisatie wil bereiken.
3. In zijn veel geciteerde boek 'Competitive advantage through people' (1994) stelt Pfeffer dat succesvolle organisaties zich onderscheiden van hun concurrenten door een goed opgeleid, gemotiveerd en tevreden werknemersbestand. Hij suggereert hiermee dat organisaties succesvol zijn als ze zo ingericht zijn dat medewerkers gemotiveerd en tevreden zijn. Een wijze van sturing die leidt tot effectiviteit is echter niet altijd een wijze van sturing waarmee medewerkers het meest tevreden zijn.
4. Medewerkers zijn meer tevreden als ze autonomie in hun werk ervaren (Waldman; 1994), als in een organisatie bijvoorbeeld sprake is van 'empowerment' van medewerkers (Pfeffer; 1994, Miles en Creed; 1995, Aktouf; 1992). Medewerkers hebben naast autonomie echter ook behoefte aan duidelijkheid over wat van hen verwacht wordt. De kunst is een vorm van sturing te vinden die beiden biedt.
5. Standaardisatie kan, in tegenstelling tot wat bijvoorbeeld Burns en Stalker (1961) beweren, de innovativiteit van een organisatie vergroten, mits het op de juiste wijze is vormgegeven.

6. Het organische organisatietype bevat kenmerken die niet met elkaar verenigbaar zijn. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat hét organische organisatietype niet bestaat, maar dat sprake is van verschillende varianten van dit organisatietype (zie ook Lammers e.a. 1997).
7. Het uitblijven van ondersteuning voor hypothesen afgeleid van de contingentie-theorie (zie bijvoorbeeld Pennings, 1975) heeft in de meeste onderzoeken een methodologische oorzaak.
(Pennings, J.M., 1975 'The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness'. *ASQ* :30 391-410.)
8. Hoewel het tegenovergestelde wordt beoogd, vermindert een kantoortuin, als gevolg van geluidsoverlast, het aantal informele contacten binnen de organisatie.
9. Het eerste aantoonbare schadelijke effect van straling van GSM-toestellen op de hersenen is het wegvallen van ieder gevoel voor gêne.



STURING IN ORGANISATIES

EEN EMPIRISCH ONDERZOEK NAAR DE RELATIE
TUSSEN STURING EN SUCCES
IN 52 BEDRIJVEN

STURING IN ORGANISATIES

EEN EMPIRISCH ONDERZOEK NAAR DE RELATIE
TUSSEN STURING EN SUCCES
IN 52 BEDRIJVEN

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Universiteit van Amsterdam,
op gezag van de Rector Magnificus
prof. dr. J.J.M. Franse

en overmaat van een door het college van dekenen ingestelde
commissie in het openbaar te verdedigen in de Aula der Universiteit

op donderdag 11 november 1999 te 15.00 uur

door

Marlitta Maria Wierse
geboren te 's Hertogenbosch

STURING IN ORGANISATIES

EEN EMPIRISCH ONDERZOEK NAAR DE RELATIE
TUSSEN STURING EN SUCCES
IN 52 BEDRIJVEN

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Universiteit van Amsterdam,
op gezag van de Rector Magnificus
prof. dr. J.J.M. Franse

ten overstaan van een door het college van dekanen ingestelde
commissie in het openbaar te verdedigen in de Aula der Universiteit

op donderdag 11 november 1999 te 15.00 uur

door

Norberta Maria Wiezer
geboren te 's Hertogenbosch

Promotor: prof.dr. A.W.M. Teulings

Promotiecommissie: prof. dr. J.J. Boonstra
prof. dr. W.L. Buitelaar
prof. dr. J. von Grumbkow
prof. dr. F.D. Pot
prof. dr. J. Visser
prof. dr. R. van der Vlist
prof. dr. A. H. van der Zwaan

Inhoudsopgave

VOORWOORD

1. INLEIDING

- 1.1 Object van onderzoek
- 1.2 Contingentiebenadering en configuratiebenadering
- 1.3 De wijze van sturing zoals ervaren door medewerkers
- 1.4 Het onderzoek
- 1.5 Opbouw van deze studie

2. THEORETISCH KADER EN VRAAGSTELLING

- 2.1 Inleiding
- 2.2 De contingentietheorie
 - 2.2.1 Equifinaliteit: Congruentie of consistentie
 - 2.2.2 Ondersteuning voor de voorwaarden in empirisch onderzoek
 - 2.2.3 Uitblijven van ondersteuning voor de voorwaarden
 - 2.2.4 Verklaring van de tegenstrijdige resultaten
- 2.3 Verschillende soorten succes
- 2.4 Effectiviteit versus tevredenheid
 - 2.4.1 Beheersing versus autonomie versus duidelijkheid
- 2.5 Conclusie

3. OPERATIONALISERING VAN DE BEGRIPPEN

- 3.1 Inleiding
- 3.2 De wijze van sturing
 - 3.2.1 Dimensies van sturing
- 3.3 Output
 - 3.3.1 De resultaten van de organisatie
 - 3.3.2 Sociale output
- 3.4 Omgeving

4. DE DATASET

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Branche
- 4.3 Bedrijven
- 4.4 Respondenten

5. STATISTISCHE BEWERKING VAN DE DATA

- 5.1 Inleiding
- 5.2 De wijze van sturing
 - 5.2.1 Beschrijving discriminant analyse
 - 5.2.2 Vergelijking theoretische dimensies en empirische dimensies

IX

1

1

3

4

5

5

7

7

7

9

11

15

16

21

22

22

24

25

25

25

26

35

35

37

37

41

41

41

42

46

49

49

49

50

58

5.2.3 Over de empirische dimensies	61
5.3 Output	62
5.3.1 De resultaten van de organisaties	62
5.3.2 Sociale output	65
5.4 Omgeving	67
6. RELATIE TUSSEN STURING EN OUTPUT: TWEE BENADERINGEN	69
6.1 Inleiding	69
6.2 Dimensies of configuraties	69
7. RELATIES TUSSEN DIMENSIES VAN STURING EN DE RESULTATEN EN SOCIALE OUTPUT VAN ORGANISATIES	73
7.1 Inleiding	73
7.2 Een kort overzicht van de resultaten	74
7.2.1 Financiële resultaten	74
7.2.2 Groepseffectiviteit	75
7.2.3 Individuele effectiviteit	76
7.2.4 Waardering voor resultaten van de organisatie door managers	76
7.2.5 Vertrouwen in de hoogste leidinggevenden	76
7.2.6 Vertrouwen in de direct leidinggevenden	77
7.2.7 Stress	77
7.2.8 Ziekteverzuim frequentie	77
7.3 Verschillende wijzen van sturing en verschillend succes	78
7.3.1 Groepseffectiviteit versus individuele effectiviteit	78
7.3.2 Individuele en groepseffectiviteit versus organisatie-effectiviteit	80
7.3.3 Effectiviteit versus sociale output	80
7.3.4 Beheersing versus autonomie versus duidelijkheid	83
7.4 Wijze van sturing en omgeving	85
7.5 Interne consistentie	87
7.6 Interne consistentie en externe congruentie	90
7.7 Conclusie	91
8. RESULTATEN VAN DE VERSCHILLENDE TYPEN STURING VERGELEKEN	93
8.1 Inleiding	93
8.2 Typen sturing	93
8.2.1 De samenhang van dimensies voor de afzonderlijke organisaties.	94
8.2.2 Afleiding van de typen	94
8.2.3 Vier typen sturing	97
8.2.4 Typen die niet voorkomen	98
8.3 Succesvolle typen	99
8.3.1 Verschillende wijzen van sturing en verschillend succes	101
8.3.2 Effectiviteit versus sociale output	103
8.3.3 Autonomie en beheersing	103
8.4 Typen sturing en omgeving	104
8.5 Interne consistentie	106
8.6 Conclusie	106

9. SAMENVATTING EN CONCLUSIE	109
9.1 Inleiding	109
9.2 Samenvatting	109
9.2.1 De wijze van sturing in de 52 organisaties	110
9.2.2 Externe congruentie of interne consistentie?	111
9.2.3 Verschillende soorten succes	115
9.2.4 Effectiviteit en sociale output, beheersing versus autonomie versus duidelijkheid	116
9.3 Conclusies op basis van de resultaten van dit onderzoek	118
9.3.1 Ondersteuning voor (een deel van) de contingentietheorie	118
9.3.2 Aanpassen aan de omgeving is echter niet altijd nodig	118
9.3.3 Dilemma's bij de keuze voor een vorm van besturing	119
9.4 Vragen voor verder onderzoek	123
9.5 Onderzoek naar de contingentiehypothese	124
9.5.1 Dimensiebenadering en configuratiebenadering	126
9.6 Tot slot	128

BIJLAGEN

Bijlagen bij hoofdstuk 2	
2.1 <i>Alfabetisch overzicht beschouwingen</i>	131
2.2 <i>Dimensies van sturing</i>	138
2.3 <i>Alfabetisch overzicht empirisch onderzoek</i>	139
2.4 <i>Onderscheid onderzoeken naar systemen en onderzoeken naar dimensies</i>	167
2.5 <i>Dimensies van sturing</i>	159
Bijlagen bij hoofdstuk 3	
3.1 <i>Operationalisering van de dimensies van sturing</i>	161
3.2 <i>Operationalisering van de contingentievariabelen</i>	165
Bijlagen bij hoofdstuk 5	
5.1 <i>Bijlagen discriminant analyse</i>	168
5.2 <i>Vergelijking theoretische dimensies met empirische dimensies</i>	171
5.3 <i>Scree-plot bij factoranalyse</i>	173
Bijlagen bij hoofdstuk 8	
8.1 <i>Dichotomisering van de discriminant functies</i>	174
8.2 <i>Uitkomsten Boolean Analyse</i>	175
8.3 <i>Verschillen in resultaten van afgeleide grondtypen</i>	176
8.4 <i>Resultaten gecombineerd met omgevingsscores</i>	177

SUMMARY	179
----------------	------------

LITERATUUR	183
-------------------	------------

Voorwoord

In 1992 maakte ik deel uit van de onderzoeksgroep 'organisatiecultuur in veranderende organisaties' onder leiding van Katinka Bijlsma-Frankema. De focus van de onderzoeken die op dat moment door deze groep werden uitgevoerd, richtte zich vooral op de cultuur van de onderzochte organisaties. Toch bleek vaak ook de wijze waarop medewerkers in de organisaties werden aangestuurd een factor van belang voor het succes van de organisaties en het welbevinden van medewerkers. We besloten dat 'de wijze van sturing en de relatie tot succes' een onderwerp was dat structurele aandacht en uitwerking verdiende. De studie waarvan in dit boek verslag wordt gedaan, is het uiteindelijke resultaat van dit besluit.

Op de kaft van dit boek staat alleen mijn naam vermeld. Dit zou misschien de indruk kunnen wekken dat dit boek een produkt is dat door mij alleen is vervaardigd. Niets is minder waar. De studie en het verslag daarvan, is een project geweest waaraan velen direct of indirect een bijdrage hebben geleverd. Dit proefschrift zou er niet geweest zijn zonder deze bijdragen. Ik wil dit voorwoord benutten om allen die een bijdrage geleverd hebben te bedanken. Een aantal van hen wil ik hier met name noemen.

Allereerst de 52 bedrijven in de electrotechnische branche die mij gastvrij hebben ontvangen en mij in de gelegenheid stelden materiaal te verzamelen voor mijn onderzoek. Dank, niet alleen aan het management van deze bedrijven, maar ook aan de medewerkers die voor mij een vragenlijst invulden.

Een belangrijk deel van het materiaal is verzameld tijdens het leeronderzoek 'succes- en faalfactoren van sturing in organisaties'. Ook de deelnemers aan dit leeronderzoek wil ik bedanken. Ik heb veel geleerd van hun kritische en enthousiaste inbreng.

Zonder Katinka Bijlsma-Frankema was ik nooit aan dit proefschrift begonnen. Al tijdens mijn studie ben ik door haar enorme enthousiasme voor onderzoek aangestoken. Zij wees me op de mogelijkheid te promoveren en heeft een grote bijdrage geleverd aan de opzet van dit onderzoek.

Mijn promotor Prof. dr. A.W.M. Teulings dank ik voor het vertrouwen dat hij in mij stelde. Ad daagde me uit, liet me kennis maken met nieuwe technieken en spannende literatuur, maar zorgde er ook voor dat ik 'niet teveel van mijn pad afweek'. Hij besteedde niet alleen aandacht aan de inhoud van mijn stukken, maar ook aan mijn arbeidsvreugde en welbevinden en dat maakte de samenwerking plezierig.

Veel collega's van binnen en buiten de vakgroep sociologie lazen teksten en leverden commentaar. Joan Baaijens becommentarieerde de eerste hoofdstukken. Katinka Bijlsma-Frankema en Jeroen Bruggeman lazen het eerste concept van dit boek. Ze bezorgden me maanden extra werk met hun kritische kanttekeningen, maar het stuk is er, hoop ik, mooier door geworden. Achteraf ben ik ze uiteraard zeer erkentelijk.

Met Jeroen Bruggeman, Pieter-Jan Jongen, Marc van der Meer, Coen van Rij, Kyong Rijnders, Maurice Rojer en Ivar Vermeulen deelde ik AIO-lief en -leed. Wie weet krijgen de leesclub en de lunches ooit een vervolg en wordt AR&A uit de koelkast gehaald.

Mijn inmiddels niet meer zo nieuwe werkgever, TNO Arbeid, in de persoon van teammanager Fietje Vaas, trof een aantal regelingen die mij instaat stelde mijn proefschrift naast mijn werk als onderzoeker af te ronden. TNO Arbeid heeft ook de drukkosten van dit boek voor haar rekening genomen.

John Klein Hesselink, Pieter van Blaricon en Oscar Hofman corrigeerden en becommentarieerden de Engelse samenvatting. Mijn tante, Henny Lijftogt corrigeerde de hele tekst op typ-, taal- en stijlfouten.

Onmisbaar waren mijn vrienden, vriendinnen en (schoon-)familie. Hun interesse en belangstelling 'kept me going'. Bij hen kon ik niet alleen stoom afblazen als dat nodig was, ze deelden ook de hoogtepunten. Mijn ouders verdienen een speciale vermelding. Zij leerden me geloven in mezelf. Hun onvoorwaardelijke steun en grenzeloze vertrouwen, gaven mij de vrijheid, de moed en de energie om een weg in te slaan, die ooit niet helemaal voor de hand lag.

En als laatste Feite. Feite las en becommentarieerde bijna alle teksten die in het kader van dit proefschrift geschreven zijn. Bovendien verzorgde hij de layout van dit boek en dat was een flinke klus. Een klus echter die in het niet valt bij de klus die het moet zijn om samen te leven met een promovendus. Ik had me geen betere partner kunnen wensen. Dat ik de afgelopen jaren met plezier aan mijn proefschrift heb kunnen werken en dat de proefschriftstress over het algemeen heel hanteerbaar is gebleven, dank ik voornamelijk aan hem. Het is daarom dat ik dit boek aan hem opdraag.

Noortje Wiezer

Amsterdam, september 1999

1. Inleiding

1.1 Object van onderzoek

Voor het begrip *organisatie* worden in de literatuur vele definities gehanteerd. Het doelgerichte karakter van organisaties is in bijna alle definities een centraal element. Veel literatuur over organisaties behandelt dan ook de vraag hoe een organisatie het beste ingericht kan worden met het oog op het bereiken van de doelstellingen. In de organisatiesociologie wordt een organisatie vaak beschouwd als 'een sociale eenheid of een sociaal verband dat geconstrueerd is en eventueel gereconstrueerd wordt met het oog op het realiseren van bepaalde doelstellingen' (zie Lammers e.a. 1997: 29). De aandacht spitst zich in de organisatiesociologie vooral toe op de vraag hoe de sociale eenheid of het sociale verband het beste georganiseerd kan worden. Hierbij wordt doorgaans aangegeven dat niet alleen de formele structuur van een organisatie belangrijk is, maar dat ook de wijze waarop gedrag van organisatieleden wordt georganiseerd en aangestuurd van invloed kan zijn op de mate waarin doelstellingen in een organisatie gerealiseerd worden. Juist dit laatste element is in deze studie bestudeerd. In dit onderzoek worden verschillende vormen van besturing en de mate waarin ze bijdragen aan het succes van de organisatie met elkaar vergeleken.

Het is niet de eerste keer dat in onderzoek aandacht besteed wordt aan de wijze waarop medewerkers in organisaties aangestuurd worden. Toch blijft deze vraag interessant. Vele factoren die van invloed zijn op het functioneren van organisaties en de wijze waarop medewerkers worden aangestuurd zijn aan voortdurende verandering onderhevig. Dat geldt voor de omgeving waarin organisaties opereren, voor de technologie waarvan organisaties gebruik maken of waardoor organisaties beïnvloed worden, maar ook voor de samenleving waarvan organisaties deel uitmaken en voor de medewerkers die in de organisatie worden opgenomen. De inrichting van organisaties zal aan deze veranderingen aangepast moeten worden. De vraag is of theorieën en begrippen die in de afgelopen jaren ontwikkeld zijn nog steeds een adequaat antwoord geven op hedendaagse vraagstukken rond organiseren en organisaties (van Noort, Laurier en Dozy 1993). Inzichten die eens golden, gelden wellicht nu niet meer, terwijl andere inzichten door de jaren heen het verschil in de mate van succes van organisaties blijven verklaren.

Er zal in een organisatie een bewuste keuze moeten worden gemaakt tussen de verschillende alternatieve vormen van besturing. Deze keuze kan van invloed zijn op het succes van de organisatie. Het is echter niet zo dat de keuze-mogelijkheden voor een organisatie onbeperkt zijn. Het succes van een vorm van besturing zal voor een deel afhangen van de contingentiefactoren waarmee de organisatie te maken heeft. Als de relatie tussen vormen van besturing en de mate van succes van organisaties wordt onderzocht, zullen contingentiefactoren, zoals kenmerken van de omgeving waarin een organisatie opereert, daarin meegenomen moeten worden. In deze studie wordt echter uitgegaan van de veronderstelling dat een wijze van besturing in een organisatie wel beperkt en beïnvloed wordt door contingentiefactoren, maar er niet door wordt bepaald. Ook andere variabelen, zoals de

wensen van medewerkers of de resultaten die een organisatie wil bereiken, zullen het ontstaan van wijzen van besturing en de mate waarin de wijze van besturing succesvol is, beïnvloeden.

Van der Vlist (1993; 87 en verder) onderscheidt in navolging van Hage (1974) en Simon, Parsons, Blau en Scott, Banburry (1975) en vele anderen, twee fundamenteel verschillende manieren van organiseren. “De een maakt tot in detail gebruik van programmering van positieve en negatieve sancties (vergelijk met het taylorisme). De andere wijze van organiseren gaat uit van ad-hocproblemen op ieder niveau, ook op het meest elementaire niveau, zodat uiteindelijk niet alle handelingen geprogrammeerd kunnen worden. [...] Door middel van socialisatie, het maken van afspraken en het geven van informatie over de geleverde prestaties kunnen optimale resultaten worden bereikt” (1993; 87-88). De omgeving waarin mensen en organisaties opereren kan gekenschetst worden als turbulent, zo stelt Van der Vlist (1993; 92). “De manier om turbulentie tegemoet te treden, is *niet* een krampachtige beheersing van gedrag, maar het zoeken naar organisatievormen die aanpassing aan de omgeving mogelijk maken. Dat is een manier van organiseren die in positieve zin gebruik maakt van mogelijkheden van mensen, met andere woorden, organiseren voor vrijheid in plaats van controle”(1992; 92). Als het gaat om het organiseren van werkprocessen, vindt Van der Vlist aanknopingspunten in ideeën van de sociotechnische benadering. Ook besturingsvormen kunnen ingedeeld worden in een tweedeling die vergelijkbaar is met de hierboven geschetste tweedeling, zo zal in hoofdstuk 3 van deze studie worden beschreven. In deze studie zal een antwoord gezocht worden op de vraag, of er ook besturingsvormen te onderscheiden zijn die optimaal gebruik maken van de mogelijkheden van mensen, en of ook voor deze besturingsvormen geldt dat ze het antwoord zijn op de turbulentie van de omgeving.

In dit onderzoek zullen de volgende onderzoeksvragen worden beantwoord:

Welke wijze van (be)sturing is het meest succesvol in de onderzochte organisaties, gegeven de kenmerken van de omgeving waarin ze opereren?

Leiden verschillende wijzen van (be)sturing tot verschillende resultaten?

Zijn medewerkers tevreden met de wijze van (be)sturing die leidt tot het beste resultaat?

Met het beantwoorden van deze onderzoeksvragen wordt getracht het inzicht in het begrip sturing, in de verschillende elementen van sturing, in de factoren die met sturing samenhangen en die sturing beïnvloeden, en in de effecten van sturing, te vergroten.

Inzicht in sturing in organisaties is voor managers van bedrijven interessant omdat het ze kan helpen bij het maken van de keuze voor een vorm van besturing. Door ze niet ‘one best way’ te tonen, maar verschillende alternatieven naast elkaar te zetten, door de voors en tegens van deze alternatieven naast elkaar te zetten en door te laten zien welke factoren bij de keuze voor een vorm van besturing een rol zouden kunnen spelen, worden handvatten geboden waarmee ze de keuze kunnen bijstellen als veranderde omstandigheden dat nodig of wenselijk maken.

Onderzoek naar de relatie tussen (elementen van) de wijze van sturing en resultaten van organisaties en tevredenheid van medewerkers levert nog steeds tegenstrijdige resultaten op, zoals ook uit het volgende hoofdstuk zal blijken. Inzicht dat door middel van empirisch

vergelijkend onderzoek is verkregen in de verschillende elementen van sturing, hun samenhang en de relatie met resultaten van organisaties, kan wellicht een deel van deze tegenstrijdige resultaten verklaren.

1.2 Contingentiebenadering en configuratiebenadering

De veronderstelling dat het succes van een organisatie het resultaat is van de mate waarin er sprake is van 'fit' tussen twee of meerdere factoren, is de centrale veronderstelling van de contingentiebenadering. Ook in dit onderzoek wordt verondersteld dat de verschillen in succes tussen de organisaties voor een deel te verklaren zijn door de mate waarin de wijze van (be)sturen past bij de kenmerken van de omgeving, waarin de organisaties opereren.

'De mate van fit' is het centrale concept in de contingentiebenadering en juist dit concept is aanleiding voor veel discussie in de literatuur. Met name de vraag hoe de relatie tussen contingentievariabelen, organisatievariabelen en resultaatvariabelen het beste onderzocht kan worden, wordt in verschillende benaderingen verschillend beantwoord.

Van de Ven en Drazin (1985) beschrijven drie benaderingen van het concept 'fit' en vatten met deze beschrijving een belangrijk deel van de discussie over bovenstaande vraag samen. De eerste twee benaderingen, de selectiebenadering en de interactiebenadering, worden vaak beschouwd als klassieke contingentiebenaderingen (bijvoorbeeld door Meyer, Tsui en Hinings 1993; en door Doty, Glick en Huber 1993). Het uitgangspunt van de selectiebenadering is dat -wil een organisatie overleven- de interne organisatie aangepast moeten zijn aan de omgeving. De relatie tussen de mate van 'fit' en de resultaten van de organisatie wordt verondersteld en in onderzoeken in deze traditie wordt alleen de relatie tussen de interne organisatie en de omgeving onderzocht.

De resultaten van de organisatie worden in de interactiebenadering wel in de analyse betrokken. De relatie tussen de mate 'fit' en de resultaten van organisatie wordt niet meer aangenomen, maar onderzocht. Van de Ven en Drazin beschrijven verschillende typen onderzoek in deze benadering. In elk type onderzoek wordt een enkele context-variabele vergeleken met een enkele design-variabele en wordt de combinatie van deze twee gerelateerd aan een resultaat-variabele. Het begrip interne organisatie wordt in deze benadering uiteengelegd in elementen of dimensies die onafhankelijk van elkaar worden bestudeerd. Door de kennis die op deze manier wordt verzameld te aggregeren, ontstaat, volgens de klassieke contingentiebenadering, begrip over het functioneren van de organisatie als geheel.

Juist deze laatste veronderstelling is aanleiding geweest voor veel kritiek en het ontwikkelen van de derde benadering, de systeem benadering van 'fit', door Van de Ven en Drazin beschouwd als een variant van de contingentie-theorie, maar door anderen (zoals Meyer, Tsui en Hinings 1993) beschouwd als een aparte benadering: de configuratiebenadering. Elementen of dimensies ontleen veel van hun betekenis aan het feit dat ze deel uitmaken van een geheel. Aanhangers van de configuratiebenadering zijn meer geïnteresseerd in de samenhang tussen de verschillende dimensies dan in de afzonderlijke delen. Alleen door de dimensies in hun samenhang te bestuderen kan inzicht verkregen worden in de organisatie als geheel.

De beide benaderingen lijken lijnrecht tegenover elkaar te staan. Volgens aanhangers van de (klassieke) contingentiebenadering zal gekeken moeten worden naar afzonderlijke dimensies en de relaties tussen afzonderlijke dimensies. Door dimensies samen te vatten in bijvoorbeeld typen gaat veel informatie verloren en wordt onnodig aan verklaringkracht ingeboet. Volgens aanhangers van de configuratiebenadering zal juist de samenhang tussen elementen moeten worden bestudeerd. Door dimensies apart te bestuderen gaat het inzicht in de organisatie als geheel verloren. Hoewel ze ook in discussies in de literatuur vaak tegenover elkaar worden gezet zou men kunnen veronderstellen dat de beide benaderingen complementair zijn. Met behulp van de configuratiebenaderingen zouden de resultaten die met de contingentiebenadering gevonden zijn bevestigd en samengevat kunnen worden (zie ook Meyer e.a. 1993). Omgekeerd zou verondersteld kunnen worden dat het inzicht dat verkregen is met behulp van onderzoek met de configuratiebenadering, ingevuld kan worden met meer gedetailleerde inzichten.

In dit onderzoek zijn beide benaderingen daarom naast elkaar gebruikt. Een antwoord op de onderzoeksvragen is gezocht door de relatie tussen de verschillende kenmerken van de omgeving, de verschillende dimensies van sturing, en de resultaat-variabelen apart te bestuderen. Daarnaast is onderzocht of de wijze van sturing samen te vatten is in een aantal typen sturing en of een van deze typen, gegeven de kenmerken van de omgeving, succesvoller is dan de andere. Door beide benaderingen naast elkaar te gebruiken zal inzicht verkregen worden in de organisatie als geheel en de samenhang tussen de verschillende dimensies, terwijl niet aan verklaringkracht wordt ingeboet omdat er informatie verloren gaat. De resultaten van de twee analyses, zo zal blijken, ondersteunen elkaar en vullen elkaar aan.

1.3 De wijze van sturing zoals ervaren door medewerkers

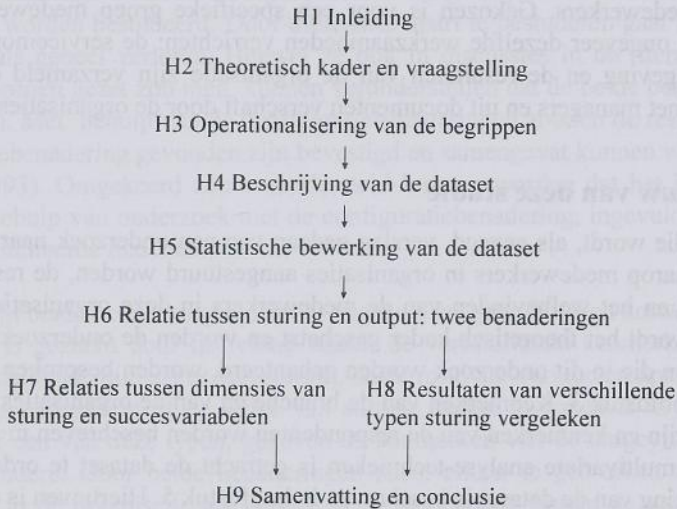
In veel onderzoek naar de relatie tussen wijze van (be)sturing en resultaten van organisaties worden gegevens over de wijze van sturing verzameld door middel van interviews gehouden met, of vragenlijsten voorgelegd aan het management van een organisatie. Wat in deze onderzoeken gemeten wordt, is het perspectief van het management op de wijze van sturing, de sturing zoals door het management wordt bedoeld. In dit onderzoek wordt verondersteld dat de wijze van sturing de resultaten van de organisatie via het gedrag van medewerkers beïnvloedt. Gedrag van mensen, zo blijkt uit met name psychologisch onderzoek, wordt vooral beïnvloed door de situatie zoals mensen die ervaren. In eerder onderzoek (zie Bijlsma-Frankema 1997) is bovendien aangetoond dat de wijze van sturing zoals door het management wordt bedoeld, niet altijd overeenkomt met de wijze van sturing zoals door medewerkers wordt ervaren. In dit onderzoek ligt de nadruk op de wijze van sturing zoals die door medewerkers wordt ervaren. Door middel van vergelijkend onderzoek wordt hier, anders dan in de meeste onderzoeken, de relatie onderzocht tussen de resultaten van de organisatie en de wijze van sturing zoals door medewerkers wordt ervaren. Deze insteek levert inzichten op die onderzoek waarin alleen het perspectief van managers is bestudeerd, niet opgeleverd heeft.

1.4 Het onderzoek

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is een empirisch vergelijkend onderzoek uitgevoerd in 52 dienstverlenende bedrijven die alle opereren in de elektrotechnische branche. Over de wijze van sturing zijn gegevens verzameld door middel van vragenlijsten, voorgelegd aan medewerkers. Gekozen is voor een specifieke groep medewerkers die in alle organisaties ongeveer dezelfde werkzaamheden verrichten: de servicemonteurs. Gegevens over de omgeving en de resultaten van de organisatie zijn verzameld door middel van interviews met managers en uit documenten verschaft door de organisaties.

1.5 Opbouw van deze studie

In deze studie wordt, als gezegd, verslag gedaan van een onderzoek naar de relatie tussen de wijze waarop medewerkers in organisaties aangestuurd worden, de resultaten van deze organisaties en het welbevinden van de medewerkers in deze organisaties. In het tweede hoofdstuk wordt het theoretisch kader geschetst en worden de onderzoeksvragen afgeleid. De begrippen die in dit onderzoek worden gehanteerd, worden besproken en geoperationaaliseerd in hoofdstuk 3. Kenmerken van de branche en van de organisaties waarin gegevens verzameld zijn en kenmerken van de respondenten worden beschreven in hoofdstuk 4. Met behulp van multivariate analyse-technieken is getracht de dataset te ordenen. De statistische bewerking van de dataset is beschreven in hoofdstuk 5. Hierboven is al beschreven dat in dit onderzoek twee benaderingen worden gehanteerd. Beide benaderingen worden beschreven en tegen elkaar afgezet in hoofdstuk 6. In de volgende twee hoofdstukken worden de resultaten van de analyses beschreven. De vraag of er significante relaties zijn tussen de dimensies van sturing en de criteria voor succes wordt in hoofdstuk 7 beantwoord. In hoofdstuk 8 wordt onderzocht of het mogelijk is de wijze van sturing van de 52 organisaties samen te vatten in een beperkt aantal typen sturing en of de resultaten van deze typen van elkaar verschillen. De resultaten worden samengevat en besproken in het laatste hoofdstuk. In dit hoofdstuk worden ook conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek. Tabellen, schema's en overzichten zijn zoveel mogelijk opgenomen in de bijlagen. Bijlagen 2.1 en 2.3 zijn uitgebreider dan de andere bijlagen. Deze bijlagen bevatten een overzicht van de voor dit onderzoek bestudeerde literatuur, waarin de relatie tussen elementen van sturing en resultaten van organisaties centraal staan. Op de volgende bladzijde wordt de opbouw van deze studie schematisch weergegeven.



Figuur 1.1 Opbouw van deze studie

2. Theoretisch kader en vraagstelling

2.1 Inleiding

Doel van dit onderzoek is een antwoord te vinden op de vraag welke wijze van sturing het meest succesvol is in de onderzochte organisaties. Deze vraag kan vanuit verschillende theoretische invalshoeken worden bekeken. Een van de, nog steeds belangrijke invalshoeken is de invalshoek van de contingentietheorie. De eerste onderzoeken in de contingentietraditie dateren van eind jaren '50, begin jaren '60. Het is dus niet verwonderlijk dat de klassieke veronderstellingen in de afgelopen jaren bijgesteld, aangevuld en genuanceerd zijn. In dit hoofdstuk wordt, op basis van de veronderstellingen van de contingentietheorie, een aantal onderzoeksvragen geformuleerd die in dit onderzoek zullen worden onderzocht. Recente literatuur over empirisch onderzoek naar de relatie tussen de wijze van sturing en resultaten van organisaties is bestudeerd om te onderzoeken of de veronderstellingen van de contingentietheorie nog steeds ondersteund worden¹. Op basis van deze literatuur kan nog een aantal andere centrale thema's geformuleerd worden die belangrijk zijn voor het beantwoorden van de centrale vraag. Ook deze thema's leiden tot onderzoeksvragen die in dit hoofdstuk beschreven zullen worden.

2.2 De contingentietheorie

Het idee dat één wijze van sturing onder alle omstandigheden succesvol is, wordt sinds de ontwikkeling van de contingentietheorie niet meer ondersteund. De kernpropositie van de contingentietheorie is dat het functioneren van organisaties het resultaat is van de mate van 'fit' tussen twee of meerdere factoren. Op basis van de contingentietheorie kan bijvoorbeeld verondersteld worden dat een wijze van sturing succesvol is, als ze past bij de kenmerken van de omgeving van de organisatie.

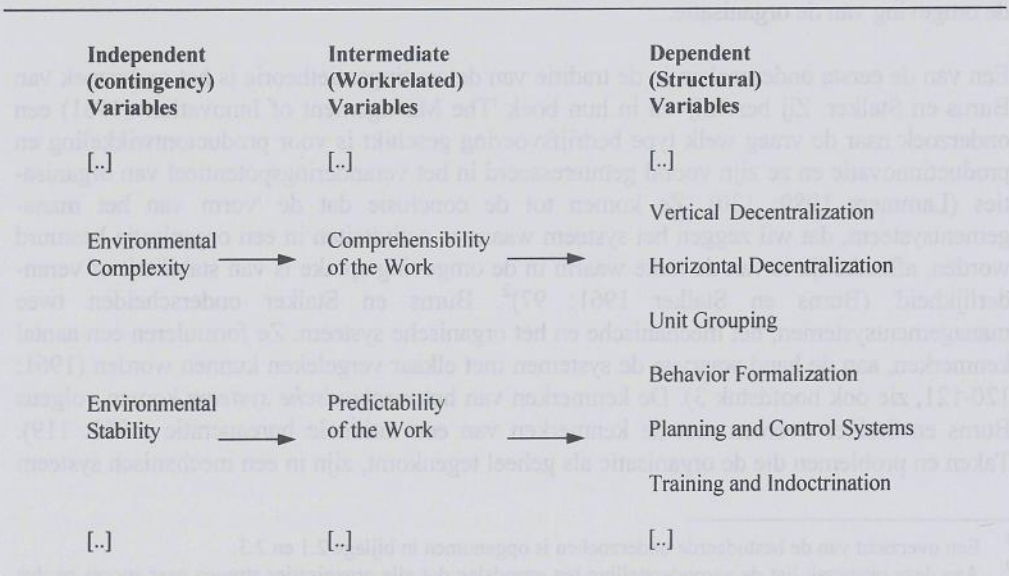
Een van de eerste onderzoeken in de traditie van de contingentietheorie is het onderzoek van Burns en Stalker. Zij beschrijven in hun boek 'The Management of Innovation' (1961) een onderzoek naar de vraag welk type bedrijfsvoering geschikt is voor productontwikkeling en productinnovatie en ze zijn vooral geïnteresseerd in het veranderingspotentieel van organisaties (Lammers 1989: 130). Ze komen tot de conclusie dat de 'vorm van het managementsysteem, dat wil zeggen het systeem waarmee activiteiten in een organisatie bestuurd worden, afhankelijk is van de mate waarin in de omgeving sprake is van stabiliteit of veranderlijkheid' (Burns en Stalker 1961: 97)². Burns en Stalker onderscheiden twee managementsystemen, het mechanische en het organische systeem. Ze formuleren een aantal kenmerken, aan de hand waarvan de systemen met elkaar vergeleken kunnen worden (1961: 120-121, zie ook hoofdstuk 3). De kenmerken van het *mechanische systeem* komen volgens Burns en Stalker overeen met de kenmerken van een rationele bureaucratie (1961: 119). Taken en problemen die de organisatie als geheel tegenkomt, zijn in een mechanisch systeem

¹ Een overzicht van de bestudeerde onderzoeken is opgenomen in bijlage 2.1 en 2.3.

² Aan deze uitspraak ligt de veronderstelling ten grondslag dat alle organisaties streven naar succes en dus uiteindelijk het managementsysteem zo in zullen richten dat het past bij de kenmerken van de omgeving.

opgedeeld in specialismen. Er is voor medewerkers geen duidelijke koppeling tussen de eigen taak en de taak van de organisatie als geheel. De wijze van sturing is vooral hiërarchisch en de communicatie verticaal. Van medewerkers wordt loyaliteit aan de organisatie en gehoorzaamheid aan de supervisor verwacht. De werkzaamheden van de individuele medewerkers zijn in een *organisch systeem* zichtbaar gekoppeld aan de taak van de organisatie als geheel. Functies zijn flexibeler en kunnen als het nodig is worden aangepast. De stijl van leidinggeven is meer ondersteunend dan hiërarchisch en er is meer sprake van horizontale communicatie. Betrokkenheid bij de organisatiedoelen wordt in een organische organisatie meer gewaardeerd dan loyaliteit en gehoorzaamheid. Een mechanische organisatie is volgens Burns en Stalker vooral geschikt in een omgeving met stabiele condities, waarin weinig veranderingen plaatsvinden. Een organische organisatie is volgens hen geschikt voor een omgeving met instabiele condities, waar zich problemen voordoen die niet opgedeeld kunnen worden en toegewezen kunnen worden aan specialisten. In een instabiele omgeving zal een organische organisatie, volgens Burns en Stalker, succesvoller zijn dan een mechanische organisatie.

Ook anderen na Burns en Stalker laten zien dat een mechanisch of bureaucratisch organisatietype succesvol is in een stabiele en eenvoudige omgeving, en een organisch organisatietype in een instabiele en complexe omgeving. Mintzberg (1979: 221-222) komt tot deze conclusie op basis van een samenvatting van de resultaten van een groot aantal onderzoeken, uitgevoerd in de contingentiëtraditie. Hij vat de onderzoeken samen in een schema, waarvan hieronder een deel wordt weergegeven. Mintzberg onderscheidt naast de (onafhankelijke) contingëntievariabelen en de (afhankelijke) structuurvariabelen, intermediaire, aan werk gerelateerde variabelen. Contingëntievariabelen beïnvloeden de structuurvariabelen volgens hem veelal via de intermediaire variabelen. Twee intermediaire variabelen zijn hier belangrijk: de *voorspelbaarheid van het werk* en de *ingewikkeldheid van het werk*: het gemak waarmee het werk begrepen kan worden.



Figuur 2.1 Schema afgeleid van Mintzberg 1979: 221

Stabiliteit van de omgeving beïnvloedt volgens Mintzberg vooral de voorspelbaarheid van het werk. In een extreem instabiele omgeving is het werk onvoorspelbaar. Medewerkers weten vaak niet wat de volgende taak zal zijn. Een organisatie zal in deze situatie volgens Mintzberg (1979: 270), zó ingericht moeten zijn dat ze flexibel kan reageren op wat er komt. Om succesvol te zijn, zo stelt Mintzberg, zal een organisatie organischer moeten zijn naarmate de omgeving instabieler wordt.

Complexiteit van de omgeving beïnvloedt volgens Mintzberg de ingewikkeldheid van het werk. In een extreem complexe omgeving worden de problemen waarmee een organisatie te maken krijgt zó ingewikkeld dat -en hier citeert Mintzberg Galbraith- 'one brain can no longer cope with all the decisions to be made' (1979: 276). In een complexe omgeving zal een organisatie succesvoller zijn naarmate beslissingen meer gedelegeerd worden en een organisatie dus meer gedecentraliseerd is.

De vraag: 'welke wijze van sturing het meest succesvol is' kan volgens de contingentietheorie alleen beantwoord worden als de onderzoeker *inzicht heeft in de omgeving waarin een organisatie zich bevindt*.

2.2.1 Equifinaliteit: Congruentie of consistentie

Organisaties opereren echter steeds meer in een omgeving met verschillende contingenties die soms snel veranderen en vaak tegengestelde eisen stellen aan de inrichting van een organisatie (Van de Ven en Drazin 1985; Gresov 1989; Miller 1992). De vraag 'wat gebeurt er als een configuratie van verschillende contingenties gevonden wordt die ieder een andere implicatie hebben voor het organisatie-ontwerp?' levert voor de (klassieke) contingentietheorie geen theoretische problemen op. In de klassieke contingentietheorie wordt een organisatie vaak beschouwd als een aggregaat van losjes gekoppelde onafhankelijke elementen (Van de Ven en Drazin 1985). Verondersteld zal worden dat de elementen zich onafhankelijk aan de contingenties zullen aanpassen.

De configuratietheorie wordt door sommigen (Van de Ven en Drazin 1985) wel beschouwd als de opvolger van de contingentietheorie. In de configuratietheorie wordt een organisatie beschouwd als een geheel van aan elkaar gekoppelde en elkaar beïnvloedende delen die in samenhang bestudeerd moeten worden (Meyer e.a. 1993). Wordt een organisatie beschouwd als in de configuratietheorie, dan zal het idee dat in elke context slechts één type sturing of structuur succesvol is, losgelaten moeten worden, als erkend wordt dat een context kan bestaan uit meerdere kenmerken die conflicterende eisen stellen aan organisaties (Van de Ven en Drazin 1985: 353).

In de configuratietheorie wordt vaak uitgegaan van het idee van equifinaliteit, het bestaan van meerdere effectieve organisatievormen. De eerder geformuleerde veronderstelling dat er niet één organisatietype is dat altijd succesvol is, maar dat een organisatietype succesvol is als ze past bij de kenmerken van de omgeving, is één invulling van het idee van equifinaliteit. In de literatuur worden verschillende veronderstellingen gehanteerd over de voorwaarden waaronder organisaties succesvol zijn. Doty e.a. (1993) laten zien dat er meerdere modellen van equifinaliteit geformuleerd kunnen worden door twee van deze veronderstellingen tegen elkaar af te zetten, namelijk de veronderstelling dat een organisatie succesvol is als ze past bij

de kenmerken van de omgeving en de veronderstelling dat hybride typen³ minder succesvol zijn dan ideaaltypen. Deze veronderstellingen komen overeen met twee door Teulings (1993: 44-45) geformuleerde voorwaarden voor succes van organisaties, de *consistentievoorwaarde* en de *congruentievoorwaarde*. Organisaties zijn volgens Teulings intern consistent als coördinatiewijzen elkaar in hun effect ondersteunen. Als in een organisatie geen samenhang is tussen coördinatiewijzen, of als verschillende coördinatiewijzen naast elkaar blijven bestaan, "dan heffen ze elkaar in hun effecten op" (1993: 44). Een organisatie zal volgens Teulings effectiever zijn naarmate ze intern consistent is. Een tweede voorwaarde waaraan een organisatie volgens Teulings zou moeten voldoen om tenminste een "minimum aan doelgerichtheid, doelmatigheid, doeltreffendheid en veranderbaarheid tot stand te brengen", is de *congruentievoorwaarde* (1993: 44)⁴. Een organisatie zal zijn structuur moeten aanpassen aan de contingenties van de situatie. Op basis van deze voorwaarde is te voorspellen dat organisaties hybride vormen zullen aannemen om aan de eisen van de omgeving te kunnen voldoen.

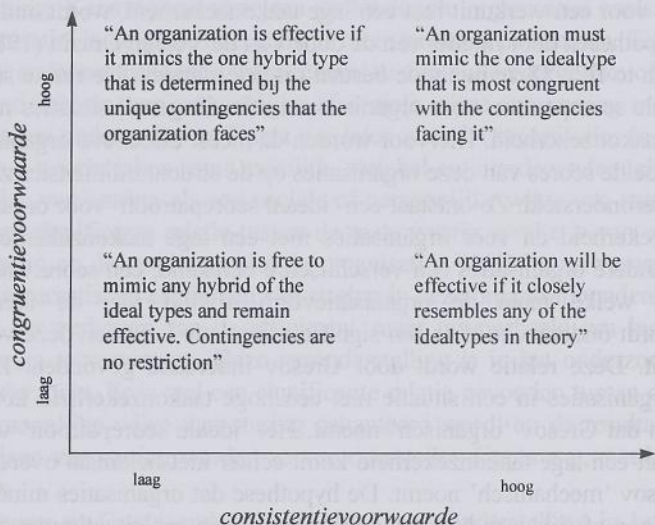
Ideaaltypen zijn theoretische constructen, modellen van de werkelijkheid. Ze zijn, zo zou je kunnen veronderstellen, per definitie intern volkomen consistent. Als we uitgaan van deze veronderstelling en dus aannemen dat organisatievormen intern minder consistent zijn naarmate ze meer afwijken van het ideaaltype of kenmerken van ideaaltypen combineren (hybride typen), én als we uitgaan van de veronderstelling dat voor elke omgevingsconfiguratie een uniek ideaaltype bestaat waarmee de 'fit' optimaal is, dan zullen organisaties die opereren in een omgeving waarin verschillende contingenties tegengestelde eisen stellen aan een organisatie, niet aan beide voorwaarden kunnen voldoen. Een organisatie kan zich aanpassen aan de eisen van de omgeving en daarvoor kenmerken van ideaaltypen combineren, óf een organisatie kan streven naar een optimale interne consistentie.

Door de twee, door Teulings geformuleerde voorwaarden, tegen elkaar af te zetten ontstaan vier kwadranten: een kwadrant waarin verondersteld wordt dat aan beide voorwaarden moet worden voldaan, wil een organisatie succesvol zijn; een kwadrant waarin verondersteld wordt dat vooral de consistentievoorwaarde belangrijk is; een kwadrant waarin verondersteld wordt dat vooral de congruentievoorwaarde belangrijk is; en een kwadrant waarin verondersteld wordt dat een organisatie succesvol kan zijn zonder aan een van beide voorwaarden te voldoen. Figuur 2.2 geeft dit nog eens weer: de kwadranten zijn gevuld met de modellen van equifinaliteit zoals ze door Doty e.a. (1993) geformuleerd zijn.

Een organisatie zal succesvol zijn als ze past bij de contingenties, zo is de veronderstelling in kwadrant 1. Een organisatie zal succesvol zijn als ze lijkt op het ideaaltype dat past bij de contingenties van de organisatie, zo is de veronderstelling van de klassieke contingentietheorie en de veronderstelling die past bij kwadrant 2. Een organisatie kan succesvol zijn zonder te passen bij de contingenties of te lijken op een ideaaltype, is de veronderstelling in kwadrant 3 en een organisatie zal succesvol zijn als ze lijkt op een ideaaltype, is de veronderstelling die past bij kwadrant 4.

³ Met hybride typen worden hier combinaties van verschillende ideaaltypen bedoeld.

⁴ Teulings onderscheidt nog een derde voorwaarde: de configuratievoorwaarde. Deze voorwaarde verwijst naar het belang van de machtsverhoudingen tussen delen van de organisatie binnen het coördinatie-netwerk (1993: 45).



Figuur 2.2: Voorwaarden voor succes en modellen van equifinaliteit (naar Teulings (1993) en Doty e.a. (1993))

2.2.2 Ondersteuning voor de voorwaarden in empirisch onderzoek

De vraag is nu welk van de veronderstellingen uit de kwadranten door empirisch onderzoek ondersteund wordt. Is één van de voorwaarden belangrijker voor het succes van organisaties dan de andere? Op de laatste vraag kan met behulp van recent empirisch onderzoek geen antwoord worden gegeven. Zowel de veronderstelling dat vooral congruentie een voorwaarde is voor succes, als de veronderstelling dat vooral consistentie een voorwaarde is voor succes, wordt ondersteund door empirisch onderzoek.

Ondersteuning voor de congruentievoorwaarde

Gresov (1990)⁵ en Gupta (1994) laten in hun onderzoek zien dat een wijze van sturing succesvol is als ze past bij de omgeving van de organisatie. Gresov (1990) onderzoekt de relatie tussen de taakonzekerheid⁶ van een eenheid en de structuur van een eenheid, en richt zich op de 'fit' tussen de hoeveelheid informatie die een taakeenheid *moet* verwerken en de hoeveelheid informatie die een taakeenheid *kan* verwerken. De hypothese dat een eenheid met een hoge taakonzekerheid, dat wil zeggen een eenheid met complexe taken en veel variatie, een relatief organische organisatievorm⁷ kan hanteren, omdat de noodzaak van informatieverwerking laag is, wordt door Gresov's onderzoek ondersteund. Organische organisatievormen stimuleren volgens Gresov een snelle informatie-uitwisseling die nodig is in een situatie met

⁵ Een overzicht van empirisch onderzoek wordt gegeven in bijlage 2.3. Deze bijlage bevat een schema waarin de in de onderzoeken gebruikte methoden en variabelen zijn opgenomen.

⁶ Taakonzekerheid wordt verderop in dit boek beschouwd als een interne contingentievariabele.

⁷ Onder organisaties met een relatief organische organisatievorm verstaat Gresov organisaties met een hoge score op de dimensies 'Employee discretion', 'workflow interdependence', 'personal specialization' en 'vertical and horizontal communication' en een lage score op de dimensies 'standardization' en 'supervisor discretion'. Organisaties met een relatief mechanische organisatievorm hebben lage scores op de eerste 5 dimensies en hoge op de laatste 2.

een hoge taakonzekerheid. Ook de hieraan gerelateerde hypothese, dat een meer mechanische organisatievorm geschikter is voor een werkunit met een lage taakonzekerheid, wordt ondersteund. Gresov toetst deze hypothesen door middel van de door Van de Ven en Drazin (1985) ontwikkelde 'system approach to fit'. Deze methode bestaat uit drie stappen. De eerste stap is het berekenen van het ideale scorepatroon voor organisaties in (in dit geval) situaties met respectievelijk hoge en lage taakonzekerheid. Hiervoor worden de meest effectieve organisaties geselecteerd en de gemiddelde scores van deze organisaties op de structuurdimensies zijn de 'ideale scores', zo wordt verondersteld. Zo ontstaat een 'ideaal scorepatroon' voor organisaties met een hoge taakonzekerheid en voor organisaties met een lage taakonzekerheid. Vervolgens wordt voor alle andere organisaties een verschilscore berekend, een score waarmee aangegeven wordt in welke mate de organisatievorm afwijkt van de ideale organisatievorm. In stap 3 wordt onderzocht of er een significante relatie is tussen deze verschilcores en de effectiviteit. Deze relatie wordt door Gresov inderdaad gevonden. Het 'ideale scorepatroon' voor organisaties in een situatie met een hoge taakonzekerheid komt overeen met het scorepatroon dat Gresov 'organisch' noemt. Het 'ideale scorepatroon' van organisaties in een situatie met een lage taakonzekerheid komt echter niet helemaal overeen met het scorepatroon dat Gresov 'mechanisch' noemt. De hypothese dat organisaties minder effectief zijn als het scorepatroon afwijkt van het ideale scorepatroon in een situatie met een lage taakonzekerheid, wordt ondersteund. Of deze organisatievorm ook overeenkomt met het mechanische organisatie-type, zoals op basis van de contingentietheorie kan worden verwacht en zoals Gresov ook stelt, is echter een punt van discussie. In een situatie waarin de taakonzekerheid laag is, is de meest effectieve organisatievorm in ieder geval niet de meest intern consistente organisatievorm.

In hetzelfde onderzoek formuleert en toetst Gresov twee tegengestelde hypothesen. De eerste hypothese, de 'communicatiehypothese', veronderstelt dat een unit in een situatie van horizontale afhankelijkheid efficiënter is als er een losse structuur bestaat, waarin de gespecialiseerde medewerkers zelfstandig zijn en waarin nauwelijks standaardprocedures zullen bestaan. Deze structuur zal, zo wordt verondersteld, beter passen bij de contingentiefactor horizontale afhankelijkheid. De tweede hypothese, de 'controlehypothese', veronderstelt dat units in deze situatie efficiënt zijn als de actoren de interne onzekerheid die ontstaat als gevolg van horizontale afhankelijkheid verminderen, juist door standaardisatie en een strakke structuur. Met deze structuur wordt vooral een oplossing gezocht voor de interne onzekerheid en niet zozeer gereageerd op de 'externe contingentiefactoren'. Gresov vindt in zijn onderzoek ondersteuning voor de eerste hypothese. Daarmee heeft hij ook op deze manier de veronderstelling dat organisaties succesvol zijn als ze passen bij de contingenties, ondersteund.

Gupta e.a. (1994) laten zien dat verschillende wijzen van sturing naast elkaar, in één onderdeel van een organisatie, worden gehanteerd. Ze onderscheiden drie vormen van sturing: de bureaucratische, de persoonlijke en de sociale wijze van sturing. In de bureaucratische wijze van sturing wordt vooral gebruik gemaakt van regels en voorschriften. In de persoonlijke wijze van sturing zorgt de direct leidinggevende voor regelmatige feedback en in de sociale wijze van sturing gaat het vooral om samenwerking en wederzijdse afstemming. Een overheidsorganisatie, zoals onderzocht door Gupta e.a., is voor overleving volgens het institutionalisme afhankelijk van deze omgeving en zal zich conformeren aan de sociale normen die in de sociale omgeving gelden. Op basis van de ideeën van het institutionalisme kan volgens Gupta e.a. verwacht worden dat deze organisatie een bureaucratische wijze van sturing heeft. Deze wijze van sturing verschaft medewerkers, maar ook klanten, duidelijkheid en garandeert procedurele eerlijkheid.

Een bureaucratische wijze van sturing is niet noodzakelijk de meest efficiënte wijze van sturing. Kenmerkend voor een professionele organisatie, zoals de onderzochte overheidsorganisatie, is de grote hoeveelheid niet-standaard problemen. Taken zijn vaak variabel, moeilijk en interdependent. Om succesvol te zijn zullen dergelijke organisaties, volgens de contingentietheorie, een persoonlijke of sociale wijze van sturing moeten hanteren. De resultaten van het onderzoek van Gupta e.a. laten zien dat organisaties in een zeer institutionele omgeving, waarin taken soms moeilijk, variabel en interdependent zijn, zowel een bureaucratische wijze van sturing als een sociale of persoonlijke wijze van sturing blijken te hanteren. Er is geen significante relatie tussen de mate waarin sprake is van een bureaucratische wijze van sturing en de resultaten van de organisatie. Wellicht, zo veronderstellen Gupta e.a., zijn de bureaucratische elementen van sturing in deze organisatieonderdelen niet ingezet met het oog op het verhogen van de efficiency, maar bijvoorbeeld om legitimiteit van de sociale omgeving te verwerven. Deze veronderstelling is in het onderzoek van Gupta e.a. echter niet onderzocht. Er is wel een significante relatie gevonden tussen de mate waarin een sociale of persoonlijke wijze van sturing gehanteerd wordt en de resultaten van de organisatie. Deze wijzen van sturing worden zo veronderstellen Gupta e.a., met het oog op de efficiency ingezet.

Gresov en Gupta ondersteunen dus de veronderstelling in kwadrant 1: een organisatie is succesvol als aan de congruentievoorwaarde is voldaan. Beiden laten ook zien dat de succesvolle organisaties, om zich aan te passen aan de omgeving, verschillende wijzen van sturing combineren.

Ondersteuning voor de consistentievoorwaarde

De veronderstelling in kwadrant 4 wordt ondersteund door het onderzoek van Doty e.a. (1993) en door de onderzoeken van Arthur (1994) en Huselid (1995). Doty e.a. (1993) onderzoeken twee voorbeelden van de configuratietheorie, namelijk de theorie van Mintzberg (1979; 1983)⁸ en de theorie van Miles en Snow (1978). Ze vinden geen ondersteuning voor de theorie van Mintzberg.

Organisaties blijken in de door hen onderzochte dataset niet de design-configuraties te hebben die volgens de theorie van Mintzberg het meest geschikt zijn voor de omgeving van de organisaties. Een 'fit' tussen omgeving en design, zoals geformuleerd in Mintzberg's theorie, blijkt in het onderzoek van Doty e.a. ook geen voorspeller van effectiviteit. Voor de theorie van Miles en Snow vinden Doty e.a. echter wel ondersteuning. Organisaties die het meest lijken op de ideaaltypen zoals geformuleerd door Doty e.a. blijken het meest effectief te zijn. Organisaties die lijken op hybride typen, en daarmee bedoelen Doty e.a. organisaties met een op de omgeving aangepaste combinatie van kenmerken van ideaaltypen⁹, zijn ook effectief,

⁸ Een van de weinige andere empirische toetsen van de configuratietypologie van Mintzberg is de toetsing van Teulings (1991). Teulings ontwikkelt hiervoor een meetinstrument voor analyse, diagnose en vergelijking van de configuraties. Hij analyseert met dit instrument de configuratievormen van 500 organisaties. Als eerste stap worden alle onderzochte organisaties ingedeeld in domeinen (bijvoorbeeld nutsbedrijven, ziekenhuizen). Voor elk van deze domeinen wordt een gemiddeld configuratielogo berekend, en onderzocht wordt of dit logo overeenkomt met het logo dat op basis van de theorie van Mintzberg verondersteld zou kunnen worden. Dat blijkt voor alle domeinen het geval te zijn. Vervolgens wordt met behulp van clusteranalyse onderzocht, hoeveel en welke grondtypen kunnen worden onderscheiden in de dataset. Anders dan Mintzberg vindt Teulings 6 grondtypen: een eenvoudige bureaucratie, een eenvoudige professionele organisatie, een eenvoudige uitvoerende vorm, een adhocratie, een complexe bestuurlijke bureaucratie en een complexe professionele vorm (1991: 23).

⁹ Waarbij geldt dat alle elementen evenveel afwijken van het ideaaltype.

maar minder dan de ideaal-typen. De effectiviteit van een organisatie wordt minder naarmate een organisatie meer afwijkt van een ideaaltype of hybride type. Eerder werd al gesteld dat ideaaltypen per definitie intern consistent zijn, ze zijn intern consistenten dan hybride typen¹⁰. Organisaties zijn dus efficiënter, zo zou je op basis van de resultaten van het onderzoek van Doty e.a. kunnen veronderstellen, naarmate ze intern consistenten zijn. Doty e.a. vinden geen relatie tussen de mate, waarin de organisatie lijkt op het ideaaltype dat volgens de theorie past bij de kenmerken van de omgeving, en de effectiviteit van de organisatie. De hypothese dat een organisatie, ongeacht de kenmerken van de omgeving, effectiever is naarmate ze meer lijkt op een van de geformuleerde ideaaltypen, wordt door dit onderzoek dus ondersteund.

Arthur (1994) en Huselid (1995) onderzoeken de relaties tussen verschillende Human Resource Systemen en de resultaten van organisaties. Beiden laten zien dat de Human Resource Systemen die passen in een organisch organisatie-model tot de beste resultaten leiden.

Arthur ontwikkelt door middel van clusteranalyse een taxonomie van verschillende Human Resource Systemen. Hij vat ze samen in twee systemen: het control-systeem, een systeem dat vooral gericht is op het besparen van kosten, en het commitment-systeem, een systeem dat gericht is op het maximaliseren van betrokkenheid. Een commitment-systeem wordt gekenmerkt (onder andere) door decentralisatie van de besluitvorming en formele participatie mechanismen, door veel training en opleiding en een prestatie-beloningssysteem. Deze kenmerken resulteren volgens Arthur in gemotiveerd en 'empowered' personeel wier doelen gelieerd zijn aan de doelen van het management. Als gevolg hiervan heeft een organisatie veel minder middelen nodig voor supervisie en controle. Bijkomend effect van de kenmerken van het commitment-systeem is een toename van 'citizenship behavior', gedrag van medewerkers dat niet direct beloond wordt, maar wel positief is voor de organisatie. Bovendien vindt Arthur in de recente onderzoeksliteratuur bewijs voor het idee dat kenmerken van de commitment-systemen vooral van belang zijn voor de effectieve implementatie van geavanceerde technologieën. Op basis van deze argumentatie ontwikkelt hij de hypothese dat organisaties met commitment human resource-systemen betere resultaten zullen hebben dan organisaties met control-systemen. Dit verschil wordt volgens Arthur dan vooral veroorzaakt door het gedrag van medewerkers; hij heeft als output-maten die maten gebruikt die het meest beïnvloed worden door het gedrag van medewerkers. Hij vindt een voorzichtige ondersteuning voor deze hypothese. Organisaties met een commitment-systeem zijn niet alleen effectiever, ze zijn ook efficiënter dan organisaties met een control-systeem.

Huselid onderzoekt de relaties tussen High Performance Work Practices en verloop, productiviteit en financiële resultaten van een organisatie. Door middel van factoranalyse zijn de High Performance Work Practices samengevat in twee factoren. De eerste factor bevat instrumenten waarmee kennis, vaardigheden en mogelijkheden van medewerkers worden vergroot. De tweede factor bevat instrumenten waarmee 'gewenst gedrag' van medewerkers kan worden herkend en versterkt. Hoe hoger de score op beide factoren, hoe meer sprake is van

¹⁰ Je zou kunnen veronderstellen dat ook een hybride type, zoals gedefinieerd door Doty e.a. een zekere mate van interne consistentie heeft, omdat alle elementen in dezelfde mate afwijken van het ideaaltype. Organisaties die lijken op een ideaaltype, zo zou je vervolgens kunnen veronderstellen, zijn intern consistenten dan organisaties die lijken op een hybride type. Organisaties die lijken op een hybride type zijn weer intern consistenten dan organisaties die zowel van het ideaaltype als van het hybride type afwijken.

'High Performance Work Practices'. Een situatie waarin sprake is van High Performance Work Practices lijkt volgens Huselid op het commitment-systeem zoals dat geformuleerd is door Arthur. Huselid vindt ondersteuning voor de hypothese dat de aanwezigheid van High Performance Work Practices een negatief effect heeft op het verloop in een organisatie en een positief effect op de productiviteit en, deels als gevolg van een lager verloop en een hogere productiviteit, leidt tot een beter financieel resultaat van een organisatie.

De resultaten van de onderzoeken van Doty e.a. (1993) kunnen samengevat worden in de conclusie: 'een organisatie is succesvol als de wijze van sturing intern consistent is'. Ook Arthur (1994) en Huselid (1995) ondersteunen met hun onderzoeken de consistentievoorwaarde. Zij laten zien dat één type sturing, namelijk het type dat het meest past bij het organisatorische ideaaltype, het meest succesvol is, ongeacht de omgeving waarin de organisaties zich bevinden.

2.2.3 Uitblijven van ondersteuning voor de voorwaarden

Hierboven wordt een aantal onderzoeken beschreven waarin een van de onderscheiden voorwaarden wordt ondersteund. In deze onderzoeken wordt aangetoond dat een organisatie succesvol is, als de wijze van sturing past bij de omgeving of als de wijze van sturing intern consistent is. Er zijn ook onderzoeken waarin de voorwaarden niet ondersteund worden. In deze onderzoeken wordt aangetoond dat een organisatie succesvol kan zijn, ook al past de wijze van sturing niet bij de omgeving of is ze niet intern consistent. Deze onderzoeken worden hieronder besproken.

Uitblijven van ondersteuning voor de congruentie voorwaarde

Miller (1992) onderzoekt de relatie tussen de interne fit (fit tussen structuur- en procesvariabelen)¹¹ en de externe fit (fit tussen structuur- en procesvariabelen enerzijds en omgevingsvariabelen anderzijds). De resultaten van Miller's onderzoek laten zien dat organisaties die het beste aangepast zijn aan de onzekerheid van de omgeving, intern het minst consistent zijn. Omgekeerd, zo blijkt uit de resultaten, passen organisaties die intern consistent zijn niet goed bij de onzekerheid van de omgeving. Miller vindt geen significante relatie tussen de mate van externe fit en de financiële resultaten van de organisatie. De relatie tussen de mate van interne fit en financiële resultaten is door Miller niet onderzocht. Miller (1993) toont dus aan dat de mate waarin de wijze van sturing in een organisatie intern consistent is, negatief samenhangt met de mate waarin de wijze van sturing is aangepast aan de omgeving. De veronderstelling dat de mate van externe congruentie positief samenhangt met de resultaten van een organisatie wordt in Millers onderzoek niet ondersteund.

Uitblijven van ondersteuning van de consistentie-voorwaarde

Adler (1993) beschrijft in zijn case-studie het succes van een organisatie waarin een organisatorische wijze van sturing wordt gecombineerd met een meer bureaucratische wijze van sturing. Alhoewel de onderzochte organisatie een hoge mate van standaardisatie en formalisatie heeft, wordt ook veel aandacht besteed aan participatie, opleiding en training en feedback op het proces. Deze 'lerende bureaucratie' blijkt succesvoller dan organisaties waarin het 'lerende'

¹¹ Anders dan Doty e.a. die de mate van interne consistentie definiëren als de mate waarin een organisatie lijkt op een ideaaltype, definieert Miller interne consistentie (fit) als de mate waarin structuurvariabelen en de procesvariabelen elkaar ondersteunen.

element ontbreekt¹². De door Adler onderzochte NUMMI fabriek blijkt na de oprichting bijzonder goede resultaten te behalen. Een vergelijking met een puur organische organisatie heeft Adler niet gemaakt.

Ook Browner en Kubarski (1991) bestuderen een organisatie waarin de bureaucratische wijze van sturing gecombineerd wordt met organische elementen. Gedrag van medewerkers wordt in deze organisatie niet alleen gestuurd door kwantitatieve controle-mechanismen, maar ook door meer ideologische normatieve mechanismen. Focus van dit onderzoek is niet het resultaat van de organisatie als geheel, maar het gedrag van medewerkers. De combinatie van strakke, controlerende en normatieve sturing leidt in deze organisatie tot betrokken en productieve medewerkers. Ook de kosten voor supervisie zijn in de onderzochte organisatie minder hoog dan in vergelijkbare, maar bureaucratische organisaties.

Adler (1993) en Browner en Kubarski (1991) tonen aan dat juist mengvormen van organisaties, in beide onderzoeken bureaucratische organisaties met 'organische elementen', succesvol zijn. In beide onderzoeken worden alleen organisaties uit eenzelfde omgeving onderzocht, een uitspraak over de congruentievoorwaarde kan dus niet worden gedaan.

2.2.4 Verklaring van de tegenstrijdige resultaten

In figuur 2.3 worden de hierboven beschreven onderzoeken nog eens samengevat in het eerder beschreven schema. De onderzoeken van Gresov en Gupta e.a. falsifiëren de consistentiehypothese en ondersteunen de congruentiehypothese. De onderzoeken van Doty e.a., Huselid en Arthur daarentegen ondersteunen juist de consistentiehypothese en falsifiëren de congruentiehypothese. Miller falsifieert de congruentiehypothese; de consistentiehypothese heeft hij niet onderzocht. Ook Adler, en Browner en Kubarski falsifiëren de consistentiehypothese; de congruentiehypothese is niet onderzocht in deze onderzoeken. Voor beide veronderstellingen geldt dus dat ze door sommige onderzoeken worden ondersteund en door andere niet. De vraag is nu hoe deze tegenstrijdige resultaten verklaard kunnen worden.

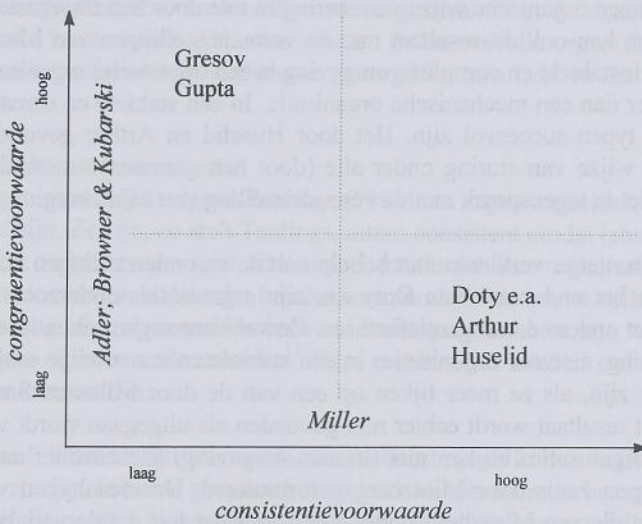
Congruentievoorwaarde

Een verklaring voor het feit dat de congruentievoorwaarde soms wel en soms niet ondersteund wordt kan wellicht gevonden worden in de eerder aangehaalde samenvatting van Mintzberg (1979: 221-222).

Stabiliteit van de omgeving beïnvloedt volgens Mintzberg vooral de voorspelbaarheid van het werk. In een extreem instabiele omgeving is het werk onvoorspelbaar. Een organisatie zal in deze situatie volgens Mintzberg (1979: 270) zó ingericht moeten zijn dat ze flexibel kan reageren op de omgeving. Om succesvol te zijn, zo stelt Mintzberg, zal een organisatie organischer moeten zijn naarmate de omgeving instabieler wordt. Hij merkt hierbij echter nadrukkelijk op (1979: 272) dat hiermee niet automatisch ook het 'omgekeerde' wordt verondersteld. In een stabiele omgeving *kan* een bureaucratische organisatie goed functioneren, maar ook andere organisatietypen kunnen in een stabiele omgeving succesvol zijn. Andere door hem onderscheiden contingentiefactoren als bijvoor beeld omvang en leeftijd van de

¹² Niet iedereen gelooft in de mogelijkheid een bureaucratische organisatie volgens participatieve principes in te richten. Volgens Pot (1993: 16) maakt de participatie bij NUMMI onderdeel uit van een verfijnd beheerssysteem waarin de macht, als in andere systemen, bij het management ligt.

organisatie zullen nu bepalen hoe bureaucratisch de organisatie zal zijn. De 'omgevingseis' is niet meer dwingend.



Figuur 2.3 Voorwaarden voor succes en empirisch onderzoek

Complexiteit van de omgeving beïnvloedt volgens Mintzberg de ingewikkeldheid van het werk. In een extreem complexe omgeving worden de problemen waarmee een organisatie te maken krijgt zó ingewikkeld dat beslissingen niet meer alleen door medewerkers in de top van een organisatie genomen kunnen worden. In een complexe omgeving zal een organisatie succesvoller zijn naarmate ze meer gedecentraliseerd is. Alhoewel Mintzberg het niet noemt, zou hier hetzelfde kunnen gelden als bij de hierboven geformuleerde hypothese: deze hypothese veronderstelt niet automatisch het omgekeerde. Een gecentraliseerde organisatie *kan* succesvol zijn in een eenvoudige omgeving, tenzij andere (contingentie)variabelen om een ander type organisatie vragen. Ook hier geldt weer dat de omgevingseis niet meer dwingend is.

Het feit dat de 'eis' die contingentiefactoren aan een organisatie stellen niet altijd dwingend is, zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat de congruentievoorwaarden soms wel en soms niet worden ondersteund.

In het onderzoek van Gresov (zie eerder) kunnen aanwijzingen voor deze verklaring worden gevonden. Organisaties zijn, zo blijkt uit zijn onderzoek, effectiever als er sprake is van een fit tussen de structuur van een organisatie en de contingenties. De effecten van deze fit, zo stelt Gresov vast, zijn groter als er sprake is van een hoge mate van horizontale afhankelijkheid en een hoge mate van taakonzekerheid (1990: 521). Gresov laat dus zien dat de 'fit'-hypothese vooral ondersteund wordt in een situatie, waarin de instabiliteit en complexiteit van de omgeving 'dwingende eisen' stelt aan de inrichting van de organisatie.¹³

¹³ Dit zou ook als ondersteuning voor de interne consistentievoorwaarde kunnen worden uitgelegd.

Immers, juist in een situatie met een lage taakonzekerheid was de berekende ideale organisatievorm niet de meest consistente (zie 2.2.2).

Huselid en Arthur falsifiëren de hypothese dat een organisatie alleen succesvol is als de wijze van sturing is aangepast aan de kenmerken van de omgeving. Uit de onderzoeken van Huselid en Arthur blijkt immers dat een organische wijze van sturing in alle door hen onderzochte omgevingen succesvol is. Toch kan ook dit resultaat met de veronderstellingen van Mintzberg worden verklaard. In een instabiele en complexe omgeving is een organische organisatie volgens Mintzberg succesvoller dan een mechanische organisatie. In een stabiele en eenvoudige omgeving kunnen beide typen succesvol zijn. Het door Huselid en Arthur gevonden resultaat dat een 'organische' wijze van sturing onder alle (door hen gemeten) omstandigheden succesvoller is, is dus niet in tegenspraak met de veronderstelling van Mintzberg.

De resultaten van Doty e.a. zijn niet te verklaren met behulp van de veronderstellingen zoals hierboven geformuleerd. Voor het onderzoek van Doty e.a. zijn organisaties onderzocht in verschillende branches, elk met andere contingentiefactoren. Zowel voor organisaties in een instabiele en complexe omgeving, als voor organisaties in een stabiele en eenvoudige omgeving geldt dat ze succesvoller zijn, als ze meer lijken op een van de door Miles en Snow geformuleerde ideaaltypen. Dit resultaat wordt echter niet gevonden als uitgegaan wordt van de typologie van Mintzberg. Organisaties blijken niet (in elke omgeving) succesvoller naarmate ze meer lijken op de typen zoals door Mintzberg geformuleerd. De ideaaltypen van Miles en Snow verschillen van die van Mintzberg onder meer door het feit dat de variabele strategie in de typologie van Mintzberg niet meegenomen is en in de typologie van Miles en Snow wel. Strategie wordt door Miles en Snow geoperationaliseerd in een aantal variabelen die vooral informatie bevatten over de wijze, waarop de organisatie reageert op de omgeving. Op basis van deze operationalisering zou verondersteld kunnen worden dat een type waarin de variabele strategie is opgenomen niet alleen intern consistent is, maar ook in zekere mate extern congruent.

Ook de resultaten van Millers onderzoek kunnen niet verklaard worden met behulp van de veronderstellingen die op basis van Mintzberg's samenvatting van de contingentietheorie zijn geformuleerd. Miller vindt geen ondersteuning voor de congruentiehypothese. De relaties tussen de mate van externe fit en de door hem onderscheiden financiële indicatoren zijn niet significant. Miller maakt echter, net als Doty e.a. maar bijvoorbeeld anders dan Gresov, geen onderscheid tussen typen omgeving en misschien is dit wel de verklaring voor het feit dat hij geen significante relaties vindt tussen de mate van fit tussen structuur, proces en omgeving en de financiële resultaten. Als de hierboven geformuleerde veronderstellingen juist zijn, dan zal deze relatie vooral aangetroffen worden in organisaties in een instabiele en complexe omgeving. Organisaties in een stabiele en eenvoudige omgeving kunnen immers ook succesvol zijn als er, op basis van de veronderstellingen afgeleid van de contingentietheorie, sprake is van misfit. Juist de aanwezigheid van deze organisaties in de dataset zou wel eens de oorzaak

kunnen zijn van het feit dat de door Miller gevonden relaties niet significant zijn.¹⁴ Hetzelfde geldt voor de resultaten van het onderzoek van Doty e.a.. Ook zij maken geen onderscheid tussen typen omgeving. De resultaten van organisaties waarbij sprake is van een fit met de contingentiefactoren verschillen niet significant van de resultaten van organisaties waarbij sprake is van misfit. Ook hier zouden de succesvolle organische organisaties in een stabiele en eenvoudige omgeving ervoor gezorgd kunnen hebben dat de verschillen niet significant zijn.

Consistentievoorwaarde

Organisaties zijn volgens Teulings (1994), zo zagen we eerder, succesvol als ze intern consistent zijn. Ze zijn, zo stelt Teulings, intern consistent omdat (sturings-)elementen elkaar in hun effect ondersteunen. Juist dit kenmerk maakt dat deze organisaties succesvol zijn. Ideaaltypen zijn, zo werd ook al eerder beschreven, per definitie intern volkomen consistent. Het is echter de vraag of er niet combinaties van ideaaltypen denkbaar zijn waarin de elementen elkaar ook in hun effecten ondersteunen.¹⁵ Deze combinaties zouden wel eens de succesvolle mengvormen kunnen zijn.

Zowel Adler als Browner en Kubarski beschrijven in hun studies een succesvolle mengvorm van sturing. In beide gevallen betreft het een bureaucratische organisatie met een paar 'organische' elementen. In een later verschenen artikel onderzoekt Adler samen met Borys (1996) de conflicterende resultaten van onderzoek naar het functioneren van bureaucratische organisaties. Sommige bureaucratische organisaties, zo concluderen Adler en Borys, zijn succesvol omdat juist de bureaucratische sturing zorgt voor duidelijkheid en leidt tot effectiviteit en tevreden medewerkers. Andere bureaucratische organisaties zijn star en weinig succesvol, medewerkers zijn ontevreden en gedemotiveerd omdat ze weinig ruimte hebben voor creativiteit. Adler en Borys verklaren dit verschil in resultaten door een onderscheid te maken tussen twee typen formalisatie: 'coercive formalisation', een systeem van regels en voorschriften ontworpen om tegenwerking en recalcitrantie van medewerkers tegen te gaan, en 'enabling formalisation', een systeem van regels en voorschriften ontwikkeld om medewerkers te ondersteunen zodat ze effectiever met contingenties om kunnen gaan. 'Coercive formalisation', zo zou verondersteld kunnen worden, zal organische elementen niet ondersteunen, maar 'enabling formalisation' wel.

¹⁴ De vraag naar de relatie tussen de mate van fit en de prestaties staat niet centraal in Miller's onderzoek. Hij besteed er in zijn artikel maar een alinea aan waarin hij veronderstelt dat de opbrengsten van interne fit en externe fit tegen elkaar wegvallen als ze niet compatibel zijn. Voor deze veronderstelling vindt Miller, zo stelt hij, ondersteuning in zijn onderzoek door het ontbreken van significante relaties tussen externe fit en financiële resultaten. Met deze veronderstelling kan Miller geplaatst worden in het tweede kwadrant van figuur 2.2: een organisatie is alleen succesvol als er zowel sprake is van interne als van externe fit. Er zijn volgens Miller echter situaties denkbaar (als beide vormen van fit incompatibel zijn) waarin organisaties niet succesvol kunnen zijn. Een oplossing voor dergelijke situaties geeft Miller niet, behalve een korte verwijzing naar literatuur waarin een sequentiële benadering wordt voorgesteld (waarbij interne fit en externe fit afgewisseld worden).

¹⁵ In navolging van Doty e.a. wordt in dit onderzoek verondersteld dat een organisatie intern minder consistent is naarmate ze meer afwijkt van het ideaaltype. Een mengvorm van sturing waarin de elementen elkaar in hun effecten ondersteunen is volgens deze redenering intern minder consistent dan het ideaaltype. Deze mengvorm is echter wel intern consistent volgens de definitie van Teulings.

Aan de wijze van sturing zoals door een management in een organisatie wordt gehanteerd ligt volgens Adler en Borys een assumptie ten grondslag over wat werk voor individuen betekent. Ze onderscheiden in hun artikel ook twee tegengestelde basisassumpties die volgens hen door een management in organisaties gehanteerd kunnen worden¹⁶:

1. Door georganiseerde werkverbanden verliezen mensen autonomie. Werken is voor mensen een 'kosten-post', een min op de ruilbalans. Overeenkomsten tussen organisatiedoelen en doelen van individuen in organisaties zullen zelden voorkomen. Er bestaat een grote kans op opportunistisch gedrag. Een organisatie zal dus zó ingericht moeten zijn dat mensen de kans niet krijgen om opportunistisch gedrag te vertonen.
2. Door samen te werken in een organisatie kunnen mensen doelen bereiken die ze alleen niet kunnen bereiken. Werken heeft voor mensen ook een toegevoegde waarde en zorgt in zichzelf dus voor een plus op de ruilbalans. Overeenkomsten tussen organisatiedoelen en doelen van individuen zijn niet ondenkbaar. De kans op opportunistisch gedrag is, als men uitgaat van deze assumptie, klein. De te verwachten natuurlijke neiging van mensen zal coöperatie zijn.

De eerste assumptie ligt ten grondslag aan een sturingsmechanisme als 'coercive formalisation', de tweede aan een sturingsmechanisme als 'enabling formalisation'. De tweede assumptie is ook de onderliggende assumptie van organische sturingswijzen. Verondersteld zou kunnen worden dat deze sturingselementen elkaar ondersteunen omdat ze mensen in organisaties op dezelfde wijze aanspreken.

Kwantitatieve controle-mechanismen en normatieve, ideologische mechanismen, de combinatie van sturingselementen in de organisatie, zoals is onderzocht door Browner en Kubarski, spreken mensen niet op dezelfde wijze aan, zo zou verondersteld kunnen worden. Het is dan ook de vraag of zo'n organisatie, zoals Browner en Kubarski veronderstellen, succesvol is dankzij deze combinatie van sturingselementen. Browner en Kubarski maken melding van het feit dat regels af en toe ontdoken worden en dat medewerkers zelf informele maximale productiedoelen ontwikkelen die niet overschreden worden. Op basis van deze informatie zou verondersteld kunnen worden dat medewerkers binnen de controle-mechanismen hun eigen vrijheid creëren¹⁷. Niet de formele sturingselementen, maar de informele sturingselementen ondersteunen elkaar¹⁸.

Op basis van de klassieke contingentietheorie kan verondersteld worden dat een organisatie succesvol is als de wijze van sturing is aangepast aan de kenmerken van de omgeving. Organisaties opereren echter steeds meer in een omgeving die verschillende, soms tegenstrijdige eisen aan hen stelt. Interessant is nu te onderzoeken *welke wijze van sturing succesvol is, gegeven de verschillende kenmerken van de omgeving. (Wanneer) zijn organisaties vooral*

¹⁶ Deze assumpties lijken op de assumpties die geformuleerd worden in de klassieke tweedeling zoals in 1960 door Mc Gregor is gemaakt. Mc Gregor maakt een onderscheid tussen managementtheorie X, een theorie die ervan uitgaat dat mensen van nature niet willen werken, zullen proberen werk te ontduiken en dus gedwongen en gecontroleerd moeten worden willen ze werk verrichten, en managementtheorie Y, die uitgaat van de assumptie dat mensen van nature geen aversie hebben tegen werken en dat een situatie die mensen helpt bij 'zelf-verwerkelijking' motiverender werkt dan straf en controle.

¹⁷ Hetzelfde mechanisme is al aangetoond door Homans (1951) in zijn klassieke studie 'The Bank Wiring Observation Room'.

¹⁸ Een andere veronderstelling zou kunnen zijn dat de productiviteit stijgt omdat, zoals Browner en Kubarski's respondenten aangeven, het routinewerk uitdagender en bevredigender is geworden door het invoeren van een targetsysteem.

succesvol als de wijze van sturing is aangepast aan de verschillende contingentiefactoren (en/) of (wanneer) zijn organisaties succesvoller naarmate ze meer lijken op een ideaaltype sturing?

2.3 Verschillende soorten succes

Recent onderzoek laat niet alleen zien dat verschillende wijzen van sturing succesvol kunnen zijn in een verschillende omgeving, maar ook dat verschillende wijzen van sturing op verschillende manieren succesvol zijn. In sommige gevallen is er sprake van een dilemma. Een wijze van organiseren die leidt tot effectiviteit is niet altijd efficiënt, zo blijkt bijvoorbeeld uit het onderzoek van Ostroff en Schmitt (1993). Ostroff en Schmitt beschouwen de twee resultaatcriteria effectiviteit en efficiency als twee relatief onafhankelijke dimensies die tegen elkaar afgezet vier groepen organisaties opleveren: organisaties die effectief én efficiënt zijn, organisaties die effectief maar niet efficiënt zijn, organisaties die efficiënt maar niet effectief zijn, en organisaties die effectief noch efficiënt zijn. De scores van deze groepen op bepaalde sturingselementen blijken significant van elkaar te verschillen. De variabele regulering (uitgevaardigd door het 'schooldistrict' waartoe de onderzochte scholen behoren) en de variabele waarmee gemeten wordt in welke mate de leiding van een organisatie een positieve houding heeft ten opzichte van veranderingen, laden hoog op de dimensie die een onderscheid maakt tussen organisaties die effectief én efficiënt zijn en de overige organisaties. In de effectieve én efficiënte organisaties is weinig sprake van regulering en heeft de leiding van de organisatie een 'positieve houding ten opzichte van veranderingen'. Drie variabelen laden hoog op de dimensie die een onderscheid maakt tussen effectieve organisaties en efficiënte organisaties, namelijk de variabelen docent/student ratio, participatie en sociaal klimaat (de mate waarin er in beleid rekening gehouden wordt met de behoeften van de medewerkers). Effectieve organisaties scoren op al deze variabelen hoger dan efficiënte organisaties. Er zijn in effectieve (maar niet efficiënte) organisaties dus minder studenten per docent, er is sprake van meer participatie en een socialer klimaat dan in efficiënte (maar niet effectieve) organisaties. Op basis van het onderzoek van Ostroff en Schmidt (1993) kunnen dus drie categorieën 'sturingselementen' worden onderscheiden; elementen die kenmerkend zijn voor effectieve (maar weinig efficiënte) organisaties, elementen die kenmerkend zijn voor efficiënte (maar weinig effectieve) organisaties en elementen die kenmerkend zijn voor effectieve én efficiënte organisaties. Een 'uitrui' tussen effectiviteit en efficiency vindt dus in een aantal gevallen wel, en in andere gevallen niet plaats.

Wageman (1996) laat zien dat taakinterdependentie leidt tot groepen waarin goed wordt samengewerkt en gecommuniceerd. Beloningsindependentie leidt volgens haar tot effectief functionerende individuen. Een groep waarin medewerkers voor het uitvoeren van de taken van elkaar afhankelijk zijn, maar waarin de beloning individueel is, presteert minder goed dan groepen waarin de taak- en beloningsafhankelijkheid op elkaar zijn afgestemd. In groepen waarin de taak- en beloningsafhankelijkheid op elkaar zijn afgestemd, dus waarin beide interdependent of beide independent zijn, zal dus sprake zijn van een hoge groepseffectiviteit, namelijk in een situatie waarin beide interdependent zijn, of een hoge individuele effectiviteit, namelijk in een situatie waarin beide independent zijn.

Ook creativiteit of innovativiteit en effectiviteit zijn resultaatcriteria die wel tegen elkaar worden afgezet. Shalley (1995) maakt een onderscheid tussen creativiteit, dat wil zeggen de mate waarin oplossingen van medewerkers voor problemen vernieuwend zijn, en effectiviteit, dat wil zeggen het aantal oplossingen. Creatieve oplossingen kosten meer tijd dan standaardoplossingen. Shalley veronderstelt dan ook dat creativiteit ten koste zal gaan van effectiviteit. De resultaten van haar onderzoek ondersteunen deze veronderstelling. De aanwezigheid van doelstellingen die gericht zijn op het bevorderen van creativiteit correleert negatief met de effectiviteit van medewerkers.

Als we de vraag 'welke wijze van sturing is succesvol' willen onderzoeken is het zinvol, zo blijkt uit het bovenstaande, verschillende soorten resultaten te onderscheiden en ook de vraag 'leiden verschillende wijze van sturing tot verschillende soorten resultaten?' te onderzoeken.

2.4 Effectiviteit versus tevredenheid

Hierboven wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten resultaten van de organisatie. Het gaat hier dan vooral om resultaten van de organisatie of medewerkers in de organisatie. Een resultaat van een andere orde is de mate waarin medewerkers tevreden met hun werk en met de organisatie zijn¹⁹.

Een wijze van sturing die leidt tot effectiviteit leidt volgens enkelen niet altijd tot een organisatie waarin medewerkers het meest tevreden zijn. Ook het dilemma tussen resultaten van de organisatie en tevredenheid van medewerkers is een centraal thema in de managementliteratuur. Grofweg zijn er drie veronderstellingen:

- 1 Een wijze van sturing die leidt tot effectiviteit leidt niet altijd tot tevreden medewerkers, maar een effectieve organisatie is in het belang van de medewerkers, dus uiteindelijk zal gekozen worden voor een sturingswijze die effectiviteit genereert.
- 2 Een wijze van sturing die leidt tot effectiviteit leidt niet altijd tot tevreden medewerkers; kiezen voor een sturingswijze die leidt tot effectiviteit is een kortetermijn-oplossing; een organisatie met tevreden medewerkers zal op de lange termijn het meest succesvol zijn.
- 3 Het is mogelijk een organisatie zó in te richten dat ze zowel effectief is, als tevreden medewerkers heeft.

Het belang van de inbreng van medewerkers in een organisatie wordt, zo werd hierboven al beschreven, steeds meer benadrukt. Het is daarom niet verwonderlijk dat vooral de laatste twee veronderstellingen veel ondersteuning vinden in de meest recente literatuur. Om goed inzicht te krijgen in de relatie tussen de wijze van sturing en het succes van organisaties is het belangrijk om ook op de volgende vragen een antwoord te geven.

Welke wijze van sturing leidt tot de hoogste effectiviteit? Welke wijze van sturing leidt tot de meeste tevredenheid? En zijn deze twee hetzelfde?

2.4.1 Beheersing versus autonomie versus duidelijkheid

De laatste twee, in de vorige alinea geformuleerde veronderstellingen, vinden steeds meer ondersteuning in de recente literatuur. Toch is het dilemma tussen autonomie en beheersing, dat mogelijk een verklaring zou kunnen zijn voor de eerste hierboven geformuleerde veronderstelling, nog steeds actueel (zie bijvoorbeeld van Hoof en van Noort 1996). Over het algemeen wordt er in de literatuur van uitgegaan dat autonomie van medewerkers de motivatie en

¹⁹ Lammers (1993) noemt dit de leefbaarheid van de organisatie.

tevredenheid van medewerkers positief beïnvloedt. Beheersing van het werkproces door het management zal de autonomie van medewerkers inperken en daarom door medewerkers minder gewaardeerd worden. Daarnaast wordt echter verondersteld dat beheersing (bijvoorbeeld door standaardisatie) de effectiviteit van een organisatie positief beïnvloedt. Volgens enkelen is dit dilemma met name de oorzaak van het feit dat organisatievormen die leiden tot een hoge effectiviteit (door een hoge mate van beheersing) leiden tot minder tevreden medewerkers en omgekeerd. Autonomie heeft echter ook een nadeel en beheersing een voordeel dat van invloed kan zijn op het welbevinden van medewerkers. In veel onderzoek (onder andere van Bijlsma-Frankema 1995) is inmiddels aangetoond dat medewerkers tevreden zijn als er sprake is van duidelijkheid. Een onduidelijke situatie kan stress veroorzaken. Een situatie waarin medewerkers veel autonomie hebben, is over het algemeen ook onduidelijker dan een situatie waarin medewerkers weinig autonomie hebben, maar waarin bijvoorbeeld sprake is van beheersing.

Stevens, Phillipsen en Diederiks (1992) concluderen in hun onderzoek dat bureaucrativering of standaardisering zowel een negatief als een positief effect heeft op de arbeidssatisfactie van de door hen onderzochte medewerkers. Enerzijds verschaft standaardisering duidelijkheid, anderzijds vermindert het de autonomie. Zij onderzoeken de vraag of kenmerken van de organisatie voorspellers zijn van de arbeidssatisfactie van medisch specialisten. De steeds verdergaande bureaucrativering in professionele instellingen is, zo blijkt volgens Stevens e.a. steeds weer, een belangrijke reden voor ontevredenheid van professionals. De afname van de professionele autonomie blijkt dan in veel gevallen de belangrijkste oorzaak. Vooral *formalisatie*, de sturing van activiteiten door formele regels, druist in tegen de professionele normen van autonomie en sturing door gelijken. Aan de andere kant, zo stellen Stevens e.a., wordt ook steeds meer bewijs gevonden voor het idee dat een bureaucratie niet alleen negatieve consequenties heeft voor professionals. Bureaucratische organisaties kunnen het werk van professionals ook ondersteunen, bijvoorbeeld omdat ze de coördinatie en communicatie in een organisatie bevorderen. Sommige elementen in bureaucratistische organisaties maken het voor professionals beter mogelijk hun doelen te bereiken. Bureaucrativering, zo blijkt uit het bovenstaande, heeft dus volgens Stevens e.a. een positief en een negatief effect op de arbeidssatisfactie van professionals. Enerzijds vermindert het de autonomie maar anderzijds verschaft het duidelijkheid. Als de relatie tussen standaardisatie en de tevredenheid voor specialisten en assistenten apart wordt onderzocht, blijkt de relatie significant positief te zijn voor specialisten en significant negatief voor assistenten. Specialisten hebben volgens Stevens e.a. waarschijnlijk meer invloed op de formele structuur, assistenten zullen meer onderworpen zijn aan de structuur. De specialisten hebben dus meer autonomie en zullen eerder de voordelen van de bureaucratie ervaren; de assistenten hebben minder autonomie en ervaren eerder de nadelen.

Mocht als antwoord op de in de vorige paragraaf geformuleerde onderzoeksvraag inderdaad gevonden worden dat de wijze van sturing die leidt tot effectiviteit een andere is dan de wijze van sturing waarmee medewerkers het meest tevreden zijn, dan is het interessant te onderzoeken of het dilemma beheersing versus autonomie dit verschil kan verklaren. Maar ook als op basis van de resultaten kan worden verondersteld dat er één wijze van sturing is die zowel

leidt tot een hoge effectiviteit als tot tevreden medewerkers, dan is dit thema interessant. De vraag is dan hoe dit dilemma in deze succesvolle wijze van sturing is opgelost²⁰.

2.5 Conclusie

Dé wijze van sturing die onder alle omstandigheden het meest succesvol is bestaat niet volgens aanhangers van de contingentietheorie. Op het succes van een wijze van sturing is, zo wordt verondersteld, een aantal factoren van invloed. Omgevingsfactoren bijvoorbeeld. De mate van succes van een wijze van sturing kan verklaard worden als gekeken wordt naar de mate waarin de organisatie, als gevolg van de wijze van sturing, in staat is te reageren op de eisen die de omgeving aan de organisatie stelt. Maar ook interne factoren zijn belangrijk. De mate van succes van een wijze van sturing kan ook verklaard worden door de mate waarin de elementen van sturing elkaar ondersteunen.

Wat is precies 'succes', is een belangrijke vraag in dit kader. Verschillende soorten succes, zowel in resultaten van de organisatie als in tevredenheid van medewerkers, kunnen op verschillende wijze gerealiseerd worden. Niet zelden leidt een wijze van sturing wel tot het ene resultaat, maar juist niet tot het andere. Hierin ligt voor de leiding van een organisatie een belangrijke strategische keuze-taak.

In dit onderzoek wordt de relatie tussen de wijze van sturing in organisaties en de effectiviteit van deze organisaties alsook de tevredenheid van de medewerkers in deze organisaties onderzocht. Om deze relatie te onderzoeken zullen, nog eens samengevat, de volgende vragen worden beantwoord:

1. *Welke wijze van sturing is succesvol, gegeven de verschillende kenmerken van de omgeving? Zijn organisaties vooral succesvol als de wijze van sturing is aangepast aan de verschillende contingentiefactoren of zijn organisaties succesvoller naarmate ze meer lijken op een ideaaltype sturing?*
2. *Leiden verschillende wijze van sturing tot verschillende soorten resultaten?*
3. *Welke wijze van sturing leidt tot de hoogste effectiviteit? Welke wijze van sturing leidt tot de meeste tevredenheid? En zijn deze twee hetzelfde?*
- 4a. *Als de wijze van sturing die leidt tot effectiviteit een andere is dan de wijze van sturing waarmee medewerkers het meest tevreden zijn: kan het dilemma beheersing versus autonomie dit verschil verklaren?*
- 4b. *Als op basis van de resultaten kan worden verondersteld dat er één wijze van sturing is die zowel leidt tot een hoge effectiviteit als tot tevreden medewerkers: Hoe is het dilemma tussen beheersing versus autonomie in deze succesvolle wijze van sturing opgelost?*

²⁰ Misschien dat dit dilemma wel opgelost wordt in een combinatie van wat Adler (zie eerder) coercive formalisation noemt en organische elementen.

3. Operationalisering van de begrippen

3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is de vraag welke wijze van sturing in organisaties het meest succesvol is, op basis van een aantal theoretische noties en empirisch onderzoek uiteen gelegd in een aantal onderzoeksvragen. Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden moet een aantal begrippen gemeten worden. Het belangrijkste begrip is de wijze van sturing. Dit begrip wordt uiteengelegd in een aantal dimensies, die in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk worden afgeleid. Het tweede begrip is 'succes'. In het vorige hoofdstuk is gebleken dat een onderscheid gemaakt moet worden tussen resultaten van de organisatie en de meer 'sociale indicatoren' als de tevredenheid en het vertrouwen van medewerkers. Beide begrippen worden in de derde paragraaf uitgewerkt¹. Een van de belangrijkste veronderstellingen van de contingentietheorie is, dat het succes van een wijze van sturing afhangt van de mate waarin deze past bij de omgeving, waarin een organisatie opereert. Om deze veronderstelling te kunnen toetsen zullen ook uitspraken gedaan moeten worden over de omgeving. De operationalisering van het begrip omgeving is uitgewerkt in de vierde paragraaf.

3.2 De wijze van sturing

De term 'sturing' of in het engels 'control'² wordt in de literatuur veel gebruikt, maar betekent niet altijd hetzelfde. In de Nederlandstalige organisatie-sociologische literatuur wordt met (be)sturen in of van organisaties over het algemeen bedoeld "het doen functioneren, het doen reageren of het veranderen van de reacties van organisatiegenoten, teneinde bepaalde doelstellingen te realiseren" (Lammers 1989: 21 en 470) of "het maken, dragen en bewaken van regels, voorschriften en procedures en het dragen en bewaken van resultaten" (Teulings 1993: 42-43). De definities die in de Engelstalige literatuur voor het begrip 'control' worden gebruikt kunnen samengevat worden in twee soorten definities: een smalle definitie en een uitgebreide definitie. Onderzoekers die de smalle definitie hanteren (Ouchi 1977: 95; Fayol 1949) richten zich vooral op de evaluatie- of controle-component van 'control systems'. 'To control' wordt dan gedefinieerd als "see that everything occurs in conformity with the established rules and expressed commands" (Fayol 1949, in Pugh and Hickson 1989: 86). Het Nederlandse begrip 'sturing' komt meer overeen met de brede definitie van het Engelse begrip 'control' (Barker 1993; Browner en Kubarski 1991; Kerr 1981; Lincoln en Kallenberg 1990; Nelson 1993; Pugh 1990; Robertson en Anderson 1993; Snell 1992; Tannenbaum

¹ Een van de onderzoeksvragen die in het vorige hoofdstuk is afgeleid, is de vraag of verschillende wijzen van sturing leiden tot een verschillend succes. Om dit te kunnen onderzoeken zouden verschillende 'resultaatmaten' moeten worden onderscheiden. In dit onderzoek is dit onderscheid inderdaad gemaakt. Deze maten zijn echter oorspronkelijk niet onderscheiden met het doel ze tegen elkaar af te zetten. De effectiviteitsmaten blijken echter samengevat te kunnen worden in twee factoren (zie hoofdstuk 5), die duidelijk van elkaar onderscheiden en met elkaar vergeleken kunnen worden. De onderzoeksvraag naar de verschillende resultaten van verschillende wijzen van sturing is ook pas na de analyse van de resultaatvariabelen toegevoegd.

² Een andere, veel gebruikte term is 'governing'.

1968; Weber 1949): "any process that keeps align the actions of individuals with the interest of their employing firm" (Tannenbaum 1968).

Succes van een organisatie wordt beïnvloed door vele aspecten. In de recente literatuur (zie voor een overzicht bijlage 2) wordt het functioneren van de medewerkers als een cruciale factor gezien en als een centrale variabele in het verklaren van verschillen in succes in organisaties. Het gedrag en het functioneren van medewerkers wordt door het management van een organisatie beïnvloed, door sturing zal getracht worden medewerkers zó te laten functioneren dat hun gedrag een positieve bijdrage zal leveren aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. In hoeverre de wijze van sturing de mate waarin de doelstellingen van de organisatie bereikt worden, via het gedrag van medewerkers beïnvloedt, is een centrale vraag van dit onderzoek. Controle kan een belangrijk sturingselement zijn, maar naast controle zijn er nog andere sturingselementen die het gedrag van medewerkers beïnvloeden. De in de Engelstalige literatuur gebruikte smalle definitie is dus te smal voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. In dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van de brede definitie.

Door veel onderzoekers (Barker 1993; Nelson 1993; Robertson en Anderson 1993; Snell 1992; Browner en Kubarski 1991; Lincoln en Kallenberg 1990; Pugh 1990; Lammers 1989; Kerr 1981; Ouchi 1980; Van de Ven 1976; Fayol 1949; Weber 1949) wordt sturing beschouwd als de verantwoordelijkheid van het management van een organisatie. Zelfs in systemen waarin 'zelfsturing' of 'self-control' centraal staat, is het management uiteindelijk verantwoordelijk voor de wijze waarop de medewerkers aangestuurd worden. Ook al worden medewerkers in deze systemen niet rechtstreeks aangestuurd door het management, een systeem van zelf sturing is een wijze van sturing die door het management in een organisatie is geïnitieerd en ingevoerd.

Onder sturing wordt in dit onderzoek verstaan: *de middelen waarmee en de wijze waarop het management in een organisatie medewerkers duidelijk maakt wat van ze wordt verwacht, en de middelen waarmee en de wijze waarop het management ervoor zorgt dat medewerkers, middels gedrag, ook aan deze verwachtingen voldoen.*

3.2.1 Dimensies van sturing

Sturing is een complex begrip. Zoals hierboven al wordt beschreven, bestaat sturing uit verschillende elementen. Om de invloed van sturing op de resultaten te onderzoeken zullen de verschillende elementen van sturing (al dan niet in hun samenhang) onderzocht moeten worden. Het begrip sturing zal dus uiteengelegd moeten worden in een aantal dimensies.

In de literatuur worden echter niet altijd dezelfde dimensies van sturing onderzocht. In de bijlage worden de elementen van sturing die in recente onderzoeken gemeten zijn, samengevat in acht dimensies. Deze dimensies worden hieronder in tabel 3.1 nog eens weergegeven. Niet alle dimensies worden in elk onderzoek bestudeerd. De keuze van de te onderzoeken dimensies wordt (vaak) afgeleid van de onderzoeksvraag.

In dit onderzoek wordt de relatie bestudeerd tussen de wijze van sturing en de resultaten van de organisatie. In de loop der jaren is een variatie aan typologieën ontwikkeld waarmee de verschillen in de wijze van sturing en structuur in organisatie worden weergegeven. Deze typologieën zijn vaak niet alleen bedoeld om de verschillen tussen organisaties te beschrijven.

-
1. *participatie/decentralisatie*: mate waarin medewerkers bevoegd zijn beslissingen te nemen
 2. *sociaal leiderschap*: mate waarin sprake is van een ondersteunende en non-controlerende stijl van leidinggeven
 3. *standaardisatie* : mate waarin sprake is van regels en procedures
 4. *koppeling werkzaamheden van het individu aan de resultaten van het geheel*: mate waarin de bijdrage van individuele medewerkers aan het resultaat van de organisatie zichtbaar is gemaakt
 5. *verwachte inzet medewerkers*: de mate waarin van medewerkers meer wordt verwacht dan strikt het uitoefenen van de functie
 6. *aandacht aan de behoeften van medewerkers*: de mate waarin aandacht besteed wordt aan de behoeften van medewerkers
 7. *beloning*: type beloning dat medewerkers krijgen (gekoppeld aan groepsprestaties of niet, extrinsiek of intrinsiek)
 8. *kenmerken van de functie*: de mate waarin functies complex zijn, de mate waarin taken interdependent zijn
-

Tabel 3.1: Dimensies van sturing in empirisch onderzoek

De meeste bedenkers van typologieën ontwikkelen ook veronderstellingen en noties over de mate waarin en voorwaarden waaronder bepaalde typen succesvol zijn. De belangrijkste daarvan werden in het vorige hoofdstuk besproken. Inzicht in het type sturing dat in een organisatie wordt gehanteerd kan dus de gevonden relatie met output verklaren. De wijze van sturing zal dan zó gemeten moeten worden dat het mogelijk is een uitspraak te doen over het (ideaal-)type sturing waarop de gehanteerde wijze van sturing in de organisatie het meeste lijkt.

Hieronder wordt een aantal typologieën besproken. Uit de beschrijvingen zal blijken dat er op veel punten overeenkomsten zijn tussen de diverse ideaaltypen. Lammers laat zien dat de tweedeling organisch- mechanisch van Burns en Stalker ook bij de meeste andere indelingen te onderkennen valt (1989: 132).

Op basis hiervan zou men kunnen veronderstellen dat de in de literatuur onderscheiden typen twee uiteinden vormen van het continuüm van (bestaande?) organisatievormen (-typen). Door de dimensies van sturing zo te kiezen dat met behulp van deze dimensies de twee uiteinden van het continuüm van elkaar onderscheiden kunnen worden, kunnen alle organisaties afgezet worden op het continuüm. Zo kan de relatieve positie van de onderzochte organisaties ten opzichte van de uiteinden van het continuüm worden vastgesteld.

3.2.1.1 Ideaaltypen van sturing

Om dimensies zo te kunnen kiezen dat het mogelijk is de twee uiteinden van het continuüm van organisatie(-typen) van elkaar te onderscheiden zal eerst gezocht moeten worden naar de eigenschappen die het verschil tussen twee extreme ideaaltypen het beste kunnen aangeven. Hieronder volgt een beschrijving van een aantal typologieën. Belangrijk is in deze beschrijving de kenmerken of dimensies die de typen in de typologieën van elkaar onderscheiden.

Weber: Patrimonische organisatievorm en rationele bureaucratie

Weber formuleert drie typen organisaties op basis van drie typen gezag: de bureaucratische organisatie, gebaseerd op rationeel-legaal gezag, de traditionele organisatie, gebaseerd op traditioneel gezag en de charismatische organisatie, gebaseerd op charismatisch gezag. Scott (1992) vergelijkt de kenmerken van Weber's rationele bureaucratie met kenmerken van zijn traditionele vormen van bureaucratie, door Vroom (1980: 12) de patrimonische organisatievorm genoemd. Scott (1992: 40-41) onderscheidt de organisatievormen op de volgende gebieden:

1. Een bureaucratische organisatie kan gekenmerkt worden door geordende *taken en bevoegdheden*. De reguliere activiteiten die van medewerkers gevraagd worden, zijn in een bureaucratie verdeeld volgens een vastgesteld systeem. In een patrimonische organisatie worden taken toegedeeld door de leider. De toedeling van taken kan willekeurig zijn en op ieder moment veranderen.
2. In een bureaucratische organisatie zijn *gezagsrelaties* geordend in een ambtelijke hiërarchie. Elke lagere functie wordt gecontroleerd of gesuperviseerd door een hogere functie. Voor de lagere functie bestaan er vaste mogelijkheden om tegen beslissingen in beroep te gaan. In een patrimonische organisatie zijn de gezagsrelaties meer diffuus en afhankelijk van de persoonlijke voorkeuren van de leider.
3. Een *systeem van regels* stuurt beslissingen en acties in een bureaucratische organisatie. Deze regels zijn relatief stabiel, uitputtend, en ze kunnen worden aangeleerd. Algemene regels bestaan niet of zijn vaag geformuleerd in een patrimonische organisatie. Bovendien kunnen ze op iedere moment door de leider veranderd worden.
4. Werken in een bureaucratische organisatie behelst een *carrière voor de medewerkers*. Een medewerker is fulltime en voor de rest van zijn leven in dienst van de organisatie. Medewerkers van een patrimonische organisatie hebben geen duidelijk toekomstperspectief.

Burns en Stalker: Mechanische en organische organisatievorm

Burns en Stalker (1961), zo wordt al in het vorige hoofdstuk beschreven, onderscheiden, op basis van empirische bevindingen, twee extreme organisatievormen: de mechanische organisatievorm en de organische organisatievorm. De kenmerken van de mechanische organisatievorm komen overeen met de kenmerken van een rationele bureaucratie (Burns en Stalker 1961: 119). Burns en Stalker beschrijven een groot aantal kenmerken waarop de typen van elkaar onderscheiden kunnen worden (1961: 120-121). In de onderstaande tabel worden de kenmerken naast elkaar gezet.

Ouchi en anderen: Bureaucratie en clan, type A en type Z.

In de transactiekosten-theorie worden twee fundamentele sociale mechanismen onderscheiden waarmee transacties tussen individuen kunnen worden bestuurd: de markt en de bureaucratie. Ouchi (1980; 1981 en samen met Wilkins 1983) formuleert een derde mechanisme: de clan. Transacties worden in elk van deze mechanismen verschillend geregeld. In een markt is geld het sturingsmechanisme. Regels en procedures zijn de sturingsmechanismen in een bureaucratie. In ruil voor de zekerheid van werk onderschikken mensen

Mechanische organisatievorm	Organische organisatievorm
<i>Centralisatie en participatie</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - kennis is geconcentreerd in de top van de organisatie, belangrijke beslissingen worden aan de top genomen - communicatie is vooral verticaal, tussen supervisor en ondergeschikten 	<ul style="list-style-type: none"> - kennis is verspreid over de organisatie, belangrijke beslissingen worden genomen op de plek in de organisatie waar de benodigde kennis is - communicatie is vooral lateraal, tussen mensen van verschillende hiërarchische niveaus in de organisatie
<i>Standaardisatie</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - rechten en plichten zijn voor iedere functie precies gedefinieerd 	<ul style="list-style-type: none"> - taken van individuen worden in interactie met anderen doorlopend opnieuw gedefinieerd
<i>Coördinatie en controle</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - een hiërarchische structuur van controle, autoriteit en communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> - een netwerkstructuur van controle, autoriteit en communicatie
<i>Oriëntatie op individu of groep</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - taken van de organisatie als geheel zijn opgesplitst in kleine delen - taken zijn abstract gedefinieerd, er is geen relatie gelegd tussen individuele taken en de taak van de organisatie als geheel. Functionarissen concentreren zich op het uitvoeren van de eigen functie en niet op het realiseren van de doelstellingen van de organisatie als geheel 	<ul style="list-style-type: none"> - er is een duidelijke koppeling tussen taken van individuen en de doelen van de organisatie als geheel - functionarissen concentreren zich op het realiseren van de doelstellingen van de organisatie
<i>Rol van de leidinggevendenden</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - ieder hiërarchisch niveau in de organisatie is alleen verantwoordelijk voor zijn eigen gebied - rechten en plichten zijn gekoppeld aan functionele posities - ondergeschikten krijgen vooral instructies van hun leidinggevendenden 	<ul style="list-style-type: none"> - iedereen is verantwoordelijk voor het oplossen van eventuele problemen - ondergeschikten krijgen vooral informatie en advies van hun leidinggevendenden
<i>Evaluatie, promotie en beloning</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - van medewerkers wordt loyaliteit en gehoorzaamheid verwacht - vooral kwaliteiten die nodig zijn om te functie te vervullen worden gewaardeerd 	<ul style="list-style-type: none"> - van medewerkers wordt betrokkenheid bij de doelstellingen van de organisatie als geheel verwacht - bredere kwaliteiten dan alleen die kwaliteiten die nodig zijn voor de functie worden gewaardeerd

Tabel 3.2: Kenmerken van mechanische en organische organisaties, afgeleid van Burns en Stalker (1961)

zich aan deze regels. In een clan zijn gedeelde waarden en overtuigingen sturingsmechanismen. Leden van een clan zullen van nature (gesocialiseerd) dat doen wat het beste is voor de organisatie. Doelcongruentie tussen organisatie en individuen is een van de voorwaarden waaronder een clan kan bestaan.

De ideaaltypen bureaucratie en clan komen overeen met de empirische typen 'type A' en 'type Z' (Ouchi en Johnson 1978; Ouchi 1981). Type A representeert het prototype Amerikaans bedrijf. Type Z staat voor de Amerikaanse variant van het prototype Japans bedrijf (type J). Gedrag van medewerkers wordt in type A gestuurd door een systeem van monitoring en controle en door expliciete regels. Socialisatie, doelcongruentie en tradities zijn belangrijke sturingsmechanismen in type Z. Socialisatie en doelcongruentie zorgen ervoor dat medewerkers doen wat het beste is voor de organisatie. Ze hebben daarom meer autonomie dan medewerkers in type A. Veel van de verschillen in de wijze van sturing tussen type A en type Z kunnen verklaard worden uit het feit dat de gemiddelde lengte van het dienstverband van medewerkers in type A veel korter is dan van medewerkers in type Z. Als gevolg van het hoge verloop zullen medewerkers in type A vooral gespecialiseerd zijn in de taak waarvoor ze aangenomen zijn. Specialisten kunnen snel ingezet worden in een functie, ze zullen ook vaker van organisatie wisselen dan de meer generalistisch georiënteerde medewerkers die werkzaam zijn in type Z. Een hoog verloop betekent veel nieuwe medewerkers. Dat maakt interdependentie duur; er zal dus in type A weinig sprake zijn van interdependentie. Medewerkers in type Z wisselen minder snel van organisatie. Ze zullen eerder geneigd zijn binnen de organisatie van functie en ook van specialisme te wisselen. Er zullen weinig nieuwe medewerkers zijn. Interdependentie is in type Z minder duur dan in type A. Ook omdat medewerkers in type Z meer georiënteerd zijn op de doelen van de organisatie als geheel dan op de eigen functie, zal er meer sprake zijn van interdependentie dan in type A. Het feit dat medewerkers gedurende hun loopbaan verschillende functies binnen de organisatie bekleden, is daarbij een voordeel.

Walton en Hackman: Control Strategy Organization en Commitment Strategy Organization.

Walton en Hackman (1986) onderscheiden twee contrasterende 'work force management strategies'; de 'control strategy' en de 'commitment strategy'³. Een organisatie waarin een 'control strategy' de dominante management-strategie is, is zó ingericht dat zij kan functioneren, zelfs als de betrokkenheid van medewerkers laag is. En hoewel betrokkenheid van medewerkers uiteraard door het management van deze organisatie gewaardeerd wordt, ontlokt de inrichting van de organisatie weinig betrokkenheid bij medewerkers (1986: 170). Organisaties waarin de alternatieve management-strategie, de 'commitment strategy', dominant is, zijn ingericht met als doel betrokkenheid van medewerkers te stimuleren om zó effectiviteit en efficiency te bereiken. De strategie van deze organisatie is niet alleen ontworpen om betrokkenheid te stimuleren, maar ook om deze betrokkenheid volledig te benutten. Een dergelijke organisatie is van betrokkenheid van medewerkers afhankelijk (1986: 171). De kenmerken van de beide strategieën worden hieronder in tabel 3.3 naast elkaar gezet.

³ Arthur (1994), wiens onderzoek in het vorige hoofdstuk beschreven wordt, heeft deze termen van Walton en Hackman overgenomen.

Control strategy	Commitment strategy
<i>Centralisatie en participatie</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - de invloed 'bottom up' is minimaal, beslissingen worden over het algemeen 'top down' genomen 	<ul style="list-style-type: none"> - verantwoordelijkheden van medewerkers zijn uitgebreid met plannings- en regelactiviteiten - aan de ideeën van medewerkers wordt door het management veel aandacht besteed
<i>Standaardisatie</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - regels moeten ervoor zorgen dat medewerkers weten wat ze moeten doen 	<ul style="list-style-type: none"> - in plaats van regels zorgen doelstellingen en een gedeelde filosofie ervoor dat medewerkers weten wat ze moeten doen
<i>Coördinatie en controle</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - door het management 	<ul style="list-style-type: none"> - door collega's
<i>Oriëntatie op individu of groep</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - taken van de organisatie als geheel zijn opgesplitst in kleine, goed gedefinieerde functies 	<ul style="list-style-type: none"> - nadruk ligt meer op zelfsturende teams dan op individuen, teams zijn als team verantwoordelijk voor de resultaten
<i>Rol van de leidinggevende</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - strakke supervisie - hiërarchische organisatie, veel statussymbolen die de hiërarchische verschillen benadrukken 	<ul style="list-style-type: none"> - van medewerkers wordt verwacht dat ze zichzelf managen - competentie en ervaring zijn de basis voor gezag - platte organisatie, weinig nadruk op hiërarchische verschillen
<i>Autonomie</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - managers nemen beslissingen voor hun ondergeschikten 	<ul style="list-style-type: none"> - medewerkers managen zichzelf, ze nemen zelf beslissingen als de situatie verandert
<i>Evaluatie, promotie en beloning</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - van medewerkers wordt verwacht dat ze orders volgen, niet dat ze zelf initiatief nemen - voor prestaties zijn minimum standaarden ontwikkeld - beloning is gebaseerd op de zwaarte van de functie, soms aangevuld met een beloning voor prestaties die boven de minimum standaard zijn 	<ul style="list-style-type: none"> - doelstellingen worden geformuleerd om medewerkers te stimuleren zich maximaal voor de organisatie in te zetten - beloning is gebaseerd op vaardigheden en winstdeling, vaak worden vooral groepsprestaties beloond

Tabel 3.3: Kenmerken van control- en commitment systemen, afgeleid van Walton en Hackman (1986)

Lammers: Het ATMOC kwintet

Lammers e.a. (1997) vatten een beschrijving van organisatietypen die in de afgelopen decennia ontwikkeld zijn in vijf ideaaltypen samen, de actie-organisatie, de traditionele organisatie, de mechanische organisatie, de organische organisatie en de coöperatie. Samen krijgen deze typen de naam 'het ATMOC kwintet', naar de beginletters van de typen⁴. Lammers e.a. vatten de karakteristieke kenmerken van de typen samen in een tabel. Hieronder worden de regimekenmerken van twee van de typen, de mechanische en de organische organisatie, in een tabel weergegeven⁵.

Regimekenmerken	Mechanische organisatie	Organische organisatie
bureaucratische discipline (de mate waarin de organisatie gestuurd en beheerst wordt door formele regelingen)	+	±
centralisatie (de facto: de plaats waar besluiten daadwerkelijk genomen worden)	+	±
stratificatie	+	±
horizontale communicatie	-	+
energie (machtshoeveelheid: de som van de invloed van verschillende partijen in de organisatie op de gang van zaken)	±/-	+

Tabel 3.4: Regimekenmerken van de mechanische en organische organisatievorm, uit Lammers e.a. (1997)

Lammers e.a. bespreken in hun boek nog een aantal 'nieuwe' typologieën, maar komen tot de conclusie dat het ATMOC kwintet "nog steeds fier overeind staat" (1997: 507). Ze plaatsen echter wel kanttekeningen bij het organische organisatietype (1997: 505). Volgens hen wordt er vaak voorbijgegaan aan de spanning tussen het homogene cultuurpatroon en de innovati-

⁴ In eerdere uitgaven (bijv. 1987) van het boek 'Organisaties vergelijkenderwijs' onderscheidt Lammers nog een zesde type, namelijk de organische/mechanische organisatie. De typologie krijgt in deze uitgaven de naam ATMOOC sextet. In de latere uitgave van dit boek beschrijven Lammers e.a. deze mengvorm wel; ze merken echter op dat er meerdere mengvormen mogelijk zijn. Alhoewel ze het niet expliciet noemen, vermoed ik dat dit de reden is voor het feit dat de mengvorm niet meer als apart type in het model is opgenomen.

⁵ In de eerste twee typen die Lammers e.a. onderscheiden, de actie-organisatie en de traditionele organisatie, is er geen sprake van "regelingen voor de toetreding tot het verband, voor de interne arbeidsdeling en coördinatie, die welbewust ontworpen zijn met het oog op de doelstellingen"(1997: 480). De actie-organisatie en de traditionele organisatie zijn daarom, zo stellen Lammers e.a., geen organisaties in de moderne zin van het woord. De organisaties waarvan de wijze van sturing in dit onderzoek bestudeerd wordt, zijn alle volgens de definitie van Lammers e.a. organisaties in de moderne zin van het woord. Een actie-organisatie of een traditionele organisatie zal niet aangetroffen worden. Voor het ontwikkelen van een instrument waarmee in dit onderzoek de wijze van sturing van verschillende organisaties met elkaar kan worden vergeleken, is een beschrijving van deze typen niet relevant. Om dezelfde reden is ook het laatste type, de coöperatie niet beschreven. Ook dit type zal in de dataset niet voorkomen.

Hetzelfde geldt voor de patrimonische organisatievormen zoals ontwikkeld door Weber. Deze vormen zijn eerder wel beschreven, omdat door vergelijking met de patrimonische vormen de kenmerken van de rationele bureaucratie beter beschreven kunnen worden.

viteit van organisaties, beide kenmerken van een organische organisatie. Ze opperen dat er wellicht twee varianten van het organische regime te onderscheiden zijn: een responsieve variant en een innovatieve variant. In het eerste type zal sprake zijn van een relatief homogeen cultuurpatroon, in het tweede type zal een relatief heterogeen cultuurpatroon aangetroffen worden. Dit laatste type zal beter in staat zijn tot vernieuwing en innovatie dan het eerste.

Dimensies van sturing in dit onderzoek

Zoals eerder al is opgemerkt, zijn er op veel punten overeenkomsten tussen de diverse ideaaltypen. In alle typologieën is de mate waarin sprake is van regels en voorschriften en de mate waarin gedrag gestuurd wordt door regels en voorschriften, een kenmerk waarmee de typen onderscheiden kunnen worden. Hetzelfde geldt voor de plaats waar beslissingen genomen worden, aan de top van de organisatie of ook op de werkvloer. In een mechanische organisatie wordt gedrag gestuurd door regels en worden beslissingen genomen aan de top van een organisatie. In een meer organische organisatie zijn regels en voorschriften minder belangrijk en worden veel beslissingen op de werkvloer genomen.

In bijna alle hierboven beschreven typologieën kunnen typen van elkaar onderscheiden worden op basis van de mate waarin een organisatie georiënteerd is op de groep of op het individu. In het 'organische type' is sprake van een koppeling tussen individuele taken en de doelstelling van de organisatie als geheel, zijn samenwerking en horizontale coördinatie belangrijk en is er sprake van interdependentie. In het 'mechanische type' zijn taken opgesplitst en hoeft een medewerker zich alleen op zijn eigen functie te concentreren; hij legt alleen daarover verantwoording af aan zijn supervisor.

Ook op basis van de stijl van leidinggeven kan in de meeste typologieën een onderscheid tussen de typen worden gemaakt. Strakke supervisie en controle zijn belangrijke elementen van de stijl van leidinggeven in een 'mechanische organisatievorm', terwijl leidinggevend in een 'organische organisatievorm' medewerkers meer ondersteunen bij het uitoefenen van hun functie.

In de meeste typologieën verschillen ook de verwachtingen die het management in de onderscheiden typen heeft van medewerkers. De leiding van een 'organische organisatievorm' heeft veel vertrouwen in de motivatie en het inzicht van medewerkers. Ze krijgen vrijheid om zelf initiatief te nemen, creatief te zijn en hun werk naar eigen goeddunken aan te pakken. Een mechanische organisatie is zó ingericht dat fouten of opportunistisch gedrag van medewerkers zoveel mogelijk voorkomen worden. Medewerkers krijgen minder vrijheid, er wordt van ze verwacht dat ze nauwkeurig zijn en in principe doen wat het management van ze vraagt.

Het begrip sturing is in dit onderzoek uiteengelegd in de volgende zes dimensies⁶:

1. *Centralisatie*: de mate waarin beslissingen door het top-management worden genomen.
2. *Sociaal leiderschapsgedrag*: de mate waarin het management in de organisatie medewerkers ondersteunt en aanmoedigt.
3. *Standaardisatie (versus flexibiliteit)*: de mate waarin gebruik gemaakt wordt van regels, procedures en vaste werkwijzen (versus de mate waarin werkwijzen snel kunnen veranderen).
4. *Autonomie*: de mate waarin medewerkers de vrijheid hebben hun werk naar eigen goeddunken aan te pakken.
5. *Oriëntatie op de groep*: de mate waarin sturing gericht is op het functioneren van de groep.
6. Onder het kopje '*gewenst gedrag*': is een aantal items geformuleerd waarmee onderzocht kan worden in welke mate nauwkeurigheid en zelfstandigheid van medewerkers in een organisatie worden gewaardeerd⁷.

3.2.1.2 De wijze van sturing zoals ervaren

In sociaal-wetenschappelijke literatuur wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen de situatie zoals door onderzoekers/buitenstaanders waargenomen kan worden en het perspectief van de respondenten op de situatie. Ook in dit onderzoek wordt dat onderscheid gemaakt. De wijze van sturing, zoals door derden zou kunnen worden waargenomen, kan verschillen van het perspectief van respondenten op de wijze van sturing. Het perspectief van het management op de wijze van sturing (de sturing zoals bedoeld) kan weer verschillen van het perspectief van medewerkers op de wijze van sturing (de sturing zoals ervaren). Centraal in dit onderzoek staan elementen van sturing die de resultaten van een organisatie via het gedrag van medewerkers beïnvloeden. Onderzoeken waarin de relatie tussen gedrag van individuen en de wijze van sturing in organisaties is onderzocht, laten zien dat het perspectief van medewerkers een aanzienlijk deel van de variantie in gedrag kan verklaren (Griffin 1991; Robertson en Anderson 1993; Scott en Bruce 1994; Oldman en Cummings 1996; Spreitzer 1996; zie ook de onderzoeken van Bijlsma-Frankema 1996). Gedrag van medewerkers wordt dus vooral aangestuurd door de wijze van sturing zoals door medewerkers wordt ervaren.

Gegevens over de wijze van sturing zijn verzameld door middel van vragenlijsten, voorgelegd aan de medewerkers van de onderzochte organisaties. De wijze van sturing, zoals bedoeld door het management, is door middel van interviews met managers onderzocht. Deze interviewgegevens dienen als ondersteuning voor de gegevens, verzameld door middel van de vragenlijsten.

⁶ In bijlage 3.1 zijn de vragen opgenomen waarmee de dimensies gemeten zijn.

⁷ Een paar kenmerken zijn niet als dimensie opgenomen. Kenmerken van de functie (als complexiteit van de functie), de lengte van het dienstverband en de carrièremogelijkheden worden hier beschouwd als kenmerken van de vorm van de organisatie en niet als kenmerk van de wijze van sturing. Een hoge mate van stratificatie zorgt voor een weinig sociale stijl van leidinggeven en een oriëntatie op het individu. Stratificatie wordt door middel van deze beide dimensies gemeten. Ook coördinatie en controle wordt niet als aparte dimensie onderscheiden. In een mechanische organisatie vindt coördinatie en controle plaats via regels of directe supervisie, in een organische organisatie door middel van gedeelde waarden en normen of groepscontrole. De eerste vorm van coördinatie en controle wordt gemeten met de dimensie standaardisatie, de tweede vorm met de dimensie oriëntatie op de groep.

3.3 Output

Het tweede centrale begrip in dit onderzoek is 'het succes' of de output van organisaties. Om een bijdrage te kunnen leveren aan de hierboven beschreven discussie over het dilemma tussen resultaten van de organisatie en de tevredenheid en het vertrouwen van medewerkers, zullen beide in kaart moeten worden gebracht. In dit onderzoek is dan ook een onderscheid gemaakt tussen de resultaten van de organisatie en de, wat hier genoemd wordt, sociale output.

3.3.1 De resultaten van de organisatie

Financiële ratio's

In de oorspronkelijke opzet van dit onderzoek was gekozen voor financiële ratio's als objectief criterium voor de resultaten van de organisaties. Het gebruik van financiële ratio's heeft een aantal voordelen (zie ook Denison 1990: 49):

- Financiële ratio's zijn vaak 'samenvattende maten' voor de effectiviteit van een organisatie en refereren aan de prestaties van de organisatie als geheel.
- Financiële ratio's worden alom erkend als maten voor het functioneren van organisaties door degenen die organisaties leiden en in organisaties investeren. Organisaties zijn vooral geïnteresseerd in een verklaring van verschillen tussen organisaties die in de ogen van managers goed functioneren en organisaties die dat niet doen. Door de door 'managers' erkende outputmaten te gebruiken, wordt het onderzoek 'maatschappelijk relevanter'.
- De gegevens zijn vaak in vergelijkbare vorm aanwezig, wat een vergelijkend onderzoek mogelijk maakt.

Tijdens de uitvoering van het onderzoek bleek het verzamelen van betrouwbare financiële gegevens echter problemen op te leveren. Veel van de organisaties die medewerking aan het onderzoek toezegden, bleken geen 'eigen' financieel jaarverslag te publiceren⁸. Gegevens waren alleen beschikbaar op geaggregeerd niveau waardoor een vergelijking met de financiële gegevens van andere organisaties niet meer mogelijk was. De financiële cijfers van een aantal andere onderzochte organisaties bleken dusdanig beïnvloed door overnames, fusies, door extreme gebeurtenissen als het afbranden van het bedrijfspand, of door de wijze waarop financiële ratio's door de organisaties berekend werden, dat ook voor deze organisaties geen goede vergelijking met andere organisaties in de dataset kon worden gemaakt op basis van de financiële gegevens. Uiteindelijk verschaften slechts 11 organisaties behorend tot twee kleine holdings (een holding van 5 en een van 6 bedrijven) ons bruikbare financiële gegevens. In alle gevallen zijn deze gegevens verstrekt door de financieel directeur van de holding. De kans dat de verschillen in financiële gegevens van organisaties behorend tot een holding veroorzaakt worden door verschillen in berekeningswijze van de ratio's, is relatief klein.

Voor dit onderzoek zijn vier financiële ratio's gebruikt. De ratio's *winst vóór aftrek van belasting* en *return on sales* (winst gedeeld door de totale inkomsten) geven een inzicht in de totale financiële situatie van de organisaties. De ratio's *winst per Fte* en *Netto resultaat per Fte* geven een inzicht in de productiviteit per medewerker. Met behulp van vier indicatoren is het eigenlijk niet mogelijk een degelijke financiële analyse te maken van de organisaties.

⁸ Het betreft hier vestigingen van bedrijven die door de Kamer van Koophandel vrijgesteld zijn van publicatie.

Daarnaast zijn alleen gegevens verzameld over het boekjaar 1992. Omdat aan dit onderzoek veel relatief 'jonge' of recentelijk overgenomen bedrijven hebben meegedaan, is de ratio groei (verandering van de winst in de afgelopen vier jaar) niet meegenomen. Teneinde goed onderbouwde uitspraken te kunnen doen over het 'financiële succes' van organisaties moeten eigenlijk gegevens van meerdere jaren verzameld worden. De keuze voor maar vier indicatoren en maar 1 jaar is een praktische geweest. In de 11 organisaties wilde of kon men over de financiële situatie niet méér kwijt. Met behulp van de voor dit onderzoek berekende financiële maat kan dus slechts een indicatie van de financiële situatie van een organisatie worden gegeven.

Effectiviteit

Voor de organisaties behorend tot de grootste holding in de dataset (holding 1) waren geen bruikbare financiële gegevens beschikbaar. Wel stelde deze holding ons de resultaten beschikbaar van een marktonderzoek dat is uitgevoerd door een onafhankelijk marktonderzoeksbureau. Het betreft de resultaten van een onderzoek naar de mate waarin klanten tevreden zijn met de geleverde producten en diensten. Informatie over klanttevredenheid was, op het moment dat de data verzameld werden, bijzonder belangrijk voor holding 1. De verwachting was dat aangekondigde overheidsmaatregelen het aantal concurrenten op de markt sterk zou doen toenemen. Wetgeving maakte het bijzonder moeilijk om door middel van manipulatie van prijzen te concurreren. Teneinde de toekomstige concurrentie het hoofd te kunnen bieden formuleerde de organisatie twee strategieën: kostenreductie en het onderhouden van goede relaties met klanten. Het leveren van kwaliteit en het behouden van tevreden klanten was, en is dus, een van de centrale doelstellingen van de organisatie. Kwaliteit van de dienstverlening is vertaald in een aantal doelstellingen. De klanttevredenheidsscores worden in holding 1 beschouwd als indicatoren van de mate waarin deze doelstellingen gerealiseerd worden (Handboek 'holding 1' 1992). Het begrip effectiviteit kan gedefinieerd worden als de mate waarin doelstellingen gerealiseerd worden. Met de klanttevredenheidsscores kan dus de effectiviteit van deze organisaties gemeten worden.

Uit de elf onderzochte items zijn de vier items geselecteerd die direct beïnvloed worden door het functioneren van de respondenten van de sturingsvragenlijst (de servicemonteurs, zie hoofdstuk 4): het percentage klanten dat tevreden is over de storingsopheffing in het algemeen, het percentage klanten dat tevreden is over de wijze waarop en de mate waarin monteurs afspraken nakomen, het percentage klanten dat tevreden is over het optreden van de monteur en het percentage klanten dat een melding van de organisatie heeft gehad dat de storing is verholpen, als percentage van alle ondervraagde klanten.

Om de gegevens te verzamelen heeft het marktonderzoeksbureau 4000 klanten van holding 1 ondervraagd, waarbij kort daarvoor een storing aan de apparatuur is verholpen. Wij hebben gebruik gemaakt van de resultaten van de vragenlijsten, uitgereikt in hetzelfde kwartaal als waarin ook de gegevens over de wijze van sturing van de organisatie zijn verzameld.

Waarderingscijfers managers

Naast de hierboven beschreven kengetallen wordt ook een 'subjectieve outputmaat' gebruikt. Ter ondersteuning van het verzamelde materiaal zijn in elke organisatie interviews gehouden met de directeur, de productie-manager en in de organisaties die niet behoren tot de holding 1

ook met de manager PZ⁹. Tijdens de interviews is aan managers gevraagd het functioneren van de *eigen organisatie te waarderen* met een 'rapportcijfer' tussen 1 en 10. Voor iedere organisatie is een gemiddelde cijfer berekend.

3.3.2 Sociale output

In de literatuur worden verschillende sociale outputvariabelen onderscheiden (zie bijlage 2.1 en 2.3). Intrinsieke en extrinsieke satisfactie, betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en de mate waarin medewerkers vertrouwen hebben in het management of tevreden zijn met het management van een organisatie, worden vaak als indicatie gezien van het welbevinden van medewerkers. Ook het ziekteverzuim en het vrijwillig verloop is in een aantal onderzoeken gemeten. Een groot deel van deze sociale outputmaten is ook in dit onderzoek gemeten.

De relatie van medewerkers met de direct leidinggevenden is onderzocht door middel van twee variabelen: 'de mate waarin medewerkers meningsverschillen met hun baas durven uitspreken', overgenomen van het onderzoek van Hofstede¹⁰ en 'de mate waarin medewerkers aangeven vertrouwen te hebben in hun direct leidinggevende'.

Ook het *vertrouwen van medewerkers in de leiding van de organisatie* is onderzocht door middel van twee variabelen: het vertrouwen dat medewerkers hebben in de hoogste leiding van het bedrijf en de waardering van medewerkers voor de organisatie als werkgever.

De mate waarin medewerkers *stress* ervaren is gemeten door middel van het item waarmee ook Hofstede (1980) stress gemeten heeft in zijn onderzoek.

Alleen holding 1 kon gegevens verschaffen over het *ziekteruimpercentage* en de *ziekteruimfrequentie* van de onderzochte groep medewerkers. In andere organisaties werden alleen percentages op organisatieniveau berekend. De variantie in ziekteverzuim percentages van de organisaties behorend tot holding 1 kan voor een groot deel verklaard worden door het aantal aanwezige langdurig zieken. Het 'kortdurend' ziekteverzuim van de respondenten behorend tot holding 1 kan het beste gemeten worden door de ziekteverzuimfrequentie.

3.4 Omgeving

Het derde belangrijke begrip in dit onderzoek is het begrip 'omgeving'. Inzicht in kenmerken van de omgeving waarin de organisaties zich bevinden kan, zo werd eerder beschreven, een verklaring zijn voor de gevonden relaties tussen de wijze van sturing en resultaten van de organisatie. De onderzochte organisaties opereren allemaal in dezelfde branche, zoals verderop zal blijken. Meer dan de helft van de onderzochte organisaties behoort zelfs tot één holding. Gebruik van omgevingsvariabelen gemeten in een dergelijke dataset heeft in het

⁹ De PZ functie was in holding 1 vooral op centraal niveau geregeld. Informatie over het personeelsbeleid is op holdingniveau verzameld.

¹⁰ Hofstede (1980) meet met deze variabele de machtsafstand tussen leidinggevende en ondergeschikte. Pogingen van ondergeschikten om de machtsafstand tussen henzelf en leidinggevenden te verkleinen, worden minder naarmate de machtsafstand toeneemt, zo stelt Hofstede op basis van een onderzoek van Mulder (1976). De mate waarin medewerkers het idee hebben een meningsverschil met hun direct leidinggevende uit te kunnen spreken daalt, naarmate de machtsafstand groter wordt, zo is Hofstede's redentatie. De variabele laadt echter niet op de dimensies leiderschapsgedrag, centralisatie of participatie, als ze meegenomen wordt in de discriminant-analyse (zie verder). Hier wordt dit item beschouwd als een variabele waarmee het vertrouwen van medewerkers in de leidinggevende kan worden gemeten.

verleden tot kritiek geleid. Het uitblijven van ondersteuning voor de structurele contingentietheorie in het onderzoek van Pennings (1977) wordt bijvoorbeeld geweten aan het gebrek aan variantie in de contingentievariabelen als gevolg van het feit dat de onderzochte organisaties behoren tot dezelfde holding (Schoonhoven 1981: 350; Scott 1977: 93). Op basis hiervan zou misschien verondersteld kunnen worden dat ook hier de onderzochte organisaties in een overeenkomstige markt opereren. Om toch wat nuancering aan te kunnen brengen in de omgeving van de verschillende organisaties is een drietal contingentievariabelen gemeten, twee externe contingentievariabelen en een interne contingentievariabele.

De twee externe contingentie-variabelen, de mate van complexiteit en instabiliteit van de omgeving, zijn gemeten door middel van interviews met managers van de organisaties. Onderzocht is dus het perspectief van managers op de omgeving. Gevraagd is naar omgevingskenmerken die het functioneren van de organisatie als geheel beïnvloeden.

De interne contingentievariabele, de mate van taakonzekerheid, is gemeten door middel van een vraag, voorgelegd aan de medewerkers van de organisaties. Wat dus gemeten is, is het perspectief van medewerkers op de taakonzekerheid van hun eigen werk.

Externe contingentievariabelen

Mintzberg (1983) legt het begrip omgeving uiteen in twee dimensies, de dimensie 'simple versus complex' en de dimensie 'stable versus dynamic'¹¹. Deze tweedeling is hier overgenomen. Ook in dit onderzoek worden twee externe omgevingsdimensies onderscheiden: de dimensie complexiteit versus eenvoudigheid en de dimensie instabiliteit versus stabiliteit. De dimensies zijn elk uiteengelegd in een aantal deelbegrippen welke hieronder worden gedefinieerd¹².

Complexiteit

Het begrip complexiteit is, gebaseerd op Mintzberg's beschrijving van dit begrip (1979: 268), gedefinieerd als de mate waarin in het perspectief van het management problemen moeilijker oplosbaar zijn, als gevolg van de verhouding tussen de hoeveelheid en hoogwaardigheid van de benodigde informatie, de beschikbaarheid van de informatie en de mate, waarin het gedrag van andere partijen het eigen probleemoplossende vermogen beperkt.

Het begrip complexiteit kan, als het als hierboven gedefinieerd wordt, uiteengelegd worden in drie deelbegrippen:

1) *Heterogeniteit*; 'de mate waarin een omgeving uiteenvalt in delen die van elkaar verschillen [naar problemen die ze voortbrengen en naar de informatie die nodig is om problemen op te lossen]' (Mintzberg 1979: 268; Van de Ven en Ferry 1980: 94-95 en Lawrence en Lorsch 1967: 14). Om het verschil in kenmerken van markten te meten wordt een aantal variabelen uit het instrument van Lawrence en Lorsch gebruikt. Met functionarissen uit een aantal bedrijven zijn gesprekken gevoerd om die variabelen uit het meetinstrument van Lawrence en Lorsch te selecteren, waarvan verwacht wordt dat ze het meest zullen discrimineren tussen de verschillende deelmarkten.

¹¹ In zijn boek uit 1979 onderscheidt Mintzberg 4 omgevingsdimensies: stabiliteit, complexiteit, marktdiversiteit en vijandigheid. Anders dan in het boek van Mintzberg zijn in dit onderzoek de dimensies complexiteit, diversiteit en vijandigheid niet van elkaar onderscheiden.

¹² De vragen waarmee de verschillende dimensies worden gemeten zijn opgenomen in bijlage 3.2

2) *Onzekerheid*; 'de mate waarin noodzakelijke informatie uit de omgeving onduidelijk is, de lengte van de terugkoppelingstijd van resultaten en de moeilijkheid van problemen die voortkomen uit de omgeving'. Lawrence en Lorsch hebben een reeks vragen ontwikkeld, waarmee ze de onzekerheid van verschillende (sub)omgevingen meten. Dit instrument is vele malen gebruikt, getoetst en gevalideerd. De vragen kunnen verdeeld worden in twee typen: het eerste type meet de onzekerheid van een aantal aspecten van de omgeving van een (onderdeel van) een organisatie, het tweede type meet de relatieve onzekerheid van de (sub)omgeving van een onderdeel van de organisatie ten opzichte van de andere (sub)omgevingen. De scores op de laatste vragen zijn vooral informatief als ze onderling vergeleken worden. Voor de operationalisering van het begrip onzekerheid hebben wij alleen van het eerste deel van dit instrument gebruik gemaakt, omdat in dit onderzoek slechts de productiviteit van één onderdeel van de organisatie wordt onderzocht en niet van meerdere onderdelen, zoals wel het geval is in het onderzoek van Lawrence en Lorsch. Daarnaast is een aantal vragen toegevoegd. Daarbij is wel het stramien van de vragen van Lawrence en Lorsch aangehouden. Met deze toegevoegde vragen worden de vragen, waarmee de mate van afhankelijkheid wordt gemeten, extra gevalideerd.

3) *Externe afhankelijkheid*; 'de mate waarin het gedrag van andere partijen, waarmee een relatie wordt onderhouden, het eigen probleemoplossend vermogen van de organisaties beperkt en de mate waarin voor deze relaties mogelijke alternatieven voorhanden zijn'.

Het begrip afhankelijkheid komt, onder verschillende namen, in de modellen van zowel Scott (1992: 135), Mintzberg (1980: 268), Hsu e.a. (1983) als Gresov (1989) voor. Allen definiëren direct of indirect, afhankelijkheid als de mate waarin andere partijen het gedrag van de organisatie kunnen beïnvloeden, bijvoorbeeld omdat ze informatie of andere belangrijke bronnen of middelen bezitten.

Op basis van de ruiltheorie kan gesteld worden dat het gedrag van mensen niet alleen beïnvloed wordt door de ruil nu, maar ook door de ruil van mogelijke alternatieven (zie ook Bijlsma-Frankema 1996, Wiezer 1992). Meer (aantrekkelijke) alternatieven maakt mensen minder afhankelijk van de huidige situatie. Hetzelfde geldt voor organisaties. Hsu e.a. en Scott meten afhankelijkheid aan de hand van het aantal klanten en toeleveranciers en de verdeling van schaarse middelen onder de andere partijen. Aan deze operationalisering ligt de veronderstelling ten grondslag dat een organisatie minder afhankelijk wordt van externe partijen naarmate er meer partijen zijn. Ook voor dit onderzoek is de mate van afhankelijkheid als boven geoperationaliseerd. Om de hierboven genoemde veronderstelling te valideren worden echter ook de kansen en bedreigingen en de mate, waarin managers zich afhankelijk voelen van andere partijen, onderzocht.

Instabiliteit

Zowel Scott (1992: 134) als Mintzberg (1979: 268) en Lawrence en Lorsch (1967: 14) gebruiken het begrip stabiliteit in hun omgevingsconcepten. Scott en Lawrence en Lorsch operationaliseren stabiliteit als het aantal veranderingen. Mintzberg heeft het over het aantal onvoorspelbare veranderingen. In geen van de modellen wordt een onderscheid gemaakt tussen het aantal veranderingen en de mate van voorspelbaarheid van de veranderingen.

De voor dit onderzoek geformuleerde ideaaltypen van sturing kunnen theoretisch onder meer van elkaar onderscheiden worden op basis van het veranderingspotentieel van de betreffende

organisaties. Twee aspecten zijn daarbij belangrijk: de mogelijkheden van een bedrijf om te veranderen en de snelheid waarmee veranderingen kunnen worden doorgevoerd. Het perspectief op instabiliteit van de omgeving wordt gedefinieerd als de mate, waarin in het perspectief van het management de voor een organisatie relevante omgeving aan veranderingen onderhevig is, en de mate waarin deze veranderingen onvoorspelbaar zijn.

Het begrip wordt daarmee uiteengelegd in twee deelbegrippen. Het eerste deelbegrip, *de veranderlijkheid van de omgeving*, wordt gedefinieerd als 'de mate waarin veranderingen in de omgeving veranderingen in de externe strategie, dat wil zeggen de op de omgeving gerichte doelstellingen van de organisatie, en/of de werkwijze, noodzakelijk maken'. Met dit deelbegrip wordt de noodzaak tot veranderen voor een organisatie, als gevolg van omgevingskenmerken, gemeten. Het tweede deelbegrip, *de onvoorspelbaarheid van de veranderingen*, wordt gedefinieerd als 'de mate waarin voldoende kennis aanwezig is over de veranderingen om daarop te kunnen anticiperen'. Met het tweede deelbegrip wordt de tijd die een organisatie heeft om te reageren op veranderingen, en dus de snelheid waarmee een organisatie moet kunnen reageren op veranderingen, gemeten.

In dit onderzoek is het perspectief van managers op de complexiteit en instabiliteit van de omgeving gemeten. Gegevens zijn verzameld door middel van interviews met managers. Op basis van de antwoorden van managers zijn scores berekend. Per organisatie is een gemiddelde score voor het perspectief van managers op de omgevingscomplexiteit en stabiliteit berekend.

Taakonzekerheid

Van de Ven en Ferry (1980: 392) definiëren het begrip 'Task Variability' als 'het aantal uitzonderingen dat in het werk van medewerkers gemiddeld voorkomt'. Ze meten dit begrip met vier items waarmee vooral de variantie in de taak wordt gemeten. Slechts met één item wordt het aantal uitzonderingen gemeten. Voor het begrip taakonzekerheid is in dit onderzoek dezelfde definitie gehanteerd. Voor de operationalisering van het begrip is gebruik gemaakt van het (vertaalde) item waarmee in het onderzoek van Van de Ven en Ferry het aantal uitzonderingen wordt gemeten:

- Hoe vaak komt het in een normale werkweek voor dat zich situaties voordoen waarvoor standaardprocedures geen goede oplossing bieden?

4. De dataset

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de dataset beschreven. Gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld in 1993. Hieronder wordt een beschrijving gegeven van de kenmerken van de branche en de organisaties, zoals we die in 1993 aantroffen. De situatie in de onderzochte organisaties is in een aantal gevallen inmiddels veranderd.

4.2 Branche

Teneinde de op basis van de contingentietheorie geformuleerde veronderstellingen te kunnen onderzoeken, is in de eerste instantie gezocht naar organisaties in twee branches: de elektrotechnische branche, een branche met een relatief instabiele en complexe omgeving, en de voedingsmiddelenindustrie, een branche met een relatief stabiele en eenvoudige omgeving. Doel was in beide branches de wijze van sturing van 40 bedrijven te onderzoeken. De werving in de twee branches verliep volkomen verschillend. Bedrijven in de elektrotechnische branche reageerden over het algemeen positief en enthousiast op het onderzoeksvoorstel. De interesse van bedrijven in de voedingsmiddelenindustrie was bijzonder laag. Uiteindelijk zegden 52 elektrotechnische bedrijven en zes voedingsmiddelenbedrijven hun medewerking toe. Geen van de voedingsmiddelenbedrijven kon de benodigde outputgegevens leveren. Besloten is deze bedrijven niet in de analyse mee te nemen.

De dataset bestaat nu uit gegevens van 52 organisaties opererend in dezelfde branche. De omgeving van deze 52 organisaties, zo is in het vorige hoofdstuk en in het volgende hoofdstuk beschreven, verschilt in de ogen van managers toch nog voldoende om de veronderstellingen, geformuleerd op basis van de contingentietheorie, te toetsen.

Tot de elektrotechnische bedrijfstak behoren ongeveer 3500 ondernemingen, die grofweg verdeeld kunnen worden in electro-technische installatiebedrijven en elektrotechnische detailhandelondernemingen. De bedrijfstak biedt werkgelegenheid aan ongeveer 60.000 mensen. De bedrijven zijn zeer verschillend van omvang, de meeste behoren echter tot het midden- en kleinbedrijf.

De omzet in de elektrotechnische industrie daalt in 1993. Deze daling wordt vooral veroorzaakt door een stagnatie op de binnenlandse markt, zo blijkt uit een FME conjunctuurenquête (Nieuwsbrief HE januari 1994). Ondernemingen in de sector worden geconfronteerd met zware concurrentie uit het buitenland, waardoor er een sterke druk ligt op de prijzen en de winstmarges. Dit heeft in de bedrijfstak reorganisaties tot gevolg waarbij veelal ook het aantal personeelsleden wordt verminderd. Niet alleen de concurrentie maar ook de snelle technologische ontwikkelingen leggen een voortdurende druk op de bedrijven. Dit vraagt niet alleen aanpassingen van bedrijven, maar vooral ook van medewerkers in bedrijven, die de praktische toepassingen van nieuwe technologische ontwikkelingen moeten introduceren in de markt.

4.3 Bedrijven

Om bedrijven goed met elkaar te kunnen vergelijken is gezocht naar bedrijven met overeenkomstige activiteiten. Nagenoeg alle bedrijven installeren elektrotechnische apparatuur en verlenen service in de vorm van het plegen van onderhoud en het verhelpen van storingen. In een aantal bedrijven wordt ook elektrotechnische apparatuur geproduceerd. De onderzochte elektrotechnische bedrijven zijn dienstverlenende bedrijven. Het contact met klanten verloopt voor een groot gedeelte via medewerkers op de werkvloer (de monteurs).

Holding 1 (32 bedrijven)

Holding 1 maakt deel uit van een groot concern. In zijn huidige vorm bestaat dit concern sinds 1989. De divisiestructuur van de holding is sinds 1992 operationeel. Op het moment waarop de data verzameld zijn, is de holding marktleider in drie van de vier markten waarop zij opereert. De verwachting is dat dit in de komende jaren zal veranderen. Aangekondigde overheidsmaatregelen zal het aantal concurrenten op de markten sterk doen toenemen. Wetgeving maakt het bijzonder moeilijk om door middel van manipulatie van prijzen te concurreren.

De belangrijkste doelstelling van de holding is continuïteit, het behoud van een zo groot mogelijk, en voor overleving ruimschoots voldoende, marktaandeel. Door het bieden van kwaliteit en service probeert de holding er "nu al voor te zorgen dat klanten straks blijven" (interview algemeen directeur). De klant en de wensen van de klant staan dus centraal in de ondernemingsstrategie van de holding. Kwaliteit van de dienstverlening, zo zagen we al eerder, is in deze holding vertaald in een aantal concrete doelstellingen. Een onafhankelijk marktonderzoeksbureau onderzoekt elk kwartaal of deze doelstellingen door de afzonderlijke regio's ook worden gehaald.

De holding is verdeeld in 32, op uitvoerend niveau zelfstandig opererende regio's die geografisch van elkaar gescheiden zijn. De doelstellingen zijn voor iedere regio dezelfde. De regio's zijn onderverdeeld in districten. Een district bestaat maximaal uit 4, minimaal uit 1 regio('s). Het takenpakket van de regio's is in principe hetzelfde, alhoewel er als gevolg van regionale verschillen soms variaties bestaan. De regio's worden door het hoofdkantoor alle op dezelfde wijze aangestuurd.

De gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld op regioniveau. Alle 32 regio's hebben aan het onderzoek deelgenomen, dat wil zeggen dat de gehele populatie vertegenwoordigd is.

De structuur van de regio's is voor elke regio hetzelfde. Een regio wordt geleid door een 'algemeen manager' en bestaat uit drie afdelingen, twee verkoopafdelingen en een afdeling services. De gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld in de afdeling services. De afdeling services wordt geleid door de manager services en heeft twee belangrijke taken: het opheffen van storingen en het onderhouden van de relaties met klanten. De vragenlijst is voorgelegd aan de servicemonteurs, de medewerkers die zich bezig houden met de eerste taak.

De monteurs werken op locatie, meestal alleen, maar soms, bij een ingewikkelde storing, samen met anderen. Ze beginnen en eindigen de dag op het regiokantoor. Na iedere opdracht hebben ze telefonisch contact met het regiokantoor om informatie over de storing door te geven en hun werkschema te bespreken. Er is dus een regelmatig contact tussen monteurs en medewerkers en (direct) leidinggevendenden van het regiokantoor.

Holding 2 (6 bedrijven)

Holding 2 is een zelfstandig opererend elektrotechnisch installatiebedrijf dat deel uitmaakt van de sector elektrotechniek van een groot concern. 'Kwaliteit in alle onderdelen en serviceverlening aan de opdrachtgevers' vormen de uitgangspunten van de bedrijfsfilosofie. Holding 2 behoort, wat betreft de geleverde kwaliteit, tot de 'top tien' van haar branche.

De holding bestaat uit 7 vestigingen, waarvan 6 installatiebedrijven. Deze vestigingen zijn verspreid over de Randstad maar werken aan projecten in het hele land. Elke vestiging opereert zelfstandig. De organisatie van de vestigingen wordt omschreven als een projectorganisatie. Voor ieder (groot) project wordt een projectteam samengesteld dat (in termen van Mintzberg) bestaat uit een (project)leider, een voorbereidende staf (de afdeling werkvoorbereiding en planning), een ondersteunende staf (de afdeling inkoop) en een uitvoerend kader (de tekenkamer en de uitvoering). De vragenlijst is voorgelegd aan de medewerkers van de afdeling uitvoering, de monteurs.

De monteurs werken op locatie en komen alleen voor speciale gelegenheden (een kerstviering, een cursus) op het regiokantoor. De contacten van de monteurs met het regiokantoor verlopen vrijwel allemaal via de projectleider. De direct leidinggevende van de monteurs is de projectleider, of bij een groot en complex project, een chef-monteur. Ook de direct leidinggevende werkt dus op locatie. De duur van projecten wisselt sterk. Sommige projecten duren een paar weken, andere duren jaren.

Holding 3 (5 bedrijven)

Ook holding 3 maakt deel uit van een groot concern. Deze holding heeft 26 vestigingen. Het onderdeel 'elektrotechniek' bestaat uit 6 vestigingen, waarvan 2 in het buitenland. De 4 Nederlandse vestigingen hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Een aantal van deze vestigingen is recentelijk aangekocht of samengesteld uit voorheen zelfstandig opererende bedrijven. Vestiging 3.5 is een van de 2 vestigingen van het onderdeel 'technische infrastructuur'. De vestigingen bestrijken ieder een regio van het land. Het realiseren van voldoende financieel rendement om de continuïteit van de organisatie te waarborgen in een steeds krappere wordende markt, is de belangrijkste doelstelling van deze holding. Om dit te kunnen bereiken is een optimale afstemming nodig tussen het bedrijf en zijn omgeving (klanten, leveranciers, arbeidsmarkt). Daarnaast zal aandacht besteed moeten worden aan efficiency.

De structuur van de verschillende vestigingen lijkt op elkaar. Alle indirecte taken, zoals inkoop en acquisitie, zijn ondergebracht bij stafafdelingen. De directe taken zijn verdeeld over afdelingen die regionaal verspreid zijn. In enkele gevallen gaat het om afdelingen die als een zelfstandig opererend bedrijf overgenomen zijn. De monteurs, werkzaam in de verschillende afdelingen, zijn de medewerkers waaraan de vragenlijst is voorgelegd.

Ook de monteurs van deze bedrijven werken op locatie en komen slechts af en toe op het regiokantoor. De direct leidinggevende is ook hier een projectleider of, in geval van ingewikkelde projecten, een voorman. Ploegen en leidinggevendens blijven, waar mogelijk, bij elkaar. Er zijn enkele projecten die enige weken in beslag nemen, de meeste projecten duren veel langer.

Holding 4 (3 bedrijven)

Holding 4 bestaat op het moment waarop de gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld slechts een paar maanden in de huidige vorm. De 3 vestigingen opereren nog redelijk zelfstandig en de activiteiten van de verschillende vestigingen zijn nog niet op elkaar

afgestemd. Vestiging 4.1 is een technisch aannemingsbedrijf dat zich onder meer bezighoudt met elektrotechniek en telecommunicatie. Vestiging 4.2 houdt zich bezig met het aanleggen van een breed assortiment aan leidingen, waaronder elektriciteitsleidingen. Vestiging 4.3 bestaat uit twee delen, een werktuigbouwkundig installatiebedrijf en een technisch aannemersbedrijf. De structuur van de verschillende vestigingen is nagenoeg dezelfde. Een directeur van de vestiging wordt ondersteund door enkele stafmedewerkers. De productieafdelingen zijn ingedeeld naar product(groep) of aard van het product. De productiemangers vormen samen met de directeur, een manager financiën en een personeelsmanager het managementteam van de vestiging.

De vragenlijst is voorgelegd aan de uitvoerende afdelingen van de verschillende vestigingen. De werknemers van deze afdelingen verrichten zeer uiteenlopende werkzaamheden, waarvan de meeste wel op de locatie van de klant worden verricht. De werknemers worden, vooral in vestiging 4.2, ingezet op verschillende terreinen en zijn over het algemeen zeer breed opgeleid.

Holding 5 (2 bedrijven)

Holding 5 is een van de grootste installatiegroepen in Nederland. De holding heeft 40 vestigingen verspreid over het land. De vestigingen bieden verschillende diensten aan, waaronder elektrotechnische diensten. Technische onderhoud en service is een belangrijk onderdeel van het dienstenpakket. Twee van de 40 vestigingen hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Vestiging 5.1 is sinds 1992 onderdeel van de holding. Deze vestiging produceert en installeert technisch zeer hoogwaardige producten en onderscheidt zich daarmee van de andere 39 vestigingen van de holding en ook van de overige organisaties in dit onderzoek. Het opleidingsniveau van de medewerkers is gemiddeld hoger dan dat in de overige organisaties. Het overgrote deel van de directe medewerkers (80%) heeft een HBO- of universitaire opleiding. De vestiging bestaat uit 5 business-units, ieder met een eigen product. Deze business-units zijn opgezet als een projectorganisatie. Het lijnmanagement wordt gevormd door een aantal projectleiders die onder leiding staan van de managers van de business-units. Ook hier geldt dat de medewerkers de producten (systemen) op locatie van de klant installeren, het grootste deel van de productie vindt echter plaats op de locatie van de vestiging zelf.

Vestiging 5.2 houdt zich vooral bezig met installatietechniek. Ook deze organisatie is (als alle andere vergelijkbare vestigingen) opgebouwd als een projectorganisatie. De directeur heeft de dagelijkse leiding in de vestiging. De bedrijfsleider geeft leiding aan een aantal projectleiders. Een projectleider heeft de leiding over een project en is financieel en technisch verantwoordelijk voor het project. Op de locatie is een chef-monteur de leidinggevende. Onder de chef-monteur werken de monteurs, de voor dit onderzoek ondervraagde groep medewerkers. De monteurs werken op locatie. Een nieuw project kan voor monteurs een nieuwe chef-monteur betekenen, ze hebben dus 'wisselende bazen'.

Bedrijf 49

Bedrijf 49 is een dochteronderneming van een grote Japanse elektronica-producent. Het is een handelsonderneming, gericht op zowel de consumentenelektronica als op de kantoorapparatuur. In de huidige vorm bestaat de organisatie 3 jaar. Na een reorganisatie, waarbij ook het aantal medewerkers is teruggebracht, maakt de organisatie nu weer winst.

De leiding van de organisatie is geheel in Nederlandse handen, wat niet gebruikelijk is voor het Japanse bedrijf. Zeker ten aanzien van het interne beleid probeert het Nederlandse management een zo onafhankelijk mogelijke koers te varen.

De afdeling Services is de grootste afdeling van de organisatie. Een van de taken van deze afdeling is het repareren van apparatuur. De vragenlijst is voorgelegd aan de service-monteurs, werkzaam binnen deze afdeling. Monteurs verrichten hun werkzaamheden bij klanten, verspreid over het hele land. Ze opereren vanuit hun eigen woning en hebben eigen gereedschap en eigen klanten. Er is een informatiesysteem dat het management de mogelijkheid biedt de activiteiten van de monteurs nauwlettend in de gaten te houden. De monteurs worden regelmatig met hun performance geconfronteerd. De direct leidinggevende zit op het hoofdkantoor; de monteurs zien hem slechts af en toe.

Bedrijf 50

Bedrijf 50 is een elektrotechnische onderneming met drie zelfstandige business-units, georganiseerd rond de drie specialisaties van de organisatie: bliksembeveiliging, inspectie van elektrotechnische installaties en cathodische bescherming (bescherming van installaties tegen roest).

De ARBO-wetgeving is op het punt van inspectie van elektronische installaties aangescherpt en dat maakt de markt voor dit product tot een groeimarkt. De cathodische bescherming is een zeer specialistisch product, waarmee maar een klein deel van de omzet van de organisatie wordt gerealiseerd. Het product 'bliksembeveiliging' is zeer conjunctuurgevoelig en de omzet daalt dan ook in 1993. De regelgeving rondom beveiliging wordt, zowel door de Nederlandse overheid als door de Europese Unie aangescherpt. Deze aangescherpte regelgeving biedt bedrijf 50 weer nieuwe kansen.

Twee van de drie business-units zijn verdeeld in rayons met een eigen afzetgebied. Alleen de business-unit Inspecties is gevestigd op het hoofdkantoor. De meeste monteurs werken vanuit een rayonkantoor bij klanten op locatie. Er is wel een regelmatig contact tussen medewerkers en de leidinggevenden op het rayonkantoor.

Bedrijf 51

Bedrijf 51 is een zelfstandige business-unit van een Frans elektronicaconcern. Het bedrijf produceert elektronische en elektromechanische apparaten die ingezet moeten kunnen worden in extreme omstandigheden. De producten van bedrijf 51 worden gekenmerkt door een kleinschalige oplage en een hoogwaardige technische kwaliteit.

Naast een aantal ondersteunende afdelingen heeft het bedrijf twee afdelingen waarin het directe proces plaatsvindt: de afdeling Ontwikkeling en de afdeling Productie. De laatste afdeling is onderwerp van dit onderzoek. Medewerkers van deze afdeling werken, in tegenstelling tot medewerkers van andere onderzochte bedrijven, op de locatie van het bedrijf zelf. Een deel van de ondervraagde medewerkers (39%) heeft een HBO- of universitaire opleiding, het betreft hier medewerkers die specialistisch werk doen. De overige medewerkers hebben een LBO- of MBO-opleiding, een hogere opleiding is voor hun werk niet nodig.

Bedrijf 52

Bedrijf 52 levert en produceert elektrotechnische en werktuigbouwkundige systemen. Voor afnemers van deze systemen worden ook onderhouds- en revisiewerkzaamheden verricht. Het bedrijf was tot voor kort onderdeel van een grote organisatie, maar is inmiddels ver-

zelfstandig. De organisatie waar bedrijf 52 deel van uitmaakte, is nog steeds de grootste afnemer van de producten en diensten van het bedrijf. Het bedrijf bestaat uit drie afdelingen, een ondersteunende afdeling en twee productieafdelingen. De monteurs die voor dit onderzoek zijn geënquêteerd, zijn werkzaam in de twee productieafdelingen. De meeste werkzaamheden vinden plaats op locatie. Bij eenvoudige storingen werken medewerkers alleen; als de storing ingewikkeld is of groot van omvang, werken de medewerkers in kleine groepen. De direct leidinggevende is niet op de locatie aanwezig.

4.4 Respondenten

Ook hier is gezocht naar een groep medewerkers waarvan de werkzaamheden in de verschillende bedrijven vergelijkbaar zijn. Daarnaast moesten het medewerkers zijn die direct te maken hadden met de wijze van sturing in de organisatie. Gekozen is voor 'de werkvloer'. In geval van de onderzochte bedrijven zijn dat monteurs die bij klanten installaties en apparatuur installeren, onderhouden, en storingen verhelpen. Voor bijna alle respondenten geldt dat ze hun werkzaamheden verrichten 'op locatie' bij een klant. Medewerkers van holding 1 komen iedere dag terug op de vestiging, de meeste medewerkers van de andere onderzochte organisaties minder vaak (variërend van eens per week tot 4 keer per jaar). De communicatie tussen de leiding van de vestiging en de medewerkers verloopt via de projectleiders of chef-monteurs en in een enkel geval via schriftelijke informatie. In de meeste onderzochte organisaties die niet behoren tot holding 1 bezoekt de directeur af en toe een locatie waar medewerkers van de vestiging werkzaam zijn.

Monteurs werken in sommige gevallen alleen of in kleine groepen. In de bedrijven behorend tot holding 2, 3, 4 en 5 wordt in projectteams gewerkt. Een project kan een paar weken, maar ook enkele jaren duren. Een nieuw project kan voor een medewerker een nieuwe direct leidinggevende en nieuwe collega's betekenen, alhoewel sommige bedrijven ernaar streven ploegen bij elkaar te houden.

De werkzaamheden zijn in de meeste bedrijven op LBO- of MBO-niveau. Alleen in vestiging 1 van holding 5 en bedrijf 51 vinden ook uitvoerende werkzaamheden op HBO- of hoger niveau plaats.

Het aantal monteurs per regio of vestiging varieert van 35 tot 80. Besloten is alle monteurs een vragenlijst te sturen. In totaal hebben 2750 monteurs een vragenlijst ontvangen. Ruim de helft daarvan, 1532 (56%), leverde de vragenlijst ingevuld weer in. Een respons van 56% is niet hoog. Het feit dat de monteurs weinig contact hebben met het management en alleen schriftelijk gestimuleerd zijn om de enquête in te vullen, verklaart waarschijnlijk de lage respons.

In alle onderzochte organisaties zijn managers geïnterviewd. In de organisaties behorend tot holding 1 waren dat de algemeen manager en de manager van de afdeling services. In de overige organisaties is steeds de directeur, de verantwoordelijke voor de uitvoerende afdeling en de verantwoordelijke voor het personeelsbeleid geïnterviewd. In totaal zijn 124 interviews gehouden. Door middel van de interviews is informatie verzameld over de bedrijven en zijn gegevens verzameld over de omgeving van de bedrijven (zie hoofdstuk 3 en 5).

Bedr	Freq.	Perc.	Valid Perc.	Cum Perc.	Bedr	Freq.	Perc.	Valid Perc.	Cum Perc.	Bedr	Freq.	Perc.	Valid Perc.	Cum Perc.
1.1	24	1.6	1.6	1.6	1.24	17	1.1	1.1	48.5	5.1	36	2.3	2.3	88.7
1.2	10	.7	.7	2.2	1.25	31	2.0	2.0	50.5	5.2	33	2.2	2.2	90.9
1.3	32	2.1	2.1	4.3	1.26	11	.7	.7	51.2	49	30	2.0	2.0	92.8
1.4	13	.8	.8	5.2	1.27	30	2.0	2.0	53.2	50	35	2.3	2.3	95.1
1.5	50	3.3	3.3	8.4	1.28	40	2.6	2.6	55.8	51	31	2.0	2.0	97.1
1.6	41	2.7	2.7	11.1	1.29	24	1.6	1.6	57.4	52	44	2.9	2.9	100.0
1.7	31	2.0	2.0	13.1	1.30	18	1.2	1.2	58.6					
1.8	30	2.0	2.0	15.1	1.31	27	1.8	1.8	60.3	Total	1532	100.0	100.0	
1.9	21	1.4	1.4	16.4	1.32	19	1.2	1.2	61.6	Missing cases	0			
1.10	36	2.3	2.3	18.8	2.1	14	.9	.9	62.5					
1.11	24	1.6	1.6	20.4	2.2	40	2.6	2.6	65.1					
1.12	33	2.2	2.2	22.5	2.3	28	1.8	1.8	66.9					
1.13	32	2.1	2.1	24.6	2.4	11	.7	.7	67.6					
1.14	39	2.5	2.5	27.2	2.5	19	1.2	1.2	68.9					
1.15	79	5.2	5.2	32.3	2.6	24	1.6	1.6	70.4					
1.16	27	1.8	1.8	34.1	3.1	19	1.2	1.2	71.7					
1.17	29	1.9	1.9	36.0	3.2	20	1.3	1.3	73.0					
1.18	16	1.0	1.0	37.0	3.3	15	1.0	1.0	74.0					
1.19	64	4.2	4.2	41.2	3.4	29	1.9	1.9	75.8					
1.20	28	1.8	1.8	43.0	3.5	31	2.0	2.0	77.9					
1.21	21	1.4	1.4	44.4	4.1	26	1.7	1.7	79.6					
1.22	32	2.1	2.1	46.5	4.2	43	2.8	2.8	82.4					
1.23	14	.9	.9	47.4	4.3	61	4.0	4.0	86.4					

Tabel 4.1: Respons per organisatie

5. Statistische bewerking van de data

5.1 Inleiding

De wijze van sturing is gemeten door middel van een vragenlijst, voorgelegd aan medewerkers van de 52 onderzochte organisaties. In deze vragenlijst zijn ook vragen opgenomen waarmee de sociale output van de organisaties gemeten wordt. Daarnaast zijn financiële gegevens of gegevens over de effectiviteit van de organisaties verzameld. Met behulp van multivariate analysetechnieken is getracht deze data te ordenen. De resultaten van deze ordening worden in dit hoofdstuk beschreven.

Gegevens over de omgeving waarin organisaties opereren zijn verzameld door middel van interviews met het management. Gemiddelde scores, relaties tussen de kenmerken van de omgeving en een indeling van organisaties op basis van kenmerken van de omgeving, worden beschreven in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk.

5.2 De wijze van sturing

De wijze van sturing is uiteengelegd in een aantal dimensies en per dimensie is een aantal items gemeten. De vraag is nu of op basis van de geformuleerde dimensies een goed onderscheid kan worden gemaakt tussen de onderzochte organisaties. Om deze vraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van canonische discriminant analyse. Discriminant analyse kan (onder meer) gebruikt worden om te onderzoeken welke combinatie van onafhankelijke variabelen de verschillen tussen groepen het beste kan beschrijven¹. In dit onderzoek wordt discriminant analyse gebruikt om te onderzoeken welke combinatie van onafhankelijke sturingsvariabelen (de items uit de vragenlijst) de verschillen tussen de 52 organisaties het beste kan beschrijven. Als inderdaad met de geformuleerde dimensies het beste onderscheid gemaakt kan worden tussen de 52 organisaties, dan zal de discriminant analyse 6 combinaties van sturingsvariabelen opleveren. De combinaties zullen dan overeenkomen met de dimensies zoals eerder zijn geformuleerd.

Gezocht wordt dus naar een combinatie van variabelen, een functie, die het verschil tussen de groepen, de tussengroepsvariantie, zo goed mogelijk kan verklaren. De coëfficiënten van de discriminant functie worden zó gekozen dat het verschil in scores van de discriminant functie tussen de groepen in verhouding tot de verschillen binnen groepen (de binnengroepsvariantie) zo groot mogelijk is. Met andere woorden, dat voor de waarde van de discriminant scores, de ratio "between group sum of squares [gedeeld door] within group sum of squares" zo groot mogelijk is (Norusis 1994: 7).

De wijze van sturing in organisaties is gemeten op microniveau, namelijk door middel van vragenlijsten die zijn voorgelegd aan de individuele medewerkers van de 52 organisaties. Om een uitspraak te kunnen doen over de wijze van sturing van de 52 organisaties zullen

¹ Discriminant analyse kan ook gebruikt worden om een beslislregel te vinden waarmee cases kunnen worden geclassificeerd in verschillende groepen.

de gegevens over sturing dus geaggregeerd moeten worden van micro-niveau (de individuele medewerker) naar mesoniveau (de organisatie). We zijn op zoek naar verschillen in sturing tussen de 52 organisaties, dus als de gegevens geaggregeerd worden, zal rekening moeten worden gehouden met de tussengroepsvariantie. Het gaat echter om de wijze van sturing zoals die door medewerkers in organisaties wordt ervaren. Niet alle medewerkers in een organisatie ervaren de wijze van sturing op dezelfde manier. Ook met de variantie binnen organisaties (de binnengroepsvariantie) zal rekening moeten worden gehouden. Met behulp van discriminant analyse wordt de tussengroepsvariantie verklaard terwijl rekening gehouden wordt met de binnengroepsvariantie. Deze analysemethode is dus om deze reden bijzonder geschikt voor het analyseren van de wijze van sturing in de 52 organisaties.

Een andere methode waarmee gegevens, gemeten op microniveau, geaggregeerd kunnen worden naar mesoniveau, is factoranalyse. Een factoranalyse, uitgevoerd op alle data, zou een aantal factoren opleveren die de samenhang tussen de verschillende variabelen weergeven. In deze analyse zou echter geen rekening gehouden zijn met de verschillen tussen organisaties. Een gemiddelde van de factorscores van de individuen per organisatie zou een score op mesoniveau opleveren. Groot bezwaar hiervan is dat onderscheidingen die tussen individuen worden geconstateerd van toepassing worden geacht op groepen of structuren (Teulings 1970: 26-27). Een factoranalyse kan ook uitgevoerd worden op de gemiddelde scores van de organisaties op de sturingsvariabelen. Zo zou een poging gedaan worden de tussengroepsvariantie te verklaren. In deze analyse zou echter geen rekening gehouden worden met de verschillen binnen organisaties. Het gebruik van factoranalyse in dit onderzoek zou dus een extra stap vereisen of er zou geen rekening gehouden worden met tussen- of binnengroepsvariantie.

5.2.1 Beschrijving discriminant analyse

5.2.1.1 Controle van de data.

Voorafgaand aan de analyse is de dataset getest op 'missing values', outliers en de fit tussen verdeling en de assumpties voor multivariate analyse.

Variabelen

De wijze van sturing wordt gemeten met behulp van 26 variabelen. Vier van deze variabelen zijn niet gemeten op intervalniveau. Deze variabelen zijn niet in de analyse meegenomen². De overige 21 variabelen worden beschouwd als variabelen gemeten op intervalniveau³. Voor de analyse is gebruik gemaakt van gestandaardiseerde Z-scores.

² De antwoorden van deze variabelen zijn omgezet in dichotome variabelen (0/1). De dichotome variabelen blijken nauwelijks significant te correleren met andere variabelen. Een discriminant analyse is uitgevoerd waarbij ook deze dichotome variabelen zijn gebruikt. De uitkomst van deze analyse is moeilijk te interpreteren. Acht functies discrimineren significant tussen de 52 groepen. Op twee van deze functies laden vrijwel uitsluitend dichotome variabelen hoog.

³ Niet iedereen is het met deze uitspraak eens (Koene 1996: 93). De antwoorden zijn in de meeste gevallen gemeten door middel van vijfpuntsschalen die lopen van 'helemaal mee eens' tot 'helemaal mee oneens'. Van een intervalniveau is sprake als de afstand tussen de verschillende antwoorden (in de beleving van de respondent) gelijk is. Met deze antwoordcategoriën is dat niet met zekerheid te zeggen. Toch worden data op deze manier verzameld, vaak beschouwd als data op intervalniveau. Zouden ze als ordinale data beschouwd worden, dan zijn multivariate analysetechnieken niet meer mogelijk.

Missing data

In totaal zijn er 1532 cases. 211 cases missen gegevens van een (of meer) van de sturingsvariabelen. Deze cases lijken random verdeeld over de groepen en de niet (goed) beantwoorde vragen zijn random verdeeld over de variabelen. De uitkomsten van de analyses zijn minder goed te verklaren als daar, waar gegevens ontbreken, een gemiddelde score op de betreffende variabele van de hele dataset of een gemiddelde score van de groep waartoe de case behoort, wordt ingevoerd. Er is gekozen voor de optie, de cases met missing data niet in de analyse mee te nemen.

Outliers

Plots en frequentietabellen van alle groepen zijn bestudeerd om outliers op te sporen. Er blijken vier univariate outliers te zijn. Deze cases behoren tot verschillende groepen en scores hoog op verschillende variabelen. De scores van deze cases zijn gehercodeerd. In plaats van de extreme scores zijn de 'dichtstbij liggende niet extreme scores' ingevoerd (bijvoorbeeld voor een extreem hoge score is de hoogste, maar niet extreme, score ingevoerd). De resultaten van de analyse veranderen hierdoor niet. Multivariate outliers zijn niet gevonden⁴.

Normaalverdeling

De assumptie van normaalverdeling is onderzocht met behulp van histogrammen. Vrijwel geen van de variabelen heeft een 'normale verdeling'. In de meeste gevallen is, in meer of mindere mate, sprake van 'positive-skewness'. Er is echter niet gekozen voor transformatie (logaritme of inverse) omdat dat de interpretatie van de rest van de analyse zeer ingewikkeld zou maken.

Non-lineariteit

Paarsgewijze plots geven geen reden tot bezorgdheid over lineariteit.

Multicollineariteit en singulariteit

Een matrix blijkt singulier te zijn. Het programma SPSS beschermt de analyse echter tegen singulariteit (Tabachnick en Fidell 1989: 512).

5.2.1.2 De analyse

Groepen, overeenkomsten en verschillen.

Het aantal cases per groep verschilt. Voor classificatie is gecontroleerd voor ongelijke groepsgrootte⁵. Een aantal groepen heeft minder dan 22 cases (22 is het aantal variabelen). Regel in de discriminant analyse is dat een groep meer cases heeft dan het aantal variabelen. Een van de redenen voor deze regel is dat de assumptie van homogeniteit van de variantie-covariantiematrix niet meer kan worden getoetst omdat een aantal matrices 'singular'

⁴ De 'Mahalanobis-distance' is een maat waarmee de afstand van cases van de gemiddelde waarden van de onafhankelijke variabelen kan worden gemeten (regressieanalyse). Per groep is met behulp van deze test gezocht naar multivariate outliers. Die bleken niet aanwezig.

⁵ De sample size is gebruikt om prior probabilities vast te stellen.

is geworden⁶. Toch zijn in de analyse alle groepen en alle variabelen meegenomen. Weglaten van de 'te kleine' groepen of van variabelen zou een te groot verlies aan informatie opleveren.

Homogeniteit van de variantie-covariantiematrix

Een van de assumpties van discriminant analyse is de homogeniteit van de variantie-covariantiematrix. Aan deze assumptie wordt in dit onderzoek niet voldaan. Er blijken significante verschillen te zijn tussen de variantie-covariantiematrices van de verschillende groepen. De Box's M test laat zien dat de (nul)hypothese, dat er geen verschillen zijn tussen de covariantiematrices, verworpen moet worden⁷. De afleiding is meestal wel robuust met betrekking tot ongelijkheid in de variantie-covariantiematrices, classificatie echter niet. Cases worden 'overgeclassificeerd' in groepen met een hoge variantie. De resultaten van de classificatie van deze analyse worden hierdoor dus negatief beïnvloed⁸ (Tabachnick en Fidell 1989: 512).

Discriminerende variabelen

Door middel van een 'stepwise procedure' zijn de meest discriminerende variabelen geselecteerd⁹. Als selectiecriteria is Wilks's lambda gekozen. Voor iedere stap wordt de variabele gezocht met de kleinste Wilks's lambda (dat wil zeggen de hoogste mate van discriminant)¹⁰. Uiteindelijk bleken 20 variabelen significant te discrimineren tussen de groepen (zie bijlage 5.1).

Functies

Er blijken 7 functies te zijn die significant discrimineren tussen de 52 groepen. De functies hebben een gecombineerde chisquare van 616.111 met 528 DF, $p = .0047$. De nulhypothese dat de gemiddelde functiescores van alle groepen gelijk zijn, wordt dus verworpen.

⁶ Het gaat hier niet om de eerder genoemde singulaire matrix. In andere multivariate analyses (als MANOVA) wordt de analyse ook minder sterk als het aantal cases minder wordt, omdat het aantal $df(\text{error})$ kleiner wordt ($df(\text{error}) = k*(n-1)$; k = aantal groepen, n = aantal cases per groep). Omdat groepen die gehanteerd worden bij een discriminant analyse vaak verschillend van grootte zijn, wordt $df(\text{error})$ hier meestal als volgt berekend: $df(\text{error}) = N-k$; N = totaal aantal cases (in deze dataset: $1321-52=1269$). Het aantal cases in de kleinste groep beïnvloedt de $df(\text{error})$ dus niet.

⁷ Als de sample size van de verschillende groepen groot is, kan de nulhypothese verworpen worden, ook al zijn de covariantiematrices wel gelijk. Alhoewel ik niet precies weet wat 'groot' is, lijkt me dat in deze dataset niet het geval. De Box's M test is ook gevoelig voor variabelen die niet normaal verdeeld zijn. Niet alle onafhankelijke variabelen zijn normaal verdeeld. Dit kan tot gevolg hebben dat de matrices ten onrechte als ongelijk uit de test komen. Ook het feit dat in de analyse groepen zijn meegenomen die minder cases hebben dan het aantal variabelen, zou een oorzaak voor dit resultaat kunnen zijn. Een analyse zonder deze groepen of een analyse met minder variabelen levert echter hetzelfde resultaat op.

⁸ Het is mogelijk voor classificatie gebruik te maken van aparte covariantiematrices. Deze procedure leidt meestal tot 'overfitting'. Het is dus raadzaam deze procedure slechts toe te passen als de samples groot genoeg zijn om een 'cross-validation' mogelijk te maken. In deze dataset is dat niet het geval. Het aantal correct geclassificeerde cases stijgt met 5%, als gebruik gemaakt wordt van aparte covariantiematrices. Hoeveel hiervan het gevolg is van 'overfitting' is dus niet getest.

⁹ F to enter en F to delete = 1.00. Bij de default F zouden slechts 4 variabelen geselecteerd worden.

¹⁰ Andere maten die als selectiecriteria worden gebruikt meten alleen de verschillen tussen groepscentroids (zoals RAO's V) of gaan niet uit van het totale verschil, maar zoeken het grootste verschil tussen paren die op dat moment het meest op elkaar lijken (Mahalanobis squared distance between closest groups en 'between groups F').

Na verwijdering van de zevende functie zou er nog steeds een significante relatie zijn tussen de groepen en de voorspellende variabelen. Dat betekent dat ook een achtste functie nog bijdraagt in het verklaren van de verschillen tussen groepen. De canonische correlatie van de achtste functie is echter kleiner dan .30, deze functie voegt aan de verklaring van de variantie niet veel meer toe, en besloten is om 7 functies af te leiden. De zeven functies samen verklaren 75,58% van de tussengroepsvariantie. De resultaten worden in de onderstaande tabel weergegeven.

	Univariate F (51,1269)		
ZVR6	8.29	.71005	FUNC 1
ZVR38	5.82	.52481	% verklaarde variantie: 27,6%
ZVR34	6.12	.48772	Precieze functieomschrijvingen
			Controle regelvolging
			Gebruik handboek op afdeling
ZVR21	1.85	-.36195	FUNC 2
ZVR19	2.12	-.33306	% verklaarde variantie: 12,7%
ZVR43	1.86	.30428	Deelname besluitvorming veranderingen en vernieuwingen
			Deelname besluitvorming aanname personeel
			Regels zijn er om opgevolgd te worden
ZVR40	1.78	.23697	FUNC 3
ZVR36	1.30	-.20958	% verklaarde variantie: 10,6%
			Waardering nauwkeurigheid boven creativiteit
			Medewerkers leveren een bijdrage aan het succes van de organisatie
ZVR33	2.93	.50925	FUNC 4
ZVR13	2.79	.47893	% verklaarde variantie: 7,3%
			Inzet voor de organisatie wordt aangemoedigd
			Direct leidinggevende biedt hulp en begeleiding
ZVR42	2.67	.52489	FUNC 5
ZVR10A	4.92	-.46294	% verklaarde variantie: 6,6%
ZVR7	1.92	.31824	Verbeteringen worden snel doorgevoerd
			Frequentie controle
			Autonomie eigen werk
ZVR15	2.34	.47526	FUNC 6
ZVR35	1.94	.41628	% verklaarde variantie: 5,8%
ZVR4	3.20	.37479	Direct leidinggevende moedigt samenwerken aan
			Autonomie werk afdeling
			Welomschreven werksituatie
ZVR20	2.19	.42343	FUNC 7
ZVR22A	2.12	.37109	% verklaarde variantie: 4,9%
			Deelname besluitvorming promotie personeel
			Deelname overleg werkgerelateerde problemen

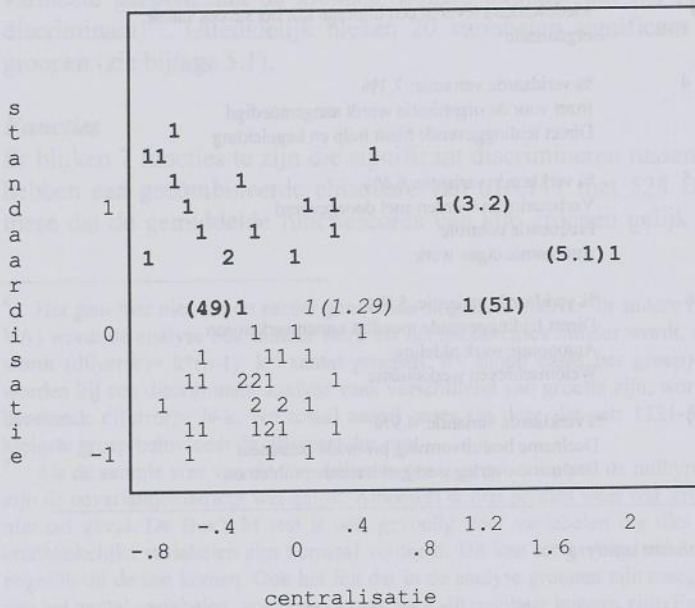
Tabel 5.1 Resultaten van de discriminant analyse

De ladingen van de variabelen die laden op functie 3 zijn laag. Deze lage ladingen worden waarschijnlijk veroorzaakt door het feit dat deze twee variabelen de minst discriminerende variabelen zijn. Omdat het de enige twee variabelen zijn die op deze functie laden, zijn ze in de tabel opgenomen. Voor de overige variabelen geldt dat variabelen met ladingen kleiner dan .30 niet in de tabel zijn opgenomen. Bijlage 5.1 bevat de 'pooled within correlatie matrix' van de onafhankelijke variabelen.

5.2.1.3 Beschrijving van de dimensies

De discriminant analyse levert 7 functies op. Voor elke organisatie kan een gemiddelde discriminant score op elk van deze 7 functies worden berekend. Als de gemiddelde discriminant score van bijvoorbeeld groep A op een bepaalde functie erg verschilt van de gemiddelde discriminant score van groep B op die functie, dan betekent dat dat deze discriminant functie groep A en B van elkaar onderscheidt. Is er geen groot verschil in gemiddelde scores, dan discrimineert de functie niet tussen de groepen. Door middel van plots kan inzichtelijk gemaakt worden, tussen welke groepen de zeven functies discrimineren. Hieronder worden steeds twee functies in plots tegen elkaar afgezet. Op de assen zijn de discriminant scores van de twee functies weergegeven.

In de bestudeerde organisaties zijn ook gegevens over de organisaties verzameld door middel van interviews en documenten (zoals jaarverslagen). Interessant is nu om te onderzoeken of de door middel van discriminant analyse gevonden verschillen tussen groepen organisaties, door ander materiaal ondersteund worden. Kan het onderscheid dat op basis van de discriminant functies wordt gemaakt ook op basis van ander materiaal gemaakt worden?



Figuur 5.1: Dimensie 'standaardisatie' x dimensie 'centralisatie'

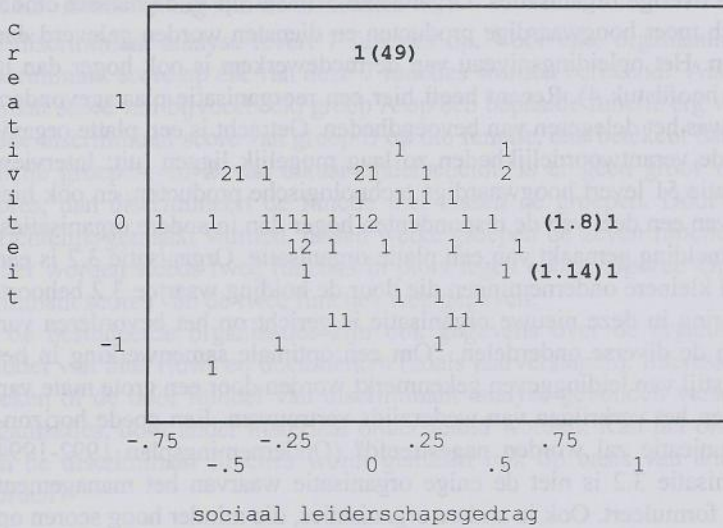
Uit het bovenstaande plot blijkt dat de eerste functie, 'standaardisatie', vooral discrimineert tussen de organisaties behorend tot holding 1 en de overige organisaties. De mate van standaardisatie is hoger in organisaties die behoren tot holding 1 dan in organisaties die behoren tot de andere holdings, of zelfstandig zijn.

De tweede functie, 'centralisatie', discrimineert tussen de organisaties 5.1, 51 en 3.2 enerzijds en de overige organisaties anderzijds. Er is in deze organisaties meer sprake van

decentralisatie dan in de overige organisaties. Organisatie 5.1 valt op in de dataset omdat door dit bedrijf technisch meer hoogwaardige producten en diensten worden geleverd dan door de andere bedrijven. Het opleidingsniveau van de medewerkers is ook hoger dan in andere organisaties (zie hoofdstuk 4). Recent heeft hier een reorganisatie plaatsgevonden. Belangrijke stap daarin was het delegeren van bevoegdheden. Getracht is een platte organisatie te creëren waarin de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk liggen (uit: interview hoofd PZ). Ook organisatie 51 levert hoogwaardige technologische producten, en ook hier is het opleidingsniveau van een deel van de respondenten hoger dan in andere organisaties. Er wordt niet specifiek melding gemaakt van een platte organisatie. Organisatie 3.2 is een samenstel van een aantal kleinere ondernemingen die door de holding waartoe 3.2 behoort, zijn opgenomen. De sturing in deze nieuwe organisatie is gericht op het bevorderen van een goede integratie van de diverse onderdelen. "Om een optimale samenwerking in het bedrijf te krijgen, zal de stijl van leidinggeven gekenmerkt worden door een grote mate van openheid, duidelijkheid en het verkrijgen van wederzijds vertrouwen. Een goede horizontale en verticale communicatie zal worden nagestreefd" (Ondernemingsplan 1992-1994 'organisatie 3.2'). Organisatie 3.2 is niet de enige organisatie waarvan het management dergelijke doelstellingen formuleert. Ook in andere organisaties, die minder hoog scoren op deze dimensie, wordt volgens managers gestreefd naar decentralisatie. De informatie uit het ondernemingsplan ondersteunt de hoge score van organisatie 3.2 op deze dimensie, maar niet het onderscheid dat op deze dimensie wordt gemaakt tussen organisatie 3.2 en de overige organisaties.

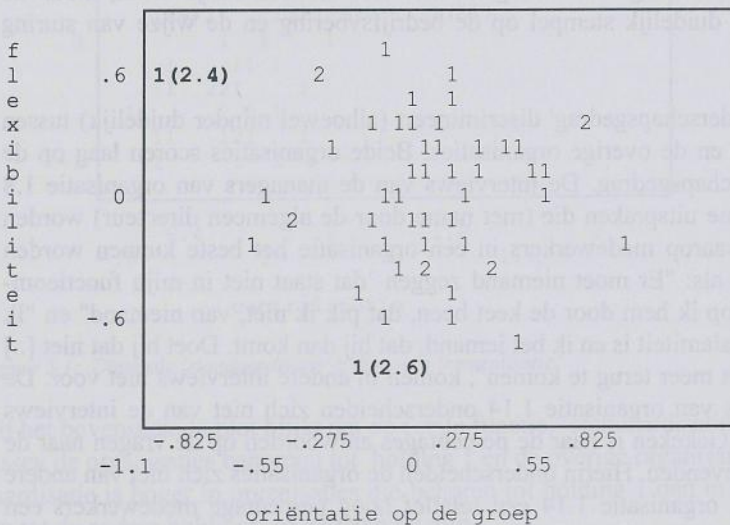
De derde discriminant functie, de functie waardering voor creativiteit, discrimineert tussen organisatie 49 en de overige organisaties. In organisatie 49 is meer waardering voor creativiteit dan in de andere organisaties. Organisatie 49 is een dochteronderneming van een Japans bedrijf. Alhoewel de algemeen directeur van organisatie 49 van Nederlandse afkomst is en de directie in Nederlandse handen, zijn de medewerkers van het Japanse moederbedrijf ruim vertegenwoordigd in de organisatie. Het moederbedrijf drukt, aldus de algemeen directeur, een duidelijk stempel op de bedrijfsvoering en de wijze van sturing van de organisatie.

De dimensie 'sociaal leiderschapsgedrag' discrimineert (alhoewel minder duidelijk) tussen organisaties 1.8 en 1.14 en de overige organisaties. Beide organisaties scoren laag op de dimensie sociaal leiderschapsgedrag. De interviews van de managers van organisatie 1.8 vallen op door de extreme uitspraken die (met name door de algemeen directeur) worden gedaan over de wijze waarop medewerkers in een organisatie het beste kunnen worden aangestuurd. Uitspraken als: "Er moet niemand zeggen 'dat staat niet in mijn functieomschrijving' want dan schop ik hem door de keet heen, dat pik ik niet, van niemand" en "Ik verwacht dat als er een calamiteit is en ik bel iemand, dat hij dan komt. Doet hij dat niet [...] dan hoeft hij morgen niet meer terug te komen", komen in andere interviews niet voor. De interviews van managers van organisatie 1.14 onderscheiden zich niet van de interviews van andere organisaties. Gekeken is naar de percentages antwoorden op de vragen naar de typering van de leidinggevendenden. Hierin onderscheiden de organisaties zich niet van andere organisaties alhoewel in organisatie 1.14 een relatief hoog percentage medewerkers een bureaucratisch-leidinggevende en een relatief laag percentage een consultatief-leidinggevende zegt te hebben.



Figuur 5.2: Dimensie 'waardering creativiteit' x dimensie 'sociaal leiderschapsgedrag'

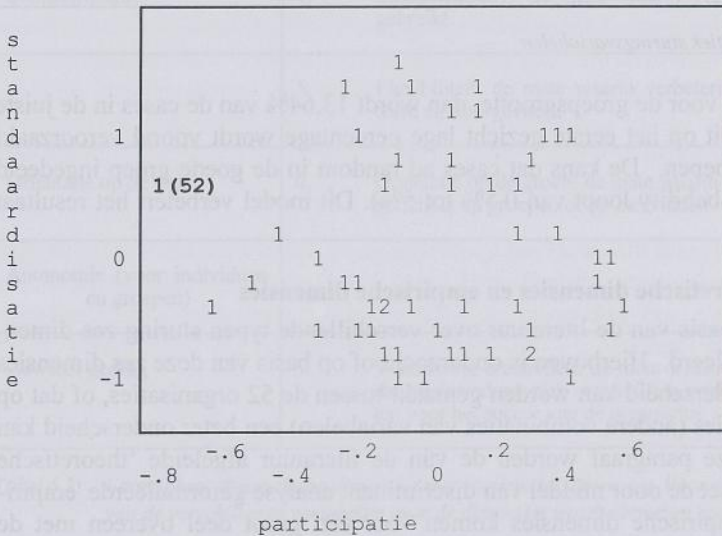
Het is minder duidelijk te zien welke groepen door de discriminantfunctie 'flexibiliteit' van elkaar worden onderscheiden. Organisatie 2.6 scoort het laagst op deze functie en heeft dus de hoogste mate van flexibiliteit. Deze organisatie behoort tot een van de twee kleine holdings en is daarbinnen de kleinste organisatie. De directeur van de holding prijst organisatie 2.6 in zijn interview expliciet vanwege de grote inzetbaarheid van de medewerkers. Ook slaagt deze organisatie er, in vergelijking tot andere organisaties binnen de holding, volgens hem uitstekend in om nieuwe typen klanten te werven.



Figuur 5.3: Dimensie 'flexibiliteit' x 'dimensie oriëntatie op de groep'

De bovenstaande figuur laat zien dat de discriminantfunctie 'oriëntatie op de groep' organisatie 2.4 van de overige organisaties onderscheidt. In deze organisatie is de wijze van sturing meer georiënteerd op de groep dan in andere organisaties. Ook deze organisatie behoort tot een van de twee kleine holdings en ook dit is een relatief kleine organisatie. In de interviews met de managers wordt anders dan in andere interviews melding gemaakt van een wekelijks overleg met alle monteurs, waarop lopende en op stapel staande projecten worden besproken. Ook geeft het management medewerkers volgens eigen zeggen volledige inzage in de financiële gegevens. De productiviteit is hierdoor volgens de managers gestegen.

De dimensie 'participatie' onderscheidt organisatie 52 van de overige 51 organisaties in de dataset. Medewerkers geven in deze organisatie aan, meer dan medewerkers in de overige organisaties, dat er sprake is van participatie. Gevraagd naar de belangrijkste ontwikkelingen van de afgelopen jaren noemen alle drie de geïnterviewde managers de 'decentralisatie'. Verantwoordelijkheden zijn dieper in de organisatie gelegd en er is geïnvesteerd in de communicatiestructuur. "Niet meer communiceren door je eigen ideeën uit te leggen, maar door mensen te vragen 'Wat zijn jouw ideeën'", zo formuleert de productiemanager de veranderingen.



Figuur 5.4: Dimensie 'standaardisatie' x dimensie 'participatie'

Classificatie

Met behulp van discriminant analyse is onderzocht welke combinaties van variabelen de verschillen tussen de groepen het beste beschrijven. Een manier om de waarde van dit model te toetsen is door de classificatie van cases op basis van dit model te vergelijken met een random classificatie van cases. Wordt de kans dat een case (in dit geval één respondent) ingedeeld wordt in de juiste groep (in dit geval de organisatie waartoe de respondent behoort) groter, als gebruik gemaakt wordt van het model, of is deze kans net zo groot als

de kans dat een case door toeval in de juiste groep wordt ingedeeld? Om dit te toetsen worden alle cases op basis van het model ingedeeld in groepen. De respondenten worden dus uitsluitend aan de hand van de antwoorden die ze gegeven hebben op de vragen uit de vragenlijst, ingedeeld in een van de 52 organisaties. De groep respondenten wordt als het ware beschouwd als een groep nieuwe respondenten, waarvan wel de antwoorden op de vragenlijst bekend zijn, maar waarvan niet bekend is tot welke organisatie ze behoren. Omdat in werkelijkheid wel bekend is tot welke groep een case behoort (van elke respondent is immers bekend tot welke organisatie hij of zij behoort), kan berekend worden hoeveel procent van de cases er in de juiste groep worden ingedeeld.

Variable	Mean	StdDev	Minimum	Maximum	N	Label
FUNC71	.04	.78	-1.062	1.628	52	standaardisatie
FUNC72	.00	.50	-.698	2.082	52	centralisatie
FUNC73	-.06	.46	-1.119	1.389	52	waardering creativiteit
FUNC74	.01	.38	-.783	.912	52	sociaal leiderschapsgedrag
FUNC75	.01	.38	-.861	.761	52	flexibiliteit
FUNC76	.05	.36	-1.031	.895	52	oriëntatie op de groep
FUNC77	.02	.31	-.827	.560	52	participatie

Tabel 5.2 Beschrijvende statistiek sturingsvariabelen

Als gecontroleerd wordt voor de groepsgrootte, dan wordt 13,64% van de cases in de juiste groep geassocieerd. Dit op het eerste gezicht lage percentage wordt vooral veroorzaakt door het grote aantal groepen. De kans dat cases ad random in de goede groep ingedeeld worden is 2% (prior probability loopt van 0,5% tot 5%). Dit model verbetert het resultaat dus aanzienlijk.

5.2.2 Vergelijking theoretische dimensies en empirische dimensies

In hoofdstuk 3 zijn op basis van de literatuur over verschillende typen sturing zes dimensies van sturing geformuleerd. Hierboven is onderzocht of op basis van deze zes dimensies van sturing een goed onderscheid kan worden gemaakt tussen de 52 organisaties, of dat op basis van andere dimensies (andere combinaties van variabelen) een beter onderscheid kan worden gemaakt. In deze paragraaf worden de van de literatuur afgeleide 'theoretische dimensies' vergeleken met de door middel van discriminant analyse geformuleerde 'empirische dimensies'. De empirische dimensies komen voor een groot deel overeen met de theoretische dimensies, maar verschillen op een aantal punten. In de onderstaande tabel worden de theoretische dimensies en de empirische dimensies naast elkaar gezet.

Om de verschillen tussen de theoretische dimensies en de empirische dimensies te begrijpen is weer teruggegaan naar de literatuur over sturing in organisaties. Gezocht is naar ondersteuning in de literatuur voor de empirische dimensies, daar waar ze afwijken van de theoretische dimensies.

De theoretische dimensie centralisatie valt uiteen in twee empirische dimensies: centralisatie en participatie. Om verschillen tussen organisaties te kunnen beschrijven moet, zo blijkt uit de analyse, een onderscheid gemaakt worden tussen typen beslissingen. Ook in de

literatuur wordt dat onderscheid vaak gemaakt. Lammers (1993: 190) bijvoorbeeld maakt een onderscheid tussen strategische besluiten, dat wil zeggen besluiten over fusies en overnames, forse investeringen en uitbreidingen, en tactische besluiten; besluiten over reorganisaties van bepaalde afdelingen, aanstellen van leidinggevenden in het middenkader of sociaal beleid. Het is volgens Lammers mogelijk dat de mate van centralisatie van strategische besluitvorming van verschillende organisaties overeenkomt, terwijl de mate van centralisatie van tactische besluitvorming in diezelfde organisaties verschilt.

Theoretische dimensies	Empirische dimensies
Centralisatie	2 ¹¹ . Centralisatie: de mate waarin (strategische) beslissingen door het management worden genomen
	7. Participatie: de mate waarin medewerkers participeren in de besluitvorming over werkgerelateerde problemen
Stijl van leidinggeven	4. Sociaal leiderschapsgedrag: de mate waarin de direct leidinggevende in de organisatie medewerkers ondersteunt en aanmoedigt
Standaardisatie	1. Standaardisatie: de mate waarin regels en procedures worden gebruikt
	5. Flexibiliteit: de mate waarin verbeteringen snel worden geaccepteerd en doorgevoerd
Oriëntatie op de groep	6. Oriëntatie op de groep: de mate waarin de sturing in een organisatie gericht is op groepen of op individuen
Autonomie (voor individuen en groepen)	
Gewenst gedrag	3. Waardering creativiteit: de mate waarin het management waardeert dat medewerkers zich creatief (ten opzichte van nauwkeurig) inzetten voor het succes van de organisatie

Tabel 5.3: *Vergelijking theoretische dimensies met empirische dimensies. Voor een overzicht van de verdeling van de verschillende variabelen over de dimensies wordt verwezen naar bijlage 5.2.*

In dit onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen tactische beslissingen: beslissingen die te maken hebben met veranderingen en vernieuwingen en aanneme van personeel, en operationele beslissingen: beslissingen die meer direct te maken hebben met het werk van de respondenten.

Ook de theoretische dimensie standaardisatie valt uiteen in twee empirische dimensies. Op basis van de eerder beschreven literatuur (zie ook Quinn 1988) is verondersteld dat stan-

¹¹ De nummers van de dimensies geven de relatieve hoeveelheid verklaarde variantie aan. Dimensie 1 verklaart het hoogste percentage variantie, dimensie 7 het laagste.

daardisatie en flexibiliteit twee uiteinden zijn van één dimensie (de dimensie standaardisatie). Als organisaties met elkaar worden vergeleken, blijken deze twee 'uiteinden' toch als aparte dimensies te worden onderscheiden. In de dataset komen organisaties voor die een hoge mate van standaardisatie hebben, maar toch flexibel reageren op veranderingen.

In de literatuur wordt af en toe een onderscheid gemaakt tussen verschillende typen standaardisatie of formalisatie. Adler en Borys (1996, zie ook hoofdstuk 2) bijvoorbeeld beschrijven twee typen formalisatie: 'enabling formalization', regels en procedures die ontwikkeld zijn om medewerkers te ondersteunen en 'coercive formalization', regels en procedures die ontwikkeld zijn om tegenwerking en recalcitrantie van medewerkers tegen te gaan. Hofstede (1980) onderscheidt, in navolging van Perrow (1972), 'good rules' en 'bad rules'. Goede regels leiden tot de gewenste uitkomst als medewerkers zich er aan houden. Goede regels zijn ook niet in strijd met de waarden van degenen die zich aan de regels moeten houden. Slechte regels voldoen niet aan (een van) deze voorwaarden. Deze regels komen bijvoorbeeld voort uit verschillen in waarden tussen degenen die de regels invoert en degenen die de regels moet volgen. Slechte regels kosten energie. Goede regels kunnen juist energie vrijmaken voor andere dan de 'gerègelde' zaken (1980: 115). 'Enabling' formalisatie en 'goede regels' zullen de flexibiliteit van een organisatie minder belemmeren dan 'coercive' formalisatie en 'slechte regels'. Het is zelfs voorstelbaar dat ze de flexibiliteit van een organisatie verhogen.

Het onderscheid tussen regels en procedures, bedoeld om medewerkers te ondersteunen, en regels en procedures, bedoeld om medewerkers te controleren, zou kunnen verklaren, waarom standaardisatie en flexibiliteit als twee aparte dimensies worden onderscheiden. In de organisaties in de dataset, waarin sprake is van hoge scores op standaardisatie en hoge scores op flexibiliteit, zou sprake kunnen zijn van 'enabling' standaardisatie. In dit onderzoek is echter geen onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten standaardisatie. Deze veronderstelling kan niet worden onderzocht.

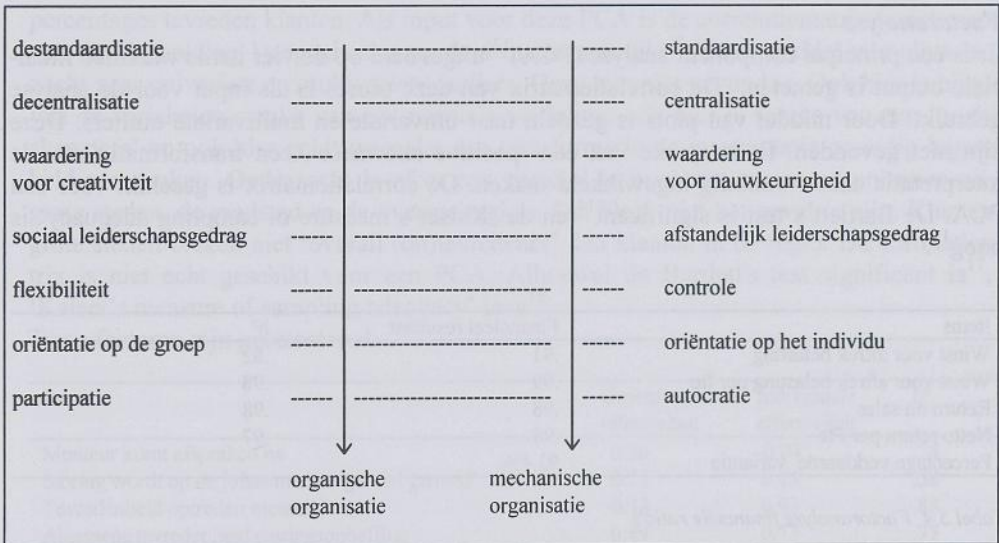
De dimensie autonomie wordt niet meer als aparte dimensie onderscheiden. De variabelen waarmee deze dimensie is geoperationaliseerd laden hoog op andere dimensies. In de literatuur wordt autonomie vaak gekoppeld aan hiërarchisering, centralisatie en standaardisatie. Naarmate minder sprake is van hiërarchische lagen, de organisatie meer gedecentraliseerd is en er minder sprake is van standaardisatie, is meer sprake van autonomie voor medewerkers (Aktouf 1992; Hamel en Prahalad 1994; Hackman en Wageman 1995, zie hoofdstuk 2 en bijlage 2.1). Hofstede (1980: 164) maakt echter een duidelijk theoretisch onderscheid tussen afhankelijkheid van leidinggevenden en afhankelijkheid van het collectief en beschouwt beide als twee aparte dimensies, ook al laden ze op dezelfde factor¹². In dit onderzoek blijken deze items niet op dezelfde functie te laden. Het item 'autonomie individuen' laadt op de dimensie waarmee de mate van flexibiliteit versus controle wordt aangegeven. Het item 'autonomie van de groep' zegt meer over de mate waarin de oriëntatie van de organisatie op de groep gericht is dan over autonomie, zo blijkt uit de analyse. Het item 'waardering autonomie', een van de items van de dimensie 'gewenst gedrag', blijkt niet significant te discrimineren en is in de verdere analyse weggelaten. Alleen het item 'waardering creativiteit' blijkt ook in de empirische analyse een aparte dimensie te zijn.

¹² De dimensie Power Distance Index bevat informatie over afhankelijkheid van leidinggevenden, de dimensie Individualism Index bevat informatie over afhankelijkheid van het collectief.

5.2.3 Over de empirische dimensies

In de verder analyses wordt gebruik gemaakt van de empirische dimensies. Voor elke organisatie wordt op de zeven dimensies een gemiddelde discriminant score uitgerekend. Deze scores geven de relatieve positie van een organisatie ten opzichte van andere organisaties op een dimensie aan. De discriminant scores zijn als maat voor de wijze van sturing in verdere analyses gebruikt.

De theoretische dimensies zijn, zo wordt in hoofdstuk 3 beschreven, zó gekozen dat een onderscheid gemaakt kan worden tussen de twee uiteinden van het continuüm van organisatietypen. Ook met behulp van de empirische dimensies kan dit onderscheid worden gemaakt. Organisaties met een hoge mate van standaardisatie en centralisatie, waarin nauwkeurigheid meer dan creativiteit gewaardeerd wordt, waarin weinig sprake is van sociaal leiderschapsgedrag, waarin het lang duurt voordat verbeteringen worden doorgevoerd, waarin de wijze van sturing vooral georiënteerd is op het individu en waarin medewerkers niet participeren in besluitvorming over aan werkgerelateerde problemen, zouden getypeerd kunnen worden als een mechanische of bureaucratische organisatie. Organisaties waarin weinig gebruik gemaakt wordt van regels en procedures, waar medewerkers participeren in besluitvorming over strategie en besluitvorming over aan werkgerelateerde problemen, waarin creativiteit gewaardeerd wordt, waarin de direct leidinggevenden medewerkers ondersteunen en begeleiden, waarin verbeteringen snel worden doorgevoerd en waarin de wijze van sturing vooral georiënteerd is op de groep, zouden als organische organisaties getypeerd kunnen worden. In figuur 5.5 wordt dit nog een keer weergegeven.



Figuur 5.5 Onderscheid ideaaltypen met behulp van empirische dimensies

De zeven dimensies verschillen op een aantal punten van elkaar. De dimensies standaardisatie en centralisatie bevatten vooral informatie over de organisatie als geheel terwijl de overige dimensies vooral informatie bevatten over de wijze waarop werkprocessen worden aangestuurd.

De dimensies standaardisatie en centralisatie komen overeen met de dimensies die gebruikt worden in de Aston studies; ze zouden getypeerd kunnen worden als de 'structuurdimensies van sturing'. De dimensies creativiteit en flexibiliteit zeggen iets over de mate waarin een organisatie zich kan aanpassen aan veranderingen; ze zouden als de 'flexibiliteitsdimensies van sturing' kunnen worden getypeerd. De dimensies oriëntatie op de groep, sociaal leiderschapsgedrag en participatie zeggen iets over het sociale klimaat in een organisatie; ze kunnen als de 'sociale dimensies' van sturing worden getypeerd.

5.3 Output

De resultaten van organisaties zijn op verschillende manieren gemeten. In een aantal organisaties zijn financiële ratio's verzameld, in andere organisaties is effectiviteit gemeten met behulp van klanttevredenheids-scores. Daarnaast zijn gegevens verzameld over wat hier sociale output wordt genoemd.

5.3.1 De resultaten van de organisaties

5.3.1.1 De financiële ratio's.

Van elf organisaties zijn gegevens verzameld over de 'winst vóór aftrek van belasting', de 'return on sales', de 'winst per Fte' en het 'netto resultaat per Fte'. Om te onderzoeken of deze vier items samen te vatten zijn in een of meer onderliggende factoren is een factoranalyse uitgevoerd.

Factoranalyse

Er is een principal component analyse (PCA)¹³ uitgevoerd op de vier items waarmee financiële output is gemeten. De correlatiematrix van deze scores is als input voor de analyse gebruikt. Door middel van plots is gezocht naar univariate en multivariate outliers. Deze zijn niet gevonden. Er is sprake van een 'positive skewness', een transformatie zou de interpretatie echter onnodig ingewikkeld maken. De correlatiematrix is geschikt voor een PCA. De Bartlett's test is significant¹⁴ en de 'Kaiser's measure of sampling adequacy' is hoog¹⁵.

Items	Financieel resultaat	h ²
Winst voor aftrek belasting	.91	.82
Winst voor aftrek belasting per fte	.99	.98
Return on sales	.98	.98
Netto return per Fte	.98	.97
Percentage verklaarde variantie	93.4%	

Tabel 5.4 Factoranalyse financiële ratio's

De factor wordt goed gedefinieerd door de variabelen. De laagste 'measure of sample adequacy' (MSA) is .79. De variabelen worden ook goed gedefinieerd door de factor. Zowel de 'communality values' als de ladingen zijn hoog. Als de, op basis van het factor-

¹³ Een Principale Component Analyse is het meest gangbare type factoranalyse.

¹⁴ Bartlett Test of Sphericity = 64.07797, Significance = .00000

¹⁵ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .85517

model geschatte correlatiematrix vergeleken wordt met de werkelijke correlatiematrix, blijken de verschillen klein. Er zijn 2 (33.0%) residuals die > 0.05 zijn. Voor de 11 hierboven beschreven organisaties zijn op deze factor scores berekend. Deze scores zijn in verdere analyse als maat voor de financiële output gebruikt. De factor zegt dus iets over de financiële resultaten van de organisaties.

5.3.1.2 Effectiviteit

Voor de organisaties behorend tot holding 1 waren, als gezegd, geen bruikbare financiële gegevens beschikbaar. Wel stelde deze holding ons de resultaten beschikbaar van een onderzoek naar de mate waarin klanten tevreden zijn met de geleverde producten en diensten. Uit de elf onderzochte items zijn de vier items geselecteerd die direct beïnvloed worden door het functioneren van de respondenten van de sturingsvragenlijst (de service-monteurs): het percentage klanten dat tevreden is over de storingsopheffing in het algemeen, het percentage klanten dat tevreden is over de wijze waarop en de mate waarin monteurs afspraken nakomen, het percentage klanten dat tevreden is over het optreden van de monteur en het percentage klanten dat een melding van de organisatie heeft gehad dat de storing is verholpen, als percentage van alle ondervraagde klanten. Ook hier is door middel van een factoranalyse onderzocht, of deze vier items samen te vatten zijn in één of meer onderliggende factoren.

Factoranalyse

Een principal component analyse met een varimax rotatie is uitgevoerd op deze vier items uit het marktonderzoek. De uitkomsten van het marktonderzoek worden uitgedrukt in percentages tevreden klanten. Als input voor deze PCA is de correlatiematrix van de scores van de 32 (holding 1)organisaties op de 4 maten gebruikt¹⁶. Door middel van plots is gezocht naar univariate en multivariate outliers. Deze zijn niet gevonden. Ook hier is bij geen van de variabelen sprake van een normale verdeling, ook hier is sprake van een 'positive skewness' en ook hier geldt weer dat een transformatie de interpretatie onnodig ingewikkeld zou maken. Onderzocht is of er een verschil is in scores tussen organisaties uit de grote steden, de randstad en de overige regio's. Dat bleek niet het geval te zijn. Klanten in grote steden bleken niet 'overall (on)tevredener' dan klanten in de regio. De correlatiematrix is niet echt geschikt voor een PCA. Alhoewel de Bartlett's test significant is¹⁷, is 'Kaiser's measure of sampling adequacy' laag¹⁸.

Twee factoren zijn geselecteerd:

Items	Groeps-effectiviteit	Individuele effectiviteit	h ²
Monteur komt afspraken na	0.86	-0.04	.74
Storing wordt op de juiste manier 'gereed gemeld'.	0.75	0.13	.58
Tevredenheid optreden monteur	-0.13	0.93	.88
Algemene tevredenheid storingsopheffing	0.49	0.73	.77
Percentage verklaarde variantie	45.0%	29.5%	

Tabel 5.5 Factoranalyse klanttevredenheidsscores. Voor scree-plot zie bijlage 5.3.

¹⁶ Voor deze analyse is geen gebruik gemaakt van Z-scores. De resultaten van een analyse met Z-scores waren identiek aan de hier gepresenteerde resultaten.

¹⁷ Bartlett Test of Sphericity = 19.39583, Significance = .00354

¹⁸ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .49047

De factoren worden niet echt goed gedefinieerd door de variabelen: de laagste 'measures of sampling adequacy (MSA)' is 0.38, de hoogste is 0.69. De variabelen worden wel goed gedefinieerd door de factoren. De 'communality values (h^2)' zijn hoog en ook de ladingen van de verschillende variabelen zijn hoog. Ook na een 'oblique rotatie' bleven de factoren bijna orthogonaal (correlatie: .15). Een orthogonale rotatie is hier dus adequaat. Als de, op basis van het factormodel geschatte correlatiematrix vergeleken wordt met de werkelijke correlatiematrix, blijken de verschillen groot. Er zijn 4 (66.0%) residuals die > 0.05 zijn. Voor de 32 (holding 1)cases zijn voor bovenbeschreven factoren factorscores berekend. Deze scores zijn in verdere analyses gebruikt.

Individuele effectiviteit en groepseffectiviteit.

Het verschil tussen de twee factoren kan het beste begrepen worden aan de hand van een beschrijving van de wijze waarop een gemelde storing wordt afgehandeld. Een klant maakt melding van een storing aan de apparatuur bij de 'service desk'. De medewerker van de service desk maakt een afspraak met de klant, neemt contact op met een monteur, meldt de storing en verschaft de monteur informatie over de storing. Monteurs werken in principe alleen, tenzij een storing zo gecompliceerd is dat ze niet door één monteur verholpen kan worden. De monteur bezoekt de klant dus alleen, verhelpt de storing of maakt een nieuwe afspraak met de klant voor verdere reparatie. Deze verdere reparaties zullen in sommige gevallen uitgevoerd worden door een andere monteur. Als de monteur klaar is, brengt hij verslag uit aan de service desk. Hij verschaft informatie over de aard van de storing, de door hem genomen maatregelen, eventuele nieuwe afspraken die gemaakt zijn met de klant, en zijn eigen werkschema.

De tevredenheid van klanten over de mate waarin monteurs afspraken nakomen en het percentage klanten waaraan gemeld is dat, en hoe de storing is verholpen, kan maar tot op zekere hoogte beïnvloed worden door de individuele monteur. De mate waarin monteurs afspraken goed na kunnen komen, is afhankelijk van de informatie die verschaft wordt door de service desk en de afspraken gemaakt met klanten door andere monteurs. De service desk kan alleen goede informatie verschaffen zowel aan klanten als aan monteurs, als zij op tijd de juiste informatie ontvangt van de monteurs. Om een hoge score te kunnen genereren op dit item moeten de leden van de organisatie met elkaar samenwerken en communiceren; ze moeten werken als een team.

Een individuele monteur kan wel invloed uitoefenen op de mate waarin de klanten tevreden zijn met het optreden en de prestaties van de monteur. De klant wordt gevraagd elke monteur die langs is geweest te evalueren. Mocht dat nodig zijn dan kan er een link gelegd worden tussen de evaluaties en individuele monteurs.

De scores op factor 1 verschaffen informatie over de mate waarin een organisatie als groep effectief functioneert. Deze factor heeft de titel 'groepseffectiviteit' gekregen. De scores op factor 2 geven inzicht in de prestaties van de individuele monteurs van een organisatie. De tweede factor krijgt de titel 'individuele effectiviteit'. Het onderscheid tussen individuele effectiviteit en groepseffectiviteit is ook in andere onderzoeken gemaakt. Wageman (1995) onderzoekt de effecten van taakontwerp en beloningsstructuur op de prestaties van groepen. Individuele beloning leidt, zo toont zij aan, onder meer tot een verbetering van de persoonlijke prestaties. Interdependente taken leiden, volgens Wageman, tot wat eerder collectieve effectiviteit is genoemd (zie hoofdstuk 2, zie ook bijlage 2.1).

5.3.1.3 Waarderingcijfer managers

Tijdens de interviews is aan managers gevraagd het functioneren van de eigen organisatie te waarderen met een 'rapportcijfer' tussen 1 en 10. Voor iedere organisatie is een gemiddeld cijfer berekend.

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	Label
SOP1	.02	.99	-2.361	1.829	32	groepseffectiviteit
SOP2	.00	1.00	-1.897	1.938	32	individuele effectiviteit
FINZ	.00	1.00	-1.179	1.733	11	financiële ratio's
WMNGR	7.21	.58	6.00	8.25	51	waarderingcijfers manager

Correlations: SOP1 SOP2 FINZ WMNGR				
SOP1	1.0000			
SOP2	-.0319	1.0000		
FINZ	.	.	1.0000	
WMNGR	.0957	.0051	.8428*	1.0000

significantieniveau: * p<.001

Tabel 5.6: Beschrijvende statistiek outputvariabelen

5.3.2 Sociale output

De relatie van medewerkers met de direct leidinggevende, het vertrouwen van medewerkers in de leiding van de organisatie en de mate waarin medewerkers stress ervaren, is gemeten door middel van een vragenlijstje, voorgelegd aan de medewerkers. Deze gegevens zijn dus gemeten op het microniveau van de individuele medewerker. Gegevens over de ziekteverzuim-frequentie zijn verzameld op het niveau van de organisatie, en alleen voor de organisaties die behoren tot holding-1.

Door middel van een factoranalyse is onderzocht, of de items waarmee de relatie van medewerkers met de direct leidinggevende en het vertrouwen van medewerkers in de leiding van de organisatie gemeten zijn, inderdaad samen te vatten zijn in twee onderliggende factoren. Hiervoor is een principal component analyse met een varimax rotatie uitgevoerd op de vier items waarmee de relatie van medewerkers met de direct leidinggevende en de tevredenheid van medewerkers met de organisatie is gemeten¹⁹. Het item 'stress' past theoretisch niet in een factormodel waarin deze vier items zijn opgenomen. Een factoranalyse van alle items levert drie factoren op; op de derde factor laadt dan slechts één variabele, namelijk de variabele stress.

¹⁹ Gekozen is voor een factoranalyse. Bij deze items is niet de vraag 'op welke dimensies van sociale output zijn organisaties van elkaar te onderscheiden?' maar 'kunnen de items waarmee sociale output is gemeten samengevat worden in een aantal onderliggende factoren?' belangrijk. Zou de eerste vraag belangrijk zijn geweest, dan zou discriminant analyse gebruikt zijn.

Als input is de correlatiematrix gebruikt van de gestandaardiseerde (Z)scores van de 1532 medewerkers die de enquête hebben ingevuld²⁰. Ook hier is door middel van plots gezocht naar univariate en multivariate outliers, ook hier zijn deze niet gevonden. De correlatiematrix is geschikt voor een PCA. De Bartlett's test is significant²¹ en de 'Kaiser's measure of sampling adequacy' redelijk hoog²².

Alhoewel maar één factor een eigenwaarde groter dan 1 heeft, is op basis van het theoretische onderscheid dat tussen de items kan worden gemaakt, gekozen om 2 factoren te selecteren.

Items	vertrouwen hoogste leiding	vertrouwen direct leiding gevenden	h ²
Vertrouwen hoogste leiding organisatie	.88	-.00	.78
Waardering organisatie als werkgever	-.69	-.36	.61
Medewerker durft meningsverschil met chef te bespreken	.01	.90	.81
Vertrouwen direct leidinggevenden	.41	.67	.61
Percentage verklaarde variantie	48.2%	22.0%	

Tabel 5.7 Factoranalyse 'vertrouwen leidinggevenden'

De factoren worden goed gedefinieerd door de variabelen: de laagste 'measures of sampling adequacy (MSA)' is .68. De variabelen worden ook goed gedefinieerd door de factoren. De 'communality values (h²)' zijn hoog als ook de ladingen van de verschillende variabelen.

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	Label
SOO1	.03	.42	-.675	.835	51	vertrouwen in organisatie
SOO2	.07	.30	-.473	.765	51	vertrouwen in direct leidinggevenden
ZVF	2.10	.35	1.50	2.80	32	ziekteverzuim frequentie
ZVR12	.01	.25	-.399	1.031	52	stress
Correlations: SOO1 SOO2 ZVF ZVR12						
SOO1	1.0000					
SOO2	.0760	1.0000				
ZVF	.2279	.3026*	1.0000			
ZVR12	.2710*	.3161**	.3634**	1.0000		
significantienniveau *:p<.10, **:p<.05						

Tabel 5.8 Beschrijvende statistiek sociale outputvariabelen

²⁰ De antwoordcategorieën van vraag 16 en vraag 12 zijn gehercodeerd zodat ze in lijn lagen met de andere variabelen. Dat is niet gebeurd met vraag 48.

²¹ Bartlett Test of Sphericity = 717.30272, Significance = .00000

²² Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .68180

5.4 Omgeving

In hoofdstuk 3 is uitgebreid beschreven op welke wijze het begrip omgeving is geoperationaliseerd. Gegevens zijn verzameld door middel van interviews met managers. Op basis van antwoorden van managers zijn scores berekend. De wijze waarop de scores berekend worden, wordt beschreven in bijlage 3.2, waarin ook de interviewvragen worden beschreven. Per organisatie is een gemiddelde score voor het perspectief van managers op de omgevingscomplexiteit en -stabiliteit berekend. De correlatiematrix in tabel 5.9 laat zien dat er geen significante relaties zijn tussen de contingentievariabelen. Een complexe omgeving is dus niet altijd instabiel.

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	Label
ZOMG1	.00	1.00	-1.7	3.0	46	complexiteit
ZOMG2	.00	1.00	-2.0	1.9	50	instabiliteit
	ZOMG1	ZOMG2				
ZOMG1	1.0000					
ZOMG2	-.0087	1.0000				

geen significante correlaties

Tabel 5.9 Beschrijvende statistiek: omgevingsvariabelen

Om verschillende typen contingenties te kunnen onderscheiden zijn de scores van de contingentievariabelen gedichotomiseerd. Hiervoor is gebruik gemaakt van de natuurlijke grenzen in de dataset²³. Organisaties waarvan de omgeving door de managers als complex en instabiel wordt getypeerd, komen in de dataset nauwelijks voor, zo blijkt uit tabel 5.10.

	eenvoudige omgeving	complexe omgeving
stabiele omgeving	11	14
instabiele omgeving	16	5

Tabel 5.10 Organisaties ingedeeld op basis van (gepercipieerde) kenmerken van de omgeving. Missing values zijn niet in de tabel opgenomen.

Naast de omgevingsvariabelen complexiteit en stabiliteit is de interne contingentievariabele taakonzekerheid gemeten. Voor het meten van deze variabele is gebruik gemaakt van het item waarmee Van de Ven en Ferry (1980, zie ook hoofdstuk 3) deze variabele gemeten hebben: ‘hoe vaak komt het in een normale werkweek voor dat zich situaties voordoen waarin standaardprocedures geen oplossing bieden?’

In hoofdstuk 7 worden de relaties beschreven tussen sturingsvariabelen en contingentievariabelen. De gevonden relaties tussen de mate van taakonzekerheid en de sturingsvariabelen doen echter vermoeden, dat taakonzekerheid vooral door de wijze van sturing beïnvloed wordt en niet als onafhankelijke contingentievariabele beschouwd kan

²³ $zomg1 \leq -.225 \Rightarrow \text{complexiteit} = \text{eenvoudig}$, $zomg2 \leq .050 \Rightarrow \text{instabiliteit} = \text{stabiel}$.

worden. Naarmate de taakonzekerheid in organisaties hoger wordt, daalt de mate waarin de wijze van sturing ruimte laat voor flexibiliteit en is de sturing meer georiënteerd op het individu. Deze resultaten zijn tegengesteld aan wat op basis van de contingentietheorie verwacht zou kunnen worden. Het omgekeerde kan echter ook verondersteld worden: naarmate de wijze van sturing minder flexibel wordt en meer georiënteerd is op het individu, zal er, in het perspectief van medewerkers, vaker afgeweken moeten worden van standaardprocedures.

Als situaties waarin vaak afgeweken moet worden van standaardprocedures vaak voorkomen, kan dat verschillende oorzaken hebben: er kunnen zich veel 'uitzonderlijke situaties' voordoen (een externe oorzaak, die wijst op een hoge mate van taakonzekerheid); het kan ook zo zijn dat men in de organisatie te veel heeft willen 'afdekken' met standaardprocedures. Dat laatste lijkt hier het geval te zijn: 26% van de variantie in taakonzekerheid wordt verklaard door de mate waarin de wijze van sturing ruimte laat voor flexibiliteit en de mate waarin de sturing georiënteerd is op de groep. Deze variabele is als contingentievariabele niet meer meegenomen in de verder analyses.

Contingentievariabele	Verklarende kracht (R ²)
Stuurwijze	0,26
Stuurwijze (contingentie)	0,00
Taakonzekerheid	0,26
Taakonzekerheid (contingentie)	0,00

6. Relatie tussen sturing en output: twee benaderingen

6.1 Inleiding

De contingentietraditie is de afgelopen 30 jaar een inspiratie geweest voor veel, soms zeer verschillend empirisch onderzoek. De klassieke noties van de contingentietheorie zijn echter ook aanleiding geweest tot een aantal discussies in de literatuur. Een ervan is de discussie over de vraag, op welke wijze de relatie tussen de structuur (of wijze van sturing) van een organisatie en de resultaten het beste onderzocht kan worden.

6.2 Dimensies of configuraties

Hoe verschillend onderzoeken in de contingentietraditie ook zijn, de kernpropositie van al deze onderzoeken is, dat het functioneren van organisaties het resultaat is van de mate van 'fit' tussen twee of meerdere factoren. Fit is een centraal concept in deze propositie en is, omdat in veel studies juist dit concept niet goed is uitgewerkt, ook het belangrijkste probleem van de contingentietheorie (Schoonhoven 1981; Van de Ven en Drazin 1985). Van de Ven en Drazin (1985) beschrijven drie benaderingen van het concept fit en vatten met deze beschrijving een belangrijke discussie samen over de vraag, hoe de relatie omgeving \Rightarrow structuur \Rightarrow effectiviteit het beste kan worden onderzocht.

De eerste twee benaderingen, de selectiebenadering en de interactiebenadering, worden vaak beschouwd als klassieke contingentie benaderingen (bijvoorbeeld door Meyer, Tsui en Hinings 1993, en door Doty, Glick en Huber 1993). Het uitgangspunt van de 'selectiebenadering van fit' is dat, wil een organisatie overleven of effectief zijn, het design van een organisatie aangepast moet worden aan de omgeving. Fit is in deze benadering een 'unquestioned axiom' (Van de Ven en Drazin 1985: 336). De basis van deze assumptie werd door de vroege contingentieonderzoekers niet onderzocht. Alleen de omgeving \Rightarrow structuur-relatie werd onderzocht, een analyse van het functioneren van een organisatie werd niet in het model betrokken. Meer recent is de veronderstelde relatie tussen prestaties en de fit tussen structuur en omgeving uitgewerkt als een natuurlijk selectie-argument in de populatie-ecologie theorie (Van de Ven en Drazin 1985; Doty e.a. 1993).

De analyse van de prestaties van een organisatie wordt in de 'interactiebenadering van fit' wel in het model betrokken. Zou de vraag 'hoe beïnvloeden zon, regen en voedingsmiddelen in de bodem elkaar?' een onderzoeksvraag volgens de selectiebenadering zijn, de interactiebenadering zou de vraag 'hoe beïnvloeden zon, regen en voedingsmiddelen in de bodem de korenopbrengst?' centraal stellen (Van de Ven en Drazin 1985: 337-338). Van de Ven en Drazin beschrijven drie typen onderzoek in deze benadering: onderzoeken waarin correlaties tussen context- en design-variabelen in goed functionerende organisaties worden vergeleken met de correlaties in minder goed functionerende organisaties, onderzoek waarin de interacties tussen context- en design-variabelen gerelateerd worden aan de resultaten en onderzoeken waarin de afwijkingen van de ideale fit tussen context- en

design-variabelen gerelateerd worden aan de resultaten. In alle gevallen wordt een enkele context-variabele, vergeleken met een enkele design-variabele en de combinatie van deze twee gerelateerd aan output. Door deze empirische of theoretische reductie wordt een organisatie uiteengelegd in onafhankelijke elementen die ook onafhankelijk van elkaar worden bestudeerd. Door de kennis, op deze manier verzameld, te aggregeren ontstaat, volgens de (klassieke) contingentietheorie, begrip over het functioneren van de organisatie als geheel.

Met name deze notie van de laatste benadering is aanleiding geweest tot veel kritiek en de ontwikkeling van de derde benadering; 'de systeembenadering van fit', door Van de Ven en Drazin beschouwd als variant van de contingentietheorie, door anderen (bijvoorbeeld Meyer, Tsui en Hinings 1993) beschouwd als aparte theorie: de configuratietheorie (ook Doty e.a. vergelijken de systeembenadering met de configuratietheorie, 1993: 1201)¹. De systeembenadering of configuratietheorie is meer geïnteresseerd in het holistische patroon van interdependenties die in de sociale systemen gepresenteerd worden (Van de Ven en Drazin 1985: 348, Meyer, Tsui en Hinings 1993: 1177). Elementen van een sociale eenheid ontlenen veel van hun betekenis aan het feit dat ze deel uitmaken van een geheel. De configuratie-theorie zoekt een verklaring voor de sociale orde juist door te kijken naar de interacties tussen de verschillende delen (Meyer, Tsui en Hinings 1993: 1178). Door het overall patroon van contingentie \Rightarrow structuur \Rightarrow interactie te reduceren tot lineaire relaties tussen paren van variabelen, verliest men volgens aanhangers van de configuratietheorie het zicht op het gehele systeem (Van de Ven en Drazin 1985: 345; zie ook Meyer e.a. 1993).

Over de vraag hoe de relatie tussen kenmerken van organisaties, omgeving en resultaten het beste kan worden onderzocht, bestaan dus samengevat twee opvattingen. Volgens de (klassieke) contingentietheorie zal gekeken moeten worden naar afzonderlijke delen en de relatie tussen afzonderlijk delen. Door samenvatting van elementen van de organisatie in organisatietypen gaat zoveel informatie verloren dat onnodig aan verklaringskracht wordt ingeboet. Volgens aanhangers van de configuratietheorie zal juist de samenhang tussen verschillende elementen moeten worden bestudeerd. Door afzonderlijke delen van de organisatie apart te bestuderen gaat het inzicht in de organisatie als geheel verloren.

Hoewel deze visies in de discussie tegenover elkaar worden gezet, is volgens Meyer e.a. (1993) sprake van een continuüm, waarvan beide theorieën de uiteinden vormen. De beide theorieën zijn volgens Meyer e.a. ook aanvullend: "By synthesizing broad patterns from contingency theory's fragmented concepts and grounding them in rich, multivariate descrip-

¹ Een andere, maar wel verwante discussie, is de discussie over de vraag hoe te komen tot een allesomvattende indeling in organisatietypen. De meningen over de vraag of dat überhaupt mogelijk is, en wat daarvoor de meest geschikte methode is (het inductief ontwikkelen van typologieën of het deductief ontwikkelen van taxonomieën), lopen bijzonder uiteen. Lammers (1989:122) stelt dat "de conclusie gewettigd is dat er zeker langs puur inductief statistische weg geen kans bestaat om tot een alomvattende indeling in organisatietypen te komen". Typologieën hebben volgens Lammers (1978) vooral nut als oriënteringsideeën en als inspiratie voor empirisch onderzoek. Rich (1992) ziet typologieën (hij maakt pas later in zijn artikel een onderscheid tussen typologieën en taxonomieën en doelt hier dus op beide) als een middel om organisaties te ordenen, te vergelijken en te clusteren in categorieën zonder het zicht op de onderliggende rijkdom en diversiteit van dit type te verliezen. Doty en Glick (1994) gaan nog verder en beschouwen typologieën als een bijzondere vorm van theorievorming.

tions, the configurational theory may help consolidate the past gains of contingency theory” (1993: 1177). Omgekeerd zou verondersteld kunnen worden dat het inzicht, dat de configuratie-benadering verschaft in de grote lijnen, ingevuld kan worden met gedetailleerdere inzichten die de dimensiebenadering oplevert. En, zo stelt Lammers (1993: 190), onderzoekers die vooral geïnteresseerd zijn in het totaalbeeld van een organisatie zullen, om dit beeld goed te kunnen beschrijven, toch gebruik moeten maken van variabelen, omdat typen gekarakteriseerd worden door een combinatie van kenmerken (scores op variabelen). Daarnaast zullen onderzoekers die de verschillen tussen organisaties gemeten hebben door middel van een aantal variabelen, ook geïnteresseerd zijn in de samenhang tussen deze variabelen.

In dit onderzoek is ervoor gekozen beide benaderingen naast elkaar te hanteren. De relatie tussen de wijze van sturing en de output van de organisaties is op twee manieren onderzocht, door middel van de dimensiebenadering en door middel van de configuratiebenadering. In hoofdstuk 7 worden de relaties tussen dimensies van sturing en succescriteria onderzocht, zowel in de totale dataset als in subdatasets die gevormd zijn op basis van kenmerken van de omgeving. In hoofdstuk 8 worden de dimensies van sturing in hun samenhang bestudeerd. Onderzocht is of de wijze van sturing samen te vatten is in een aantal typen en of een van deze typen succesvoller is dan de andere. Ook in dit hoofdstuk is deze vraag beantwoord voor de gehele dataset en voor verschillende subdatasets.

7. Relaties tussen dimensies van sturing en de resultaten en sociale output van organisaties

7.1 Inleiding

De relatie tussen de wijze van sturing en de output is op twee manieren onderzocht, door middel van de dimensiebenadering en door middel van de configuratiebenadering. In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven die door middel van de dimensiebenadering zijn gevonden.

De centrale vraag in dit onderzoek is de vraag, welke wijze van sturing in de bestudeerde organisaties het meest succesvol is. De wijze van sturing is uiteengelegd in een zevental dimensies en er zijn verschillende indicatoren voor succes onderscheiden, zo wordt in hoofdstuk 3 beschreven. Vertaald in termen van de dimensiebenadering luidt de onderzoeksvraag: zijn er significante relaties tussen de dimensies van sturing en de criteria voor succes? Getracht is dus een antwoord te vinden op de onderzoeksvragen door de relaties van de afzonderlijke dimensies met de afzonderlijke outputvariabelen te bestuderen. De resultaten van de correlatie- en regressieanalyses, waarmee naar dit antwoord is gezocht, worden beschreven in paragraaf 2.

In hoofdstuk 2 is een aantal deelvragen afgeleid van de centrale onderzoeksvraag. Als we de vraag 'welke wijze van sturing is het meest succesvol' willen onderzoeken, is het zinvol, zo wordt in hoofdstuk 2 gesteld, om verschillende soorten succes te onderscheiden en te onderzoeken of verschillende wijzen van sturing wellicht tot verschillend succes leiden. In dit onderzoek zijn verschillende resultaten onderscheiden en in de derde paragraaf van dit hoofdstuk wordt onderzocht of de relaties tussen de dimensies van sturing en de onderscheiden outputmaten van elkaar verschillen.

Niet alleen is het zinvol verschillende resultaatvariabelen te onderscheiden, het is ook zinvol een onderscheid te maken tussen resultaten van de organisatie en de mate waarin medewerkers tevreden zijn met hun werk, hun leidinggevend en de organisatie. Door dit onderscheid te maken kan onderzocht worden, of de relaties tussen dimensies van sturing en de resultaten van de organisatie verschillen van de relaties tussen de dimensies van sturing en de sociale indicatoren. Ook deze vergelijking zal beschreven worden in paragraaf 3.

Op basis van de klassieke contingentietheorie kan verondersteld worden dat een organisatie succesvol is, als de wijze van sturing is aangepast aan de kenmerken van de omgeving. Naast de sturings- en outputvariabelen wordt ook een tweetal 'contingentievariabelen' onderscheiden; de contingentievariabelen complexiteit en instabiliteit van de omgeving. In hoofdstuk 5 is al beschreven hoe de scores van de contingentievariabelen gedichotomiseerd zijn. Er kan in de dataset nu een onderscheid worden gemaakt tussen organisaties waarvan de omgeving in het perspectief van het management relatief eenvoudig is, organisaties waarvan de omgeving in het perspectief van het management relatief complex is, en orga-

nisaties waarvan de omgeving in de ogen van het management stabiel of instabiel is. In paragraaf 4 is onderzocht wat de invloed is van de contingentievariabelen op de relatie tussen de dimensies van sturing en de output van de organisaties. Voor elk van de subgroepen zijn apart correlaties berekend en onderzocht is of organisaties succesvoller zijn als ze voldoen aan de congruentievoorwaarde.

Naast de congruentievoorwaarde wordt in hoofdstuk 2 de consistentievoorwaarde onderscheiden. Verondersteld wordt dat organisaties succesvoller zijn naarmate ze intern consistent zijn. Ideaaltypen zijn, zo werd al eerder gesteld, theoretisch volkomen intern consistent. In de vijfde paragraaf van dit hoofdstuk is onderzocht of er een relatie is tussen de mate waarin een organisatie afwijkt van een ideaaltype en de output van de organisaties. We beginnen, als gezegd, met een overzicht van de resultaten. De vraag 'hoe kan de variantie in output verklaard worden?' zal voor iedere outputmaat afzonderlijk beantwoord worden. In de paragrafen 3 tot en met 5 zullen de resultaten per thema uitgewerkt worden.

7.2 Een kort overzicht van de resultaten

De zoektocht naar significante relaties tussen dimensies van sturing en de sociale output en resultaten van de organisaties bestond uit een aantal stappen. In de eerste instantie is gezocht naar significante correlaties tussen de sturingsvariabelen en de outputvariabelen (zie tabel 7.1). Met behulp van een aantal regressieanalyses is vervolgens onderzocht of, en hoeveel variantie van de resultaat- en sociale outputvariabelen verklaard kan worden door (een combinatie van) sturingsdimensies.

Het is theoretisch mogelijk dat er relaties bestaan tussen de verschillende outputvariabelen onderling en dat een deel van de variantie in outputvariabelen verklaard kan worden door andere outputvariabelen. Het is ook mogelijk dat de relaties tussen sturingsvariabelen en outputvariabelen beïnvloed worden door de relaties tussen outputvariabelen onderling. Ook de relaties tussen outputvariabelen onderling zijn onderzocht. Door middel van regressieanalyses is uitgezocht of de relaties tussen de dimensies van sturing en output significant blijven als gecontroleerd wordt voor de verschillende outputvariabelen (zie tabel 7.2).

7.2.1 Financiële resultaten

De financiële resultaten correleren positief met de mate waarin creativiteit boven nauwkeurigheid wordt gewaardeerd ($r = .84$, $p = .001$). Naarmate organisaties meer waarde hechten aan creativiteit, stijgen de financiële resultaten van de organisatie.

De relatie tussen de dimensie flexibiliteit en de financiële resultaten is op het eerste gezicht niet significant. Bestudering van de scatterplot van deze relatie wijst uit, dat ze sterk beïnvloed wordt door één case met een hoge score op de dimensie flexibiliteit en een lage score op de financiële output. Een correlatie waarin deze case niet wordt meegenomen blijkt wel significant ($r = -.80$, $p < .006$, $n = 10$). Naarmate de flexibiliteit in een organisatie toeneemt, stijgt ook het financiële resultaat van organisaties.

Naarmate organisaties dus hoger scoren op de twee flexibiliteitsdimensies van sturing hebben ze, zo blijkt uit deze correlaties, betere financiële resultaten. Samen verklaren de flexibiliteitsdimensies van sturing 48% van de variantie in de financiële resultaten (dimen-

sie 3 'waardering voor creativiteit': $b = 1.05$, $p = .03$; dimensie 5 'flexibiliteit': $b = -.95$, $p = .08$)¹.

Eén kanttekening moet bij dit resultaat wel gemaakt worden. De organisaties waarvoor financiële gegevens zijn verzameld, scoren gemiddeld laag op de dimensie flexibiliteit². Het is mogelijk dat de relatie tussen flexibiliteit en financiële resultaten minder positief en wellicht uiteindelijk negatief wordt, naarmate de score op de flexibiliteitsdimensie stijgt. Deze mogelijkheid kan echter met de data, verzameld in dit onderzoek, niet worden onderzocht³.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Taakonzekerheid	1.00								
2. Groepseffectiviteit	-.08	1.00							
3. Individuele effectiviteit	-.03	-.03	1.00						
4. Financiële resultaten	.44			1.00					
5. Waardering managers	.16	.10	.01	.84 ***	1.00				
6. Vertrouwen hoogste leidinggevenden	-.51 ***	-.26	.13	-.74 **	-.49 ***	1.00			
7. Vertrouwen direct leidinggevenden	.03	-.20	-.31 *	-.24	-.17	.08	1.00		
8. Ziekteverzuimfrequentie	-.27	.22	-.38 **		-.30	.23	.30 *	1.00	
9. Stress	.03	-.07	-.33 *	.23	-.27 *	.27 *	.32 **	.36 **	1.00
10. Standaardisatie	-.05	-.27	.23	-.41	-.32 **	.00	-.01	-.02	.07
11. Centralisatie	-.13	-.21	.25	-.14	.07	-.01	.00	-.06	-.23
12. Waardering creativiteit	.17	.02	.14	.61 **	.33 **	-.35 **	-.22	-.36	-.10
13. Sociaal leiderschapsgedrag	.07	-.24	.07	-.04	-.30 **	.44 **	.34 **	.07	.23
14. Flexibiliteit	-.43 ***	.03	-.04	-.47	-.06	.16	-.23	-.06	-.03
15. Oriëntatie op de groep	-.28 **	-.36 **	.29	-.04	.00	.39 **	.27 *	-.04	-.06
16. Participatie	-.11	-.11	.11	.10	-.02	.02	.34 **	.13	-.12

Tabel 7.1: Correlaties tussen dimensies van sturing en outputvariabelen (*: $p < .10$, **: $p < .05$, ***: $p < .001$)

7.2.2 Groepseffectiviteit

Groepseffectiviteit correleert maar met één van de onderzochte variabelen. De mate waarin groepen in de onderzochte organisaties goed samenwerken en communiceren stijgt, naarmate in een organisatie meer aandacht aan samenwerking en groepsprocessen wordt besteed ($r = -.36$, $p < .05$)⁴. Hoe meer groepsprocessen en samenwerking worden gestimuleerd, hoe beter groepen als groep functioneren.

¹ Zonder de eerdergenoemde case verklaren de flexibiliteitsdimensies 66% van de variantie (dimensie 3: $b = .62$, $p = .15$. dimensie 5: -1.66 , $p < .01$, $n = 10$).

² De scores van de 11 organisaties, waarin financiële gegevens zijn verzameld, zijn hier vergeleken met de scores van de overige organisaties in de dataset.

³ Twee organisaties waarvan ook financiële gegevens zijn verzameld, hebben een hoge score op de dimensie flexibiliteit. Eén van de twee, de eerder genoemde case, heeft een zeer laag financieel resultaat, de andere organisatie heeft echter het hoogste financiële resultaat van alle organisaties in de dataset.

⁴ Voor de dimensie oriëntatie op de groep geldt dat een lage score op deze dimensie betekent, dat de wijze van sturing in een organisatie georiënteerd is op de groep. Op de dimensie creativiteit na zijn alle dimensies, net als de dimensie oriëntatie op de groep, zo gecodeerd dat een lage score 'een hoge mate van ...' betekent.

7.2.3 Individuele effectiviteit

Verskillende variabelen verklaren de variantie in individuele effectiviteit. De sturingsvariabele 'oriëntatie op de groep' ($b=1.4$, $p<.05$) en de sociale outputvariabele 'vertrouwen in de direct leidinggevenden' ($b=-1.3$, $p<.01$) verklaren 22 % van de variantie in individuele effectiviteit. De individuele effectiviteit van organisaties wordt hoger, als de mate waarin de wijze van sturing meer georiënteerd is op het individu en het vertrouwen dat medewerkers hebben in de direct leidinggevenden, stijgt.

7.2.4 Waardering voor resultaten van de organisatie door managers

De waardering van managers voor de resultaten van de organisatie, uitgedrukt in een rapportcijfer, stijgt naarmate er meer sprake is van standaardisatie, naarmate medewerkers meer vertrouwen hebben in de hoogste leiding van de organisatie en naarmate medewerkers minder stress ervaren.

De sturingsdimensie 'standaardisatie' ($b=-.27$, $p<.005$), het vertrouwen dat medewerkers hebben in de hoogste leidinggevenden ($b=-.58$, $p<.001$) en de mate waarin medewerkers stress ervaren ($b=-.78$, $p<.05$) verklaren 39 % van de variantie in de rapportcijfers, die managers de organisatie geven. In de 11 organisaties waarvoor ook financiële gegevens verzameld zijn is bovendien een hoge significante en positieve correlatie gevonden tussen de financiële resultaten en de waardering van de managers ($r=.84$, $p=.00$). Naarmate de financiële resultaten beter worden, stijgt het rapportcijfer dat managers de organisatie geven. Deze relatie zegt vooral iets over deze variabele als maat voor succes. Financiële resultaten zijn in de ogen van managers van de 11 organisaties, waarvoor financiële gegevens verzameld zijn, een goede indicatie van de resultaten van een organisatie.

7.2.5 Vertrouwen in de hoogste leidinggevenden

Het vertrouwen in de hoogste leiding van de organisatie stijgt naarmate er minder sprake is van taakonzekerheid, naarmate er in de organisatie meer waardering is voor creativiteit, meer sprake is van sociaal leiderschapsgedrag, en de wijze van sturing meer georiënteerd is op de groep. Het vertrouwen van medewerkers in de top van de organisatie stijgt ook naarmate de top de resultaten van de organisatie beter beoordeelt.

De sturingsdimensies 'waardering voor creativiteit' ($b=-.20$, $p<.05$), 'sociaal leiderschapsgedrag' ($b=.36$, $p<.05$) en 'oriëntatie op de groep' ($b=.32$, $p<.05$), de waardering van managers voor de resultaten van de organisatie ($b=-.21$, $p<.05$) en de mate waarin sprake is van taakonzekerheid ($b=-.21$, $p<.05$) verklaren samen 51% van de variantie in het vertrouwen dat medewerkers hebben in het topmanagement van de organisatie.

Het vertrouwen in het topmanagement stijgt dus naarmate men beter in staat is een ongewenste, want onduidelijke situatie te voorkomen of te verhelpen. Het vertrouwen in het topmanagement stijgt ook naarmate de organisatie betere resultaten behaalt, of naarmate sturingsinstrumenten worden gehanteerd, waarvan verwacht wordt dat ze leiden tot betere resultaten. Als laatste blijkt het vertrouwen in leidinggevenden te stijgen als er een meer sociale wijze van sturing wordt gehanteerd.

Het vertrouwen in de top van de organisatie wordt hoger naarmate het rapportcijfer, dat managers geven aan de organisatie, hoger is. Dit rapportcijfer, zo zagen we eerder, stijgt naarmate er meer sprake is van standaardisatie of naarmate de financiële resultaten beter zijn, bijvoorbeeld als gevolg van flexibiliteit.

7.2.6 Vertrouwen in de direct leidinggevend

Het vertrouwen in de direct leidinggevend is hoger naarmate organisaties hoger scoren op de sociale sturingsdimensies, dus naarmate meer sprake is van sociaal leiderschapsge-drag, naarmate de wijze van sturing meer georiënteerd is op de groep, en naarmate er meer sprake is van participatie in organisaties. Het vertrouwen in de direct leidinggevend wordt lager naarmate medewerkers meer stress ervaren en naarmate de individuele effectiviteit van medewerkers lager wordt.

De drie sociale sturingsdimensies, sociaal leiderschapsgedrag ($b=.33$, $p<.01$), oriëntatie op de groep ($b=.35$, $p<.05$) en participatie ($b=.36$, $p<.05$), de mate waarin medewerkers stress ervaren ($b=.37$, $p=.08$) en de individuele effectiviteit ($b=-.13$, $p<.01$), verklaren samen 55% van de variantie in het vertrouwen dat medewerkers hebben in de direct leidinggevend.

Ook uit deze resultaten blijkt dat het vertrouwen in leidinggevend stijgt als een meer sociale wijze van sturing wordt gehanteerd. Ook het vertrouwen in de direct leidinggevend stijgt als de resultaten goed zijn en daalt als er een situatie ontstaat die ongewenst is. Opvallend is dat het vertrouwen in de direct leidinggevend samenhangt met de meer persoonsgebonden items als individuele effectiviteit en de mate waarin medewerkers zelf stress ervaren, terwijl het vertrouwen in de top-leidinggevend samenhangt met de meer organisatiegebonden items. Managers geven een rapportcijfer voor het functioneren van de organisatie als geheel, en ook de uitspraak van medewerkers over de mate van taak-onzekerheid in een organisatie is een uitspraak over de situatie in de organisatie als geheel.

7.2.7 Stress

De mate waarin medewerkers stress ervaren daalt, als het vertrouwen in de direct leidinggevend ($b=.18$, $p<.05$) en de waardering van managers voor de resultaten van de organisatie ($b=-.12$, $p<.05$) stijgen. Samen verklaren deze variabelen 18% van de variantie in de mate van stress. Medewerkers voelen zich meer nerveus en gespannen als ze weinig vertrouwen hebben in hun direct leidinggevend. Indirect wordt de mate van stress dus ook beïnvloed door de sociale dimensies van sturing. De stress daalt naarmate de organisatie in ieder geval in de ogen van het management betere resultaten behaalt.

7.2.8 Ziekteverzuim frequentie

Naarmate er in de organisatie meer waardering is voor creativiteit, naarmate er minder sprake is van taakonzekerheid en naarmate de individuele effectiviteit in organisaties hoger is, daalt het aantal keren dat medewerkers zich ziek melden.

De sturingsdimensie waardering voor creativiteit ($b=-.43$, $p<.05$) en de dimensies individuele effectiviteit ($b=-.11$, $p<.05$) en taakonzekerheid ($b=-.26$, $p=.05$) verklaren 27% van de variantie in de ziekteverzuimfrequentie. Medewerkers melden zich dus vaker ziek in organisaties waarin de resultaten minder goed zijn, en waarin een wijze van sturing wordt gehanteerd die medewerkers weinig vrijheid laat creatief te zijn en te handelen naar eigen goeddenken. Medewerkers melden zich ook vaker ziek in een situatie waarin het vaak voorkomt dat de standaardprocedures geen oplossing bieden voor de problemen die zich voordoen, een situatie waarin, zo zou men misschien kunnen stellen, sprake is van onduidelijkheid.

	b	t	adjR ²
Groepseffectiviteit (n=32)			
oriëntatie op de groep			r = -.36
Individuele effectiviteit (n=32)			.22
oriëntatie op de groep	1.4	2.62	
vertrouwen in de direct leidinggeevenden	-1.3	-2.69	
Financiële resultaten (n=11)			.48
waardering creativiteit	1.05	2.64	
flexibiliteit	-.95	-1.98	
Waardering managers (n=11)			r = .84
financiële resultaten			.39
Waardering managers (n=52)			
standaardisatie	-.27	-3.18	
vertrouwen in de hoogste leiding	-.58	-3.56	
stress	-.78	-2.46	
Vertrouwen in de hoogste leiding (n=52)			.51
taakonzekerheid	-.21	-2.22	
waardering managers	-.21	2.61	
waardering creativiteit	-.20	-2.04	
sociaal leiderschapsgedrag	.36	3.11	
oriëntatie op de groep	.32	2.55	
Vertrouwen in de direct leidinggeevenden (n=52)			.55
individuele effectiviteit	-.13	-2.78	
sociaal leiderschapsgedrag	.33	3.03	
oriëntatie op de groep	.35	2.42	
participatie	.36	2.78	
stress	.37	1.83	
Stress (n=52)			.18
waardering managers	-.12	-2.59	
vertrouwen in de direct leidinggeevenden	.18	1.98	
Ziekteverzuimfrequentie (n=32)			.27
taakonzekerheid	-.26	-2.01	
individuele effectiviteit	-.11	-1.96	
waardering creativiteit	-.43	-2.19	
Taakonzekerheid (n=52)			.26
flexibiliteit	-1.21	-3.75	
oriëntatie op de groep	-.87	-2.62	

Tabel 7.2: Resultaten regressieanalyses

7.3 Verschillende wijzen van sturing en verschillend succes

7.3.1 Groepseffectiviteit versus individuele effectiviteit

Op basis van recent onderzoek, zo is ook al eerder beschreven, kan verondersteld worden dat verschillende wijzen van sturing tot verschillende resultaten zullen leiden. In de literatuur wordt een aantal dilemma's beschreven. Een van die dilemma's is het dilemma tussen prestaties van individuen en prestaties van de groep. Wageman (1996, zie ook hoofdstuk 2) onderzoekt de relatie tussen het functioneren van groepen en de mate, waarin in deze groepen sprake is van taak- en beloningsinterdependentie. In groepen waarin medewerkers voor het uitoefenen van hun taak van elkaar afhankelijk zijn, waar dus sprake is van taakinterdependentie en waarin ook de beloning wordt gebaseerd op de prestaties van de groep,

wordt beter samengewerkt en gecommuniceerd, zo blijkt uit Wageman's onderzoek. De individuele prestaties van medewerkers zijn hoger in groepen waar de beloning is gebaseerd op individuele prestaties.

Ook in dit onderzoek kan een onderscheid gemaakt worden tussen prestaties van individuen en het functioneren van groepen. Als de veronderstelling juist is dat er sprake is van een dilemma tussen individuele effectiviteit en groepseffectiviteit, dan zullen er dimensies zijn die positief samenhangen met de een en negatief met de ander. Dat blijkt inderdaad het geval te zijn. De mate waarin de sturing in een organisatie georiënteerd is op de groep correleert positief met de groepseffectiviteit; de groepseffectiviteit van organisaties is hoger naarmate de sturing in organisaties meer georiënteerd is op de groep. De mate waarin de wijze van sturing in de organisatie georiënteerd is op de groep correleert echter negatief met de individuele effectiviteit; naarmate de wijze van sturing meer georiënteerd is op de groep is de individuele effectiviteit in organisaties dus lager. Ook in dit onderzoek wordt aangetoond dat aandacht voor groepsprocessen het functioneren van groepen verbetert, maar ten koste gaat van de individuele prestaties van medewerkers.

Er zijn verschillende verklaringen mogelijk voor dit resultaat. Men zou kunnen stellen dat de keuze voor bepaalde elementen van sturing ingegeven wordt door het belang dat in een organisatie gehecht wordt aan bepaalde vormen van succes. Hofstede maakt in zijn onderzoek (1980) een onderscheid tussen samenlevingen met een masculine of ego-cultuur en samenlevingen met een meer feminieme of sociale cultuur. Ook organisaties zouden op basis van deze cultuurdimensie van elkaar onderscheiden kunnen worden (zie Bijlsma-Frankema 1997). Succes wordt volgens Hofstede in een meer masculine of ego-cultuur gedefinieerd in termen van persoonlijke erkenning en welvaart, Hofstede noemt dit 'ego-accomplishment'. In de meer feminieme of sociale culturen wordt succes volgens hem gedefinieerd in termen van kwaliteit van onderlinge contacten; 'social-accomplishment'. In een organisatie met een meer feminieme of sociale cultuur zal de wijze van sturing eerder georiënteerd zijn op de groep dan in een organisatie met een meer masculine of ego-cultuur. In een 'feminieme of sociale organisatie' zal meer waarde worden gehecht aan en meer gestreefd worden naar groepseffectiviteit dan in een 'masculine of ego-organisatie'.

Als de aandacht in de organisatie vooral gericht is op het functioneren van groepen, bestaat de kans dat de bijdrage van een individu minder zichtbaar wordt. Ook dat zou een verklaring kunnen zijn voor dit resultaat. In verschillende onderzoeken (Wagner 1995, Robertson en Anderson 1993) is aangetoond dat de prestaties van individuen minder goed worden naarmate ze minder zichtbaar zijn⁵.

⁵ Robertson en Anderson onderzoeken de relatie tussen de wijze van sturing en de mate waarin verkopers 'onethisch gedrag' (sjoemelen, de kantjes eraf lopen) vertonen. Verkopers zullen meer onethisch gedrag vertonen, zo stellen Robertson en Anderson, als een wijze van sturing wordt gehanteerd waarbij het gedrag van de verkopers minder zichtbaar is (een "laissez faire" wijze van sturing). Het argument dat ze gebruiken is afgeleid van het rationele-keuze argument dat in de criminologie wordt gehanteerd: mensen zullen een kosten-batenafweging maken: wat levert 'onethisch gedrag' me op en hoe groot is de kans dat ik betrapt word. Hoe minder zichtbaar gedrag is, hoe kleiner de kans dat de verkopers betrapt worden. Een management dat een laissez faire wijze van sturing hanteert, zo stellen Robertson en Anderson, zendt in de ogen van medewerkers ook de boodschap uit dat het niet zo erg is als ze onethisch gedrag vertonen; immers als het wel erg was geweest hadden ze er wel beter op gelet, zo is het argument (1993: 619-621).

7.3.2 Individuele en groepseffectiviteit versus organisatie-effectiviteit

Naast de twee hierboven beschreven effectiviteitsmaten zijn ook twee resultaatvariabelen onderzocht die beschouwd zouden kunnen worden als indicator voor organisatie-effectiviteit, namelijk financiële resultaten en de waardering van managers voor de resultaten van de organisatie. Of er ook dilemma's bestaan tussen individuele effectiviteit en organisatie-effectiviteit of tussen groepseffectiviteit en organisatie-effectiviteit kan in deze dataset niet onderzocht worden. De gegevens over individuele en groepseffectiviteit zijn immers alleen verzameld in de 32 organisaties behorend tot holding 1, terwijl financiële resultaten alleen verzameld zijn in 11 andere organisaties. Rapportcijfers van managers voor de resultaten van de organisatie zijn in alle organisaties verzameld.

Als de relaties tussen de dimensies van sturing en de financiële resultaten vergeleken worden met de relaties tussen de dimensies van sturing en de twee effectiviteitsmaten, dan worden dus relaties in twee verschillende datasets, die ook nog verschillend van omvang zijn, met elkaar vergeleken. Met deze waarschuwing in het achterhoofd worden de relaties hieronder toch naast elkaar gezet. Wellicht dat de resultaten aanknopingspunten bieden voor verder onderzoek.

De twee flexibiliteits-sturingsdimensies verklaren een groot deel van de variantie in de financiële resultaten, de organisatie-effectiviteit, zo zou je kunnen stellen. Er zijn geen significante relaties gevonden tussen deze sturingsdimensies en de groepseffectiviteit en de individuele effectiviteit. Omgekeerd geldt dat er geen significante relatie is gevonden tussen financiële resultaten en de mate waarin de sturing in de organisatie op de groep is georiënteerd. Heel voorzichtig zou misschien verondersteld kunnen worden dat bepaalde dimensies van sturing vooral invloed hebben op het functioneren van groepen en individuen, en da andere vooral het functioneren van de organisatie als geheel beïnvloeden.

Ook de waardering van managers voor de resultaten van de organisatie hangt niet significant samen met de dimensies die correleren met groepseffectiviteit en individuele effectiviteit.

De waardering van managers voor de resultaten van de organisatie stijgt naarmate er in de organisatie meer sprake is van standaardisatie⁶.

7.3.3 Effectiviteit versus sociale output

Een keuze voor een wijze van sturing is op meer elementen van invloed dan alleen op de resultaten van de organisatie. Ze beïnvloedt ook de mate waarin medewerkers tevreden zijn in organisaties. Over de vraag of een wijze van sturing die leidt tot succes ook leidt tot tevreden medewerkers, zijn al eerder in dit boek drie veronderstellingen geformuleerd:

1. 'een effectieve wijze van sturing zal uiteindelijk ook leiden tot tevreden medewerkers';

Wagner probeert in zijn onderzoek een verklaring te vinden voor het verschijnsel "social loafing: the tendency to exert less effort when working with others than when working alone". Social loafing hangt samen met de mate waarin individueel gedrag zichtbaar is, zo is volgens Wagner in sociaal-psychologisch onderzoek aangetoond (1995: 157). Daarnaast toont Wagner aan dat de aanwezigheid van anderen in een groep sommige individuen het gevoel geeft dat zij niet echt verantwoordelijk zijn voor de prestaties van de groep; ze hebben het gevoel dat hun bijdrage weinig effect zal hebben op de prestaties van de groep en dat het dus ook niet uitmaakt of ze hun best doen of niet (1995: 158).

⁶ Deze relatie is niet meer significant als alleen de 11 cases worden geselecteerd waarin financiële gegevens verzameld zijn; de relatie is echter wel negatief ($r = -0,54$, $p = 0,12$).

2. 'een wijze van sturing waarin medewerkers tevreden zijn zal uiteindelijk het meest effectief zijn';
3. 'er zijn organisatievormen die effectief zijn en waarin de medewerkers ook tevreden zijn'.

Om te onderzoeken welk van deze veronderstellingen door het materiaal uit dit onderzoek ondersteund wordt, is een antwoord gezocht op de vraag: is de wijze van sturing die een goed resultaat genereert dezelfde als de wijze van sturing waarmee medewerkers het meest tevreden zijn? In dit hoofdstuk is deze vraag vertaald in de vraag: 'hebben dimensies die een positieve relatie hebben met de resultaatvariabelen ook een positieve relatie met de sociale outputvariabelen?'

Waardering van creativiteit boven nauwkeurigheid

De mate waarin in een organisatie creativiteit boven nauwkeurigheid wordt gewaardeerd correleert positief met de financiële resultaten, positief met het vertrouwen dat medewerkers hebben in de hoogste leiding en negatief met de ziekteverzuimfrequentie. Een organisatie waarin creativiteit wordt gewaardeerd boven nauwkeurigheid is dus niet alleen effectief, medewerkers zijn gemiddeld ook meer tevreden dan in organisaties waarin nauwkeurigheid wordt gewaardeerd boven creativiteit.

Er zijn verschillende verklaringen te bedenken voor dit resultaat. Een organisatie waarin creativiteit wordt gewaardeerd boven nauwkeurigheid zou effectiever kunnen zijn, omdat deze wijze van sturing in de onderzochte organisaties, opererend in de relatief instabiele en complexe elektrotechnische branche, tot het beste resultaat leidt. Daarnaast, maar los daarvan, zou het zo kunnen zijn dat medewerkers over het algemeen meer tevreden zijn en meer vertrouwen hebben in hun leidinggevend in een organisatie, waarin creativiteit wordt gewaardeerd, dan in een organisatie, waarin nauwkeurigheid wordt gewaardeerd. Voor de eerste verklaring kan ondersteuning gevonden worden in de contingentietheorie (zie ook verder).

Over de relatie tussen de mate waarin creativiteit in een organisatie gestimuleerd wordt en vertrouwen van medewerkers in de leidinggevend, is niet veel geschreven. Wel vinden bijvoorbeeld Oldham en Cummings (1996) een positieve relatie tussen de complexiteit van de functie en de productiviteit van medewerkers. Een complexe functie, zo beargumenteren zij, is voor medewerkers uitdagender en zal de intrinsieke motivatie van medewerkers verhogen. Ook werk in een omgeving waar creativiteit wordt gewaardeerd, kan voor medewerkers uitdagender zijn en de intrinsieke motivatie verhogen en zó ook misschien het vertrouwen in leidinggevend, terwijl het ziekteverzuim omlaag gaat.

De gevonden relatie tussen het vertrouwen en de tevredenheid van medewerkers en de mate waarin creativiteit wordt gewaardeerd, zou ook verklaard kunnen worden door de positieve relatie tussen deze dimensie van sturing en de resultaten van de organisatie. Aandacht voor creativiteit lijkt een adequate wijze van sturing voor een organisatie opererend in de elektrotechnische branche. Medewerkers hebben, zo zou verondersteld kunnen worden, vertrouwen in de leiding van de organisatie, als zij een wijze van sturing hanteert die succesvol lijkt te zijn. De relatie tussen de dimensie van sturing en deze sociale outputvariabele blijft echter significant, ook als gecontroleerd wordt voor de resultaatvariabelen. Of deze wijze van sturing ook daadwerkelijk succesvol is, heeft dus geen invloed op de positieve relatie tussen waardering voor creativiteit en het vertrouwen van medewerkers in de hoogste leiding van de organisatie.

Oriëntatie op de groep

Hierboven is al beschreven dat de mate, waarin in een organisatie aandacht besteed wordt aan het functioneren van groepen, positief samenhangt met de groepseffectiviteit en negatief met de individuele effectiviteit. Er is ook een samenhang gevonden tussen deze dimensie van sturing en het vertrouwen dat medewerkers hebben in de leidinggevenden. Zowel het vertrouwen dat medewerkers hebben in de direct leidinggevende als het vertrouwen in en de waardering voor de hoogste leiding van de organisatie stijgt, naarmate de wijze van sturing in de organisatie meer georiënteerd is op groepen in de organisatie. De relatie tussen deze dimensie van sturing en de sociale output is dus tegengesteld aan de relatie tussen deze dimensie van sturing en de (individuele) effectiviteit.

Er is, zo zagen we eerder, ook een significante relatie gevonden tussen de individuele effectiviteit en het vertrouwen van medewerkers in de direct leidinggevenden. Deze relatie is positief; de individuele effectiviteit stijgt naarmate medewerkers meer vertrouwen hebben in hun direct leidinggevenden.

De individuele effectiviteit wordt dus op twee manieren door de dimensie oriëntatie op de groep beïnvloed. Er is een directe negatieve relatie tussen deze dimensie en de individuele effectiviteit. De relatie tussen vertrouwen in de direct leidinggevenden en oriëntatie op de groep impliceert een indirecte positieve relatie tussen deze dimensie van sturing en de individuele effectiviteit. Naarmate de wijze van sturing meer georiënteerd is op de groep, is het vertrouwen in de direct leidinggevenden hoger en naarmate het vertrouwen in de direct leidinggevenden hoger is, is ook de individuele effectiviteit hoger.

Dit resultaat ondersteunt de veronderstelling dat succes niet alleen bereikt wordt door een wellicht efficiënt, maar weinig sociaal regime, maar dat ook een organisatie ingericht op zodanige wijze, dat medewerkers tevreden zijn, tot succes kan leiden. De individuele effectiviteit daalt naarmate een organisatie hogere scores heeft op de dimensies die positief samenhangen met de mate, waarin medewerkers vertrouwen hebben in de leidinggevenden. Wellicht is hier sprake van het eerder beschreven korte- en langetermijnsucces van sturing. Omdat, zoals blijkt uit de regressieanalyses, individuele effectiviteit niet alleen beïnvloed wordt door vertrouwen in de direct leidinggevende, maar deze sociale outputvariabele ook beïnvloedt, geldt ook het omgekeerde: een efficiënt maar wellicht weinig sociaal regime zal uiteindelijk leiden tot tevreden medewerkers als dit regime leidt tot succes.

De relatie tussen sociale output en resultaten van de organisatie.

Aan de veronderstelling dat een wijze van sturing leidt tot effectiviteit, als medewerkers er tevreden mee zijn, ligt de veronderstelling ten grondslag dat de relatie tussen de wijze van sturing en effectiviteit loopt via de tevredenheid van medewerkers. Als dat zo is dan zal er een relatie gevonden worden tussen de sociale output en de resultaten van de organisatie.

De variantie in de individuele effectiviteit kan voor een significant deel verklaard worden door het vertrouwen dat medewerkers hebben in de direct leidinggevende. Het regressiegewicht heeft een negatief teken ($b = -1.3$ $p < .05$) en in geval van deze twee variabelen betekent dat, dat de individuele effectiviteit stijgt naarmate medewerkers meer vertrouwen hebben in de direct leidinggevenden.

Het vertrouwen in de hoogste leiding van de organisatie verklaart een significant deel van de variantie in de rapportcijfers die managers geven voor de resultaten van de organisatie. Ook hier is het teken van het regressiegewicht negatief ($b = -.58$ $p < .001$) en hier betekent een negatief gewicht, dat de rapportcijfers van managers voor de prestaties van de organi-

satie stijgen, naarmate medewerkers meer vertrouwen hebben in de hoogste leiding van de organisatie.

Ook stress verklaart een deel van de variantie in de rapportcijfers van managers ($b = -.78$, $p < .05$). Naarmate de stress in een organisatie toeneemt, neemt de waardering van managers voor de resultaten van de organisatie af. In de waardering van de resultaten van hun organisatie nemen managers het 'welbevinden' van medewerkers mee, zo zou verondersteld kunnen worden.

Overige gevonden relaties tussen sociale outputvariabelen en resultaatvariabelen blijken niet meer significant te zijn, als de resultaatvariabele als afhankelijke variabele in het model werd opgenomen en voor overige variabelen wordt gecontroleerd.

Er blijkt een significante relatie te zijn tussen de ziekteverzuimfrequentie en de individuele effectiviteit. De resultaten van regressieanalyse laten zien dat de variantie in individuele effectiviteit niet significant verklaard kan worden door het ziekteverzuim; een deel van de variantie in het ziekteverzuim kan wel verklaard worden door de individuele effectiviteit ($b = -.11$, $p < .05$). Naarmate de individuele effectiviteit hoger wordt, wordt de ziekteverzuimfrequentie in organisaties lager.

7.3.4 Beheersing versus autonomie versus duidelijkheid

De resultaten van dit onderzoek ondersteunen de veronderstelling dat er sprake kan zijn van een dilemma tussen tevredenheid van medewerkers en (individuele) effectiviteit. Een hieraan verwant thema dat deels als verklaring voor de gevonden resultaten zou kunnen dienen, is het dilemma tussen autonomie (van medewerkers) en beheersing (door het management).

Over het algemeen, zo werd al eerder gesteld, wordt in de literatuur uitgegaan van het idee dat autonomie de motivatie en tevredenheid van medewerkers positief beïnvloedt. Beheersing zal de autonomie van medewerkers inperken en daarom door medewerkers minder gewaardeerd worden. Daarnaast wordt echter verondersteld dat beheersing (bijvoorbeeld door standaardisatie) een positief effect heeft op de effectiviteit van een organisatie. Dit dilemma zou, zo stellen enkelen, de oorzaak kunnen zijn van het feit dat organisatievormen die leiden tot een hoge effectiviteit (door een hoge mate van beheersing) tot minder tevreden medewerkers leiden en omgekeerd.

De vraag is nu, of het verschil tussen de wijze van sturing die leidt tot individuele effectiviteit en de wijze van sturing die leidt tot tevreden medewerkers, te verklaren is door het dilemma tussen autonomie en beheersing. Een situatie waarin medewerkers veel autonomie ervaren, is echter over het algemeen ook onduidelijker dan een situatie waarin medewerkers weinig autonomie hebben, maar waarin bijvoorbeeld sprake is van beheersing. Onderzoek heeft aangetoond dat medewerkers tevreden zijn als er sprake is van duidelijkheid, zo werd al eerder gesteld.

De eerste vraag die hieronder is onderzocht, luidt: 'zijn medewerkers vooral tevreden in een situatie waarin veel sprake is van autonomie, of zijn medewerkers juist tevreden in een situatie waarin sprake is van duidelijkheid?'

Medewerkers blijken in dit onderzoek inderdaad meer tevreden te zijn naarmate de wijze van sturing meer ruimte laat voor eigen invulling. De mate waarin in een organisatie creativiteit boven nauwkeurigheid wordt gewaardeerd, zo werd hierboven al beschreven, correleert positief met het vertrouwen dat medewerkers hebben in de hoogste leiding en

negatief met de ziekteverzuimfrequentie. Echter, het vertrouwen daalt, en het ziekteverzuim stijgt naarmate de onzekerheid in de organisatie toeneemt. Het vertrouwen van medewerkers in het topmanagement van de organisatie daalt naarmate de taakonzekerheid in de ogen van medewerkers stijgt ($b = -.21, p < .05$)⁷. Het ziekteverzuim stijgt naarmate de taakonzekerheid stijgt ($b = -.26, p = .05$).

Het is echter de vraag of een organisatie waarin aandacht wordt besteed aan creativiteit, zoveel onduidelijker is dan een organisatie waarin dat niet gebeurt. De onzekerheid lijkt bijvoorbeeld toe te nemen naarmate de wijze van sturing minder flexibel wordt. Twee significante relaties zijn gevonden tussen taakonzekerheid en de dimensies van sturing. De mate waarin de wijze van sturing gericht is op de groep, en ook de flexibiliteit van een organisatie, nemen af naarmate het vaker voorkomt dat van standaardprocedures afgeweken moet worden. Deze uitkomst ondersteunt de veronderstelling uit de contingentietheorie niet. Deze relatie zou echter ook andersom begrepen kunnen worden, zo is al eerder beschreven: naarmate de wijze van sturing minder flexibel is en naarmate de sturing meer gericht is op het individu, ontstaan in de ogen van medewerkers vaker situaties, waarin afgeweken moet worden van de standaardprocedures. Een regressieanalyse laat zien dat 26% van de variantie in taakonzekerheid verklaard kan worden door de mate van flexibiliteit en oriëntatie op de groep (respectievelijk $b = -1.21, p < .001$ en $b = -.87, p < .01$).

De relatie tussen de mate van taakonzekerheid en ziekteverzuim kan nu op twee manieren begrepen worden. Het kan zijn dat medewerkers meer ziek zijn in een situatie met een hoge mate van taakonzekerheid, omdat ze de onduidelijkheid van veel situaties waarin standaardprocedures niet voorzien, vervelend vinden. Het kan ook zijn dat ze meer ziek zijn, omdat ze het vervelend vinden om te moeten afwijken van de standaardprocedures. In het laatste geval is weerstand tegen een onduidelijke situatie geen verklaring voor deze resultaten.

De mate van standaardisatie correleert met een van de resultaatvariabelen, maar niet met de sociale indicatoren. Medewerkers zijn niet meer of minder ontevreden en hebben niet minder vertrouwen in leidinggevendenden in een organisatie met een hoge mate van standaardisatie dan in een organisatie met een lage mate van standaardisatie.

Er is een dimensie van sturing die positief correleert met 'vertrouwen in de leidinggevendenden' en negatief met (individuele) effectiviteit, namelijk de dimensie 'oriëntatie op de groep'. De individuele effectiviteit stijgt naarmate de sturing in een organisatie meer georiënteerd is op het individu. Een verklaring voor dit resultaat zou kunnen zijn, dat gedrag van individuen in die situatie beter controleerbaar en (door het management) beheersbaar is. Dat betekent misschien ook dat medewerkers dus minder ruimte en autonomie hebben. In een situatie waarin de sturing vooral gericht is op de groep, zal voor individuen, zo zou je kunnen veronderstellen, meer bewegingsvrijheid zijn. Aan de andere kant is het ook voorstelbaar dat werken in een groep een bepaalde vorm van duidelijkheid biedt. In ieder geval kunnen de risico's die gelopen worden in een onduidelijke situatie verdeeld worden over een aantal mensen, waardoor de onduidelijke situatie misschien als minder bedreigend ervaren wordt.

Sturing, gericht op groepen, zou wel eens de oplossing kunnen zijn voor het dilemma tussen autonomie en duidelijkheid. De resultaten van dit onderzoek spreken deze veronderstelling in ieder geval niet tegen.

⁷ Een lage score op deze variabele betekent 'veel taakonzekerheid'.

7.4 Wijze van sturing en omgeving

Het succes van een wijze van sturing, zo werd al eerder beschreven, is volgens de aanhangers van de contingentietheorie afhankelijk van de mate, waarin de wijze van sturing past bij de kenmerken van de omgeving van de organisatie. Als deze veronderstelling juist is, dan zullen organisaties, waarvan inderdaad de wijze van sturing is aangepast aan de omgeving, succesvoller zijn dan organisaties, waarin dat niet het geval is. Als we uitgaan van de veronderstelling dat iedere organisatie streeft naar succes, dan zou je kunnen verwachten dat organisaties streven naar een juiste combinatie van sturing en omgeving. Een situatie waarin sprake is van de juiste combinatie zal dan vaker voorkomen dan een situatie waarin dat niet het geval is. Contingenties zullen de structuur van een organisatie dus beïnvloeden en een structuur of wijze van sturing zal uiteindelijk aangepast worden aan de kenmerken van de omgeving (Donaldson 1996). Doty e.a. (1993: 1207) formuleren op basis van de theorie van Mintzberg (1979) dan ook de hypothese, dat de door Mintzberg geformuleerde ideaaltypen zullen samenhangen met de contextconfiguraties die volgens Mintzberg bij elk van deze ideaaltypen past.

Wat precies de juiste combinatie is, is natuurlijk een belangrijke vraag. Eerder in dit boek is op basis van de ideeën van een aantal klassieke aanhangers van de contingentietheorie verondersteld, dat er in een instabiele en complexe omgeving sprake is van een juiste combinatie, als de organisatie een 'organische wijze van sturing' hanteert. Vertaald in dimensies uit dit onderzoek zijn dat organisaties met een hoge score op de dimensies 'waardering voor creativiteit', 'sociaal leiderschapsgedrag', 'flexibiliteit', 'oriëntatie op de groep' en 'participatie', en met een lage score op de dimensies 'standaardisatie' en 'centralisatie'. In een stabiele en eenvoudige omgeving zal er sprake zijn van een juiste combinatie, als de organisatie een mechanische wijze van sturing hanteert. De scores op de dimensies zijn dan tegenovergesteld aan de hierboven beschreven scores.

De eerste vraag die in deze paragraaf is onderzocht is de vraag: 'worden de scores op de dimensies 'organischer' naarmate de omgeving complexer en instabieler wordt?'. Er is inderdaad een positieve relatie gevonden tussen de mate van complexiteit en de waardering voor creativiteit ($r = .26, p = .08$). Hoe complexer de omgeving is in de ogen van managers, hoe meer het management creativiteit boven nauwkeurigheid waardeert. Naarmate de omgeving in de ogen van managers complexer wordt, is er echter minder sprake van sociaal leiderschapsgedrag ($r = .26, p = .08$). Sociaal leiderschapsgedrag neemt ook af, naarmate de omgeving volgens managers instabieler wordt ($r = .38, p < .01$). Niet alleen sociaal leiderschapsgedrag neemt dan af, ook de mate waarin in een organisatie de sturing gericht is op de groep ($r = .28, p < .05$).

Voor de veronderstelling dat de sturing of structuur van organisaties samen zal hangen met de contextconfiguraties, is in het verleden niet veel empirische ondersteuning gevonden. Een mogelijke verklaring is de factor tijd. Zowel Donaldson (1996) als Mintzberg (1979) wijzen erop dat een fit tussen structuur en contingentie alleen dan plaatsvindt, als beide al enige tijd constant zijn. Een aanpassing van de structuur van organisaties aan de contingenties verloopt via een aantal stadia en is een langetermijnproces. De kans dat een fit tussen structuur of wijze van sturing en de contingenties gevonden wordt als beide op hetzelfde moment gemeten worden, is dus zeer klein (Donaldson 1996: 66). Toch verklaart dit niet de gevonden resultaten. Immers, als in dit onderzoek sprake zou zijn geweest van al

veranderde contingenties en een nog niet aangepaste wijze van sturing, dan zouden contingenties en sturing niet met elkaar gecorreleerd hebben; dan zouden er, als in eerdere onderzoeken (Donaldson 1996: 66), dus geen significante relaties aangetroffen zijn. De resultaten laten echter wel significante relaties zien, relaties die tegengesteld zijn aan de relaties die op basis van de literatuur verondersteld kunnen worden.

De op basis van de literatuur veronderstelde relaties worden dus niet ondersteund en over deze relaties zal opnieuw nagedacht moeten worden. Is er wel sprake van een fit, als in een organisatie die opereert in een instabiele en complexe omgeving een sociale stijl van leidinggeven wordt gehanteerd? Zijn er wellicht theorieën waarin andere relaties verondersteld worden?

Er is veel onderzoek gedaan naar de invloed van verschillende leiderschapsstijlen op de resultaten van organisaties (zie voor een overzicht Bass 1990 en van der Vlist 1994). In een aantal van deze onderzoeken wordt ook de situatie, waarin de leidinggevende zich bevindt, in beschouwing genomen (zie bijvoorbeeld Fieldler 1967). House en Mitchell (1983, in Koene 1993) en Koene e.a. (1992, in Koene 1993) laten zien dat een mensgerichte leiderschapsstijl ('consideration') medewerkers kan motiveren in een eenvoudige situatie, terwijl een taakgerichte leiderschapsstijl ('initiating structure') zorgt voor structuur in een complexe situatie en zo ambiguïteit en stress voor medewerkers vermindert⁸. Op basis van deze onderzoeken zou je veronderstellen dat 'sociaal leiderschapsgedrag' en 'oriëntatie op de groep' een wijze van sturing is, die vooral past bij een stabiele en eenvoudige omgeving.

Het verschil tussen de veronderstellingen uit de contingentietheorie en de veronderstellingen uit de leiderschapstheorie kan verklaard worden, als gekeken wordt naar het organisatieniveau waarop uitspraken worden gedaan. De uitspraken, gebaseerd op de contingentietheorie, gaan over processen van de organisatie als geheel. Uitspraken, gebaseerd op de leiderschapstheorie, gaan veelal over processen op groepsniveau. Wellicht dat dit onderscheid ook in de hier onderzochte dimensies gemaakt moet worden.

De tweede vraag die in deze paragraaf beantwoord wordt is de vraag: 'zijn organisaties inderdaad succesvoller als er sprake is van 'fit' tussen de wijze van sturing en de contingenties van de organisaties?'. De onderzochte organisaties opereren allemaal in de electrotechnische branche, een branche met een, vergeleken met andere branches, complexe en instabiele omgeving. Het feit dat de financiële output van organisaties in deze branche stijgt, naarmate de organisaties hoger scores op de twee flexibiliteitsdimensies, ondersteunt de contingentietheorie.

Als de veronderstelling van de contingentietheorie, dat een wijze van sturing succesvol is als ze past bij de kenmerken van de omgeving juist is, dan zou het zo kunnen zijn dat relaties tussen dimensies van sturing en de outputvariabelen in de gehele dataset niet significant zijn, omdat de relaties die voorkomen in een dataset van organisaties met een verschillende omgeving tegen elkaar wegvallen. Om dit te onderzoeken is de dataset op basis van de scores van de organisaties op de contingentievariabelen verdeeld in steeds twee subdatasets (eenvoudig en complex, stabiel en instabiel). De relaties tussen dimensies van sturing en de outputvariabelen zijn onderzocht voor de afzonderlijke subdatasets. Gezocht is naar relaties tussen dimensies van sturing en de outputvariabelen die significant

⁸ House e.a. komen wel tot de conclusie dat vooral complexe taken zich lenen voor een participatieve leiderschapsstijl (Van der Vlist 1994: 104-105). Het is echter de vraag of een complexe omgeving leidt tot complexe taken.

zijn in een van de twee subdatasets, maar niet significant zijn in de totale dataset, omdat de relatie in de andere subdataset een tegengesteld teken heeft.

De relatie tussen de dimensie creativiteit en de individuele effectiviteit is, als onderzocht voor de gehele dataset, niet significant, maar blijkt dat wel te zijn in een aantal subdatasets. In organisaties met een eenvoudige omgeving wordt een significante positieve correlatie gevonden tussen de mate waarin creativiteit gewaardeerd wordt en de individuele effectiviteit ($r = .42$, $p = .09$, $n = 9$). Naarmate creativiteit in een organisatie meer gewaardeerd wordt, stijgt de individuele effectiviteit. In organisaties in een complexe omgeving is deze relatie omgekeerd. Naarmate nauwkeurigheid meer wordt gewaardeerd, stijgt de individuele effectiviteit ($r = -.44$, ns , $n = 17$). Eerder zagen we dat de mate van creativiteit positief correleert met de mate van complexiteit van de omgeving. Organisaties waarvan de managers de omgeving als complex typeren, hebben gemiddeld een hogere score op de dimensie creativiteit. Net als eerder gesuggereerd werd met betrekking tot de relatie tussen de dimensie flexibiliteit en de financiële resultaten van organisaties, zou ook hier sprake kunnen zijn van een curve lineaire relatie tussen deze twee variabelen. De scatterplot geeft echter geen indicatie voor deze veronderstelling.

Ook als de dataset wordt gesplitst in organisaties met een stabiele omgeving en organisaties met een instabiele omgeving, wordt een significante relatie gevonden tussen de dimensie 'waardering van creativiteit' en de individuele effectiviteit. De relatie is positief in een instabiele omgeving ($r = .48$, $p < .05$, $n = 17$) en negatief in een stabiele omgeving ($r = -.37$, ns , $n = 13$). In een instabiele omgeving stijgt de individuele effectiviteit, als creativiteit wordt gewaardeerd boven nauwkeurigheid. In een stabiele omgeving is het net andersom en stijgt de individuele effectiviteit, als nauwkeurigheid wordt gewaardeerd boven creativiteit.

Al eerder is aangetoond dat, hoewel ze in de literatuur vaak aan elkaar worden gekoppeld, de omgevingsdimensies complexiteit en stabiliteit van elkaar gescheiden moeten worden. Bovenstaande resultaten ondersteunen dit idee en laten bovendien zien, dat eisen die door een complexe omgeving aan een organisatie worden gesteld, niet altijd dezelfde zijn als de eisen, die door een instabiele omgeving aan een organisatie worden gesteld. In een complexe omgeving is een organisatie succesvol als nauwkeurigheid wordt gewaardeerd boven creativiteit. In een instabiele omgeving is waardering voor creativiteit juist wel succesvol.

7.5 Interne consistentie

Eerder in dit boek is verondersteld dat een organisatie intern consistent is naarmate ze meer lijkt op een van de geformuleerde idealtypen. Daarnaast wordt in de literatuur van sommige auteurs verondersteld dat een organisatie succesvoller is naarmate ze intern consistent is. Een organisatie is succesvol als ze intern consistent is, zo is de redenering, omdat de verschillende elementen van sturing elkaar dan in hun effect ondersteunen. Het gaat dus in deze redenering vooral om de samenhang tussen elementen van sturing. De vraag of een organisatie inderdaad succesvoller is als ze intern consistent is, kan dus eigenlijk niet beantwoord worden, als gekeken wordt naar relaties tussen afzonderlijke dimensies van sturing en resultaatvariabelen.

Toch worden deze relaties hieronder met elkaar vergeleken, omdat deze vergelijking misschien aanknopingspunten biedt voor verder onderzoek. De relaties tussen de verschillende

sturingsdimensies en de outputvariabelen worden naast elkaar gezet en de vraag is dan, of de combinatie van dimensies en de richting van de verschillende relaties dezelfde zijn als welke voorspeld zouden kunnen worden op basis van de veronderstelling van het succes van interne consistentie. Als er significante relaties zijn gevonden tussen verschillende dimensies en een outputmaat, geldt dan voor al deze relaties dat de score op de outputmaat hoger is, naarmate de scores op de dimensies bureaucratischer (of organischer) worden?

Er is maar één sturingsdimensie die samenhangt met groepseffectiviteit, en hetzelfde geldt voor individuele effectiviteit. Een vergelijking van verschillende relaties tussen dimensies van sturing en deze resultaatvariabelen kan dus niet gemaakt worden.

Twee dimensies hangen samen met financiële resultaten: de financiële resultaten van een organisatie stijgen naarmate creativiteit meer gewaardeerd wordt dan nauwkeurigheid en naarmate er in de organisatie ruimte is voor flexibiliteit. Beide kenmerken, zo zou op basis van de beschrijvingen uit hoofdstuk drie kunnen worden geconcludeerd, zijn kenmerken van een organische organisatie.

Er is ook maar één significante relatie gevonden tussen een sturingsdimensie en de waardering van managers voor de resultaten van de organisatie. Deze waardering stijgt, naarmate er meer sprake is van standaardisatie in de organisatie. Er kan geen vergelijking gemaakt worden tussen verschillende relaties van sturingsdimensies met deze resultaatvariabele.

De waardering van managers voor de resultaten van de organisatie zou echter, net als de financiële resultaten, beschouwd kunnen worden als een maat voor organisatie-effectiviteit. Als we nu de relaties vergelijken tussen de dimensies van sturing en de twee maten voor organisatie-effectiviteit dan zien we dat de organisatie-effectiviteit stijgt naarmate er enerzijds sprake is van waardering voor creativiteit en flexibiliteit en anderzijds sprake is van standaardisatie. De organisatie-effectiviteit stijgt dus naarmate er sprake is van een combinatie van organische en bureaucratische elementen van sturing. Natuurlijk kan deze uitspraak niet zo stellig gedaan worden als hierboven. Alhoewel beide resultaatvariabelen beschouwd kunnen worden als maten voor organisatie-effectiviteit, blijven het twee zeer verschillende variabelen. Financiële resultaten zijn objectieve maten en de waardering van managers voor de resultaten van de organisatie is een subjectieve maat. In deze waardering wordt misschien ook de mate, waarin managers het gevoel hebben greep te hebben op de interne organisatie, meegenomen. Dat zou wellicht de positieve relatie tussen de mate van standaardisatie en de waardering van managers voor de resultaten van de organisatie kunnen verklaren.

Onderzoek naar de effecten van standaardisatie en formalisatie op de resultaten van een organisatie leveren tegenstrijdige resultaten op. Standaardisatie en formalisatie staan volgens Hackman en Wageman (1995) innovaties in de weg en beïnvloeden de resultaten van een organisatie om die reden negatief. Formalisatie leidt volgens Adler en Borys (1996) echter tot routinisering van werkzaamheden, routinewerkzaamheden kunnen volgens hen efficiënter uitgevoerd worden dan non-routinewerkzaamheden; dus formalisatie verhoogt de efficiency van de organisatie. Daarnaast vergemakkelijkt formalisatie volgens hen de coördinatie van projecten. Geformaliseerde processen bevatten volgens Adler en Borys lessen uit het verleden en dragen dus bij aan een verbetering van de resultaten. Ook Calori en Sarnin (1991) en Marcoulides en Heck (1993) vinden een positieve relatie tussen de mate waarin in de ogen van medewerkers sprake is van standaardisatie en de financiële resultaten van de organisaties.

Adler en Borys verklaren deze tegenstrijdige resultaten door een onderscheid te maken tussen 'coercive-formalization' en 'enabling-formalization', zo wordt al in hoofdstuk 2

beschreven. Enabling-formalization is vooral ontwikkeld om medewerkers te ondersteunen en zou, zo wordt gesteld in hoofdstuk 2, organische elementen van sturing kunnen ondersteunen. Anders dan in het onderzoek van Adler en Borys wordt in dit onderzoek geen onderscheid gemaakt tussen typen standaardisatie. Het feit dat zowel standaardisatie als de twee flexibiliteitsdimensies positief samenhangen met maten voor organisatie-effectiviteit zou misschien kunnen betekenen, dat in organisaties in dit onderzoek vooral ondersteunende standaardisatie aangetroffen wordt.

Er zijn ook verschillende relaties gevonden tussen sturingsdimensies en de sociale outputmaten. Het vertrouwen in de hoogste leiding van de organisatie stijgt naarmate er in de organisatie meer waardering is voor creativiteit, naarmate er meer sprake is van sociaal leiderschapsgedrag, en de wijze van sturing meer georiënteerd is op de groep. Het vertrouwen in de direct leidinggevenden is hoger naarmate organisaties hoger scoren op de sociale sturingsdimensies, dus naarmate meer sprake is van sociaal leiderschapsgedrag, naarmate de wijze van sturing meer georiënteerd is op de groep, en naarmate er meer sprake is van participatie in organisaties. Het vertrouwen in de leidinggevenden stijgt, zo zou men kunnen stellen, naarmate de organisatie meer kenmerken van een organische organisatie heeft. Er zijn geen significante relaties gevonden tussen dimensies van sturing en stress en maar één significante relatie tussen een dimensie van sturing en het percentage ziekteverzuim, namelijk de mate waarin creativiteit gewaardeerd wordt. Voor deze twee sociale outputmaten kan dus geen vergelijking gemaakt worden.

Verschilcores

Een andere manier om te onderzoeken of de mate van interne consistentie samenhangt met de outputvariabelen is door verschilcores te berekenen en de relatie tussen deze scores en de output variabelen te onderzoeken. Een organisatie met hoge (lage) scores op de sociale en flexibele dimensies van sturing en lage (hoge) scores op de structuur-dimensies van sturing lijkt het meest op een 'organische organisatie' (mechanische organisatie), zo wordt in hoofdstuk 3 beschreven. Een verschilscore is dan een score die aangeeft, in hoeverre het scorepatroon van de organisatie afwijkt van het 'ideaaltypische' scorepatroon. Hoe meer het scorepatroon van een organisatie afwijkt van het ideaaltype, hoe hoger de verschilscore wordt, hoe minder intern consistent een organisatie is. Als de veronderstelling juist is dat de mate van interne consistentie positief samenhangt met de outputvariabelen, dan zouden er dus negatieve relaties gevonden moeten worden tussen de verschilcores en de outputmaten. Voordeel van deze methode is dat nu ook aandacht besteed wordt aan de samenhang tussen de dimensies. Er is, zoals in het kadertje wordt beschreven, een onderscheid gemaakt tussen de twee structuurdimensies standaardisatie en centralisatie en de overige vijf procesdimensies. Vooral de mate van consistentie tussen de procesdimensies blijkt te correleren met de outputvariabelen. De financiële resultaten van de organisatie en de waarderingscijfers van managers voor de resultaten van de organisatie stijgen naarmate de sturing intern consistentier is. Ook het vertrouwen van medewerkers in de hoogste leidinggevenden stijgt naarmate de sturing intern consistentier is.

Het vertrouwen van medewerkers in de hoogste leidinggevenden stijgt ook naarmate de structuurdimensies en de procesdimensies beter bij elkaar passen.

Er is een aantal verschilcores berekend. In de eerste score die berekend is, zijn alle dimensies meegenomen⁹. Er zijn geen significante relaties gevonden tussen deze verschilcore en de outputvariabelen. Daarna is een onderscheid gemaakt tussen de twee structuurvariabelen (standaardisatie en centralisatie) en de overige procesdimensies (zie ook eerder). Onderzocht is of de verschillen tussen structuurdimensies en procesdimensies, tussen structuurdimensies onderling, en tussen procesdimensies onderling significant correleerden met de outputvariabelen. Vooral de verschilcores tussen de procesdimensies correleren significant met de outputvariabelen. De mate van inconsistentie in procesdimensies correleert negatief met de financiële resultaten ($r = -.72$, $p = .01$) en negatief met de waardering van managers voor de resultaten van de organisatie ($r = -.43$, $p = .00$). De verschilcore correleert ook negatief met het vertrouwen van medewerkers in de hoogste leidinggevendenden ($r = .55$, $p = .00$; hoe lager de score op de factor 'vertrouwen hoogste leiding', hoe hoger het vertrouwen van medewerkers is).

Ook de verschilcore tussen proces- en structuurdimensies correleert significant en positief met het vertrouwen dat medewerkers gemiddeld hebben in de hoogste leidinggevendenden ($r = .32$, $p = .02$).

7.6 Interne consistentie en externe congruentie

In hoofdstuk 2 wordt, op basis van de theorie van Mintzberg, verondersteld dat omgevings-eisen niet altijd dwingend zijn en dat de congruentievoorwaarde vooral in een complexe en instabiele omgeving belangrijk is. In een eenvoudige en stabiele omgeving zouden andere voorwaarden, zoals bijvoorbeeld de consistentievoorwaarde, belangrijk kunnen zijn. Hieronder is de dataset weer ingedeeld in verschillende subdatasets, op basis van de scores op de omgevingsvariabelen. Onderzocht is of de relatie tussen de hierboven afgeleide verschilcores en de outputmaten inderdaad verschilt, als een onderscheid wordt gemaakt tussen type omgeving. Als de bovenstaande veronderstelling klopt, dan zouden er meer significante relaties moeten zijn tussen de mate van interne consistentie en output in de dataset van bedrijven met een stabiele en eenvoudige omgeving dan in de dataset van bedrijven met een instabiele en complexe omgeving.

Dat blijkt inderdaad het geval, alhoewel het steeds maar enkele relaties betreft. In alle subdatasets wordt een significante relatie gevonden tussen de mate waarin sprake is van consistentie van procesdimensies en het vertrouwen dat medewerkers hebben in de hoogste leidinggevendenden. Deze relatie is in alle gevallen, net als in de totale dataset, positief.

In de dataset van bedrijven met een instabiele omgeving zijn naast deze relatie geen significante relaties gevonden tussen verschilcores en outputvariabelen. Echter, in de dataset van bedrijven met een stabiele omgeving daalt niet alleen het vertrouwen van medewerkers in de hoogste leidinggevendenden ($r = .50$, $p = .00$), maar daalt ook het financiële resultaat naarmate er minder sprake is van consistentie van de procesdimensies ($r = -.71$, $p = .02$).

In de dataset van organisaties met een complexe omgeving is de relaties tussen de mate van inconsistentie (van procesdimensies) en de individuele effectiviteit zelfs positief ($r = .72$, $p = .03$). De individuele effectiviteit wordt in deze dataset zelfs hoger naarmate er meer sprake is van inconsistentie. Dit resultaat kan verklaard worden als men uitgaat van de veronderstelling dat externe congruentie ten koste gaat van interne consistentie. In een

⁹ Voor de verschilcore tussen structuur- en procesdimensies is de volgende formule gebruikt:

$S [(f1-f3) + [f2-f3]-[f1-f4]-[f2-f4]-[f1-f5]-[f2-f5]-[f1-f6]-[f2-f6]-[f1-f7]-[f2-f7]]$, waarbij f staat voor functie en $f1$ de score op functie 1 betekent. De andere verschilcores zijn op dezelfde wijze berekend. In deze berekeningswijze zit de veronderstelling dat een organisatie ook intern consistent is, als alle scores op dezelfde wijze afwijken van de ideaaltypische scores.

complexe omgeving, zo is in hoofdstuk 2 gesteld, is externe congruentie een voorwaarde voor succes. Interne consistentie zal dan negatief samenhangen met succes in een complexe omgeving.

In de dataset van organisaties met een eenvoudige omgeving wordt weer een significante positieve relatie aangetroffen tussen de mate van interne consistentie en de financiële resultaten ($r = -.94, p = .05$).

7.7 Conclusie

Het idee dat één wijze van sturing onder alle omstandigheden en altijd succesvol is, wordt allang niet meer ondersteund. Verondersteld wordt bijvoorbeeld dat verschillende wijzen van sturing kunnen leiden tot verschillend succes, en deze veronderstelling wordt door de resultaten ondersteund. Naarmate de wijze van sturing in een organisatie meer georiënteerd is op de groep stijgt de groepseffectiviteit, maar daalt de individuele effectiviteit. Naarmate de wijze van sturing meer georiënteerd is op de groep stijgt ook het vertrouwen van medewerkers in de leidinggevenden. De relatie tussen deze dimensie van sturing en vertrouwen van medewerkers is dus tegengesteld aan de relatie tussen de dimensie van sturing en de individuele effectiviteit, maar dezelfde als de relatie tussen deze dimensie en de groepseffectiviteit.

De veronderstelling dat het mogelijk is een organisatie zo in te richten dat ze niet alleen effectief is, maar dat medewerkers ook tevreden zijn en vertrouwen hebben in de leidinggevenden, wordt door het materiaal ondersteund als het gaat om groepseffectiviteit, en niet ondersteund als het gaat om individuele effectiviteit. In een organisatie waarin de sturing vooral georiënteerd is op de groep zijn prestaties van individuen minder goed zichtbaar. Dat kan leiden tot een daling van individuele prestaties; het kan medewerkers ook een gevoel van autonomie geven. Het dilemma tussen autonomie (van medewerkers) en beheersing (van het management) zou een verklaring kunnen zijn voor de hier gevonden resultaten.

De centrale veronderstelling van de contingentietheorie is dat een organisatie succesvol is als haar structuur of wijze van sturing past bij de kenmerken van de omgeving. In de dataset zijn inderdaad verschillende resultaten in verschillende typen omgeving gevonden. In een instabiele omgeving blijkt een organisatie waarin waarde wordt gehecht aan creativiteit succesvol, terwijl een organisatie waarin nauwkeurigheid wordt gewaardeerd succesvol is in een stabiele omgeving. Deze laatste organisatie blijkt echter ook succesvol in een complexe omgeving, terwijl creativiteit juist succesvol blijkt in een eenvoudige omgeving. Deze laatste resultaten ondersteunen de contingentietheorie niet. De wijze van sturing is in dit onderzoek onderzocht door middel van vragenlijsten, voorgelegd aan medewerkers, gemeten is dus de wijze waarop medewerkers worden aangestuurd. De contingentietheorie is eigenlijk vooral een theorie over de organisatie als geheel. Het is de vraag of dezelfde veronderstellingen ook opgaan voor sturing van medewerkers op de werkvloer.

Eerder in dit boek is gesteld dat de veronderstellingen uit de contingentietheorie vooral opgaan in een instabiele en complexe omgeving en dat in een stabiele en eenvoudige omgeving andere 'eisen' belangrijk worden, bijvoorbeeld de consistentie-eis. Vooral consistentie tussen de vijf procesdimensies blijkt belangrijk te zijn. Naarmate de procesdimensies intern inconsistenter zijn, dalen de financiële resultaten en de waardering van

managers voor deze resultaten en daalt ook het vertrouwen dat medewerkers hebben in de leidinggevendenden. In een stabiele en eenvoudige omgeving blijken iets meer significante relaties gevonden te worden tussen de mate van interne consistentie en de resultaatvariabelen dan in een instabiele en complexe omgeving. Dit resultaat lijkt de veronderstelling van Mintzberg (zie eerder) te ondersteunen.

In het volgende hoofdstuk wordt de relatie tussen de wijze van sturing en de output van organisaties onderzocht door middel van de configuratiebenadering. Als de veronderstelling uit het vorige hoofdstuk juist is, dan zullen de resultaten van de analyse door middel van de configuratiebenadering bovenstaande resultaten ondersteunen en aanvullen.

8. Resultaten van de verschillende typen sturing vergeleken

8.1 Inleiding

Volgens aanhangers van de configuratiebenadering, zo werd al eerder beschreven, kan over de wijze van sturing in een organisatie alleen iets gezegd worden, als de elementen of dimensies van sturing in hun samenhang bestudeerd worden. Dat is precies wat in dit hoofdstuk wordt gedaan; de dimensies worden niet, zoals in het vorige hoofdstuk, apart bestudeerd, maar in hun samenhang. Niet de scores op de afzonderlijke dimensies zijn hier interessant, maar verschillende combinaties van scores op dimensies. Een combinatie van scores op verschillende dimensies wordt hier een type sturing genoemd.

De eerste vraag die in dit hoofdstuk beantwoord zal worden is de vraag: is het mogelijk de wijze van sturing van de 52 organisaties samen te vatten in een beperkt aantal typen sturing, en zo ja, welke typen zijn dat dan? Om deze vraag te beantwoorden is in navolging van Ragin (1987) en Teulings (1993) gebruik gemaakt van Boole's algebra. Nagenoeg alle organisaties zijn onder te brengen in vier typen sturing. De afleiding van deze typen is beschreven in paragraaf 8.2. De tweede vraag die in dit hoofdstuk wordt beantwoord is de vraag: is één van de gevonden typen sturing succesvoller dan de andere? In paragraaf 8.3 wordt onderzocht of de resultaten van de vier typen sturing significant van elkaar verschillen. De veronderstelling dat een wijze van sturing vooral succesvol is, als ze past bij de kenmerken van de omgeving waarin een organisatie opereert, wordt onderzocht in de vierde paragraaf. In deze paragraaf wordt de dataset weer, op basis van de scores op de contingentievariabelen, opgesplitst in subdatasets, en onderzocht zal worden welke wijze van sturing succesvol is in de verschillende subdatasets. Of organisaties succesvoller zijn naarmate de wijze van sturing intern consistent is, zal in de vijfde paragraaf worden onderzocht.

8.2 Typen sturing

De samenhang tussen dimensies van sturing in de dataset kan op verschillende wijzen en op verschillende niveaus worden onderzocht. Centraal in de hierboven beschreven configuratie-benadering staat de veronderstelling, dat de resultaten van een organisatie te verklaren zijn door het patroon van scores op de verschillende dimensies. Gezocht moet dus worden naar de samenhang tussen scores op de verschillende dimensies op het niveau van de organisatie. Hiervoor is gebruik gemaakt van het configuratiemodel. De configuratiemethode van analyse is een analysemethode waarin eerst de samenhang van dimensies voor iedere organisatie afzonderlijk wordt bepaald. Vervolgens wordt voor de gehele dataset vastgesteld in welke frequentie bepaalde combinaties voorkomen, en met behulp van bijvoorbeeld Boole's algebra kunnen deze combinaties worden teruggebracht tot een beperkter aantal typen (Teulings 1996: 8). Boolean algebra "explicitly examines combinations of characteristics and produces a logical minimal statement describing their

diversity" en is daarom, volgens Ragin (1987: 150), een bijzonder geschikte benadering om typologieën te ontwikkelen.

8.2.1 De samenhang van dimensies voor de afzonderlijke organisaties.

Een type onderscheidt zich van andere typen door een unieke combinatie van hoge scores op bepaalde dimensies en lage scores op andere dimensies. Voordat van een organisatie kan worden vastgesteld welke combinatie van scores zij heeft, zal eerst per dimensie moeten worden vastgesteld, wat hoog is en wat laag. Met het oog op de Boolean analyse is ervoor gekozen de scores op de dimensies van sturing te dichotomiseren¹. Voor het dichotomiseren is gebruik gemaakt van de 'natuurlijke grenzen' in de dataset. De meeste dimensies hebben een tweetoppige frequentieverdeling en de grens tussen deze twee toppen is gehanteerd als de grens tussen hoog en laag (zie bijlage 8.1). In alle gevallen is de grenswaarde een andere dan de mediaan. De verdeling over hoog en laag is dus voor geen van de dimensies gelijk.

Als de grenswaarden tussen hoog en laag bepaald zijn, is het mogelijk om de wijze van sturing voor elke organisatie uit te drukken in een expressie. De scores op de dimensies worden weergegeven door letters. Een hoofdletter betekent een hoge score op een dimensie, een kleine letter een lage score. De expressie SCABFGP is bijvoorbeeld de expressie van een organisatie met een hoge score op de dimensie standaardisatie (dimensie 1, weergegeven door de letter S)², een hoge score op de dimensie centralisatie (dimensie 2:C), een hoge score op de dimensie waardering voor creativiteit (dimensie 3:A), een lage score op de dimensie sociaal leiderschapsgedrag (dimensie 4:B), een hoge score op de dimensie flexibiliteit (dimensie 5:F), een lage score op de dimensie oriëntatie op de groep (dimensie 6:G) en een hoge score op de dimensie participatie (dimensie 7:P).

Dimensie van sturing	weergegeven door de letter
1. Standaardisatie	S
2. Centralisatie	C
3. Waardering voor creativiteit	A
4. Sociaal leiderschapsgedrag	B
5. Flexibiliteit	F
6. Oriëntatie op de groep	G
7. Participatie	P

Tabel 8.1 Letters gebruikt voor de expressies

8.2.2 Afleiding van de typen

Theoretisch zijn er 128 (2^7) combinaties mogelijk. In de dataset komen 23 van deze 128 combinaties voor. Met behulp van Boole's algebra is nu gezocht naar een beperkt aantal grondtypen waarin deze 23 combinaties zijn samen te vatten. Uitgangspunt van de Boolean

¹ De analyse wordt aanzienlijk ingewikkelder als in plaats van twee categorieën, drie of vier categorieën worden gehanteerd. Als de zeven dimensies van sturing worden gedichotomiseerd zijn er theoretisch 128 (2^7) combinaties mogelijk. Zouden de scores op de dimensies in drieën worden gedeeld, dan zouden er theoretisch 2187 (3^7) combinaties mogelijk zijn.

² Wat hier bedoeld wordt is 'een hoge mate van standaardisatie'. Een lage score op de dimensie standaardisatie betekent een hoge mate van standaardisatie; organisaties met een lage score op deze dimensie krijgen dus de score S. Om de tekst niet onnodig ingewikkeld te maken wordt gesproken van een hoge score op de dimensie standaardisatie.

analyse is de zogenaamde waarheidstabel (truth table). Deze tabel bevat alle 128 mogelijke combinaties. Elke combinatie krijgt een score: 1 betekent aanwezig in de dataset, 0 betekent niet aanwezig in de dataset. In de waarheidstabel van deze datasets krijgen dus 23 combinaties een score 1. De score aan- of afwezig (1 of 0) wordt beschouwd als de uitkomst van een combinatie. Reductie van deze 'primitieve expressies' gaat volgens de volgende 'minimization rule':

"If two Boolean expressions differ in only one causal condition yet produce the same outcome, then the causal condition that distinguished the two expressions can be considered irrelevant and can be removed to create a simpler, combined expression" (Ragin 1987: 93)³.

Volgens deze regel zijn 12 van de 23 primitieve expressies samen te vatten in vier grondtypen. De wijze van sturing van 40 van de 52 organisaties past in een van deze vier grondtypen (zie ook bijlage 8.2):

1. SCABg: gestandaardiseerde en gecentraliseerde organisaties, waarin creativiteit wordt gewaardeerd, de stijl van leidinggeven afstandelijk is en de wijze van sturing gericht is op het individu;
2. sCABf: gedestandaardiseerde maar gecentraliseerde organisaties, waarin creativiteit wordt gewaardeerd, de stijl van leidinggeven afstandelijk is en de wijze van sturing inflexibel;
3. CABfgp: gecentraliseerde en autocratische organisaties, waarin creativiteit wordt gewaardeerd, waarin de stijl van leidinggeven ondersteunend is en de wijze van sturing inflexibel is en georiënteerd is op het individu;
4. SCABfP: gestandaardiseerde, gecentraliseerde maar participatieve organisaties, waarin creativiteit wordt gewaardeerd, waarin de stijl van leidinggeven ondersteunend is en de wijze van sturing inflexibel.

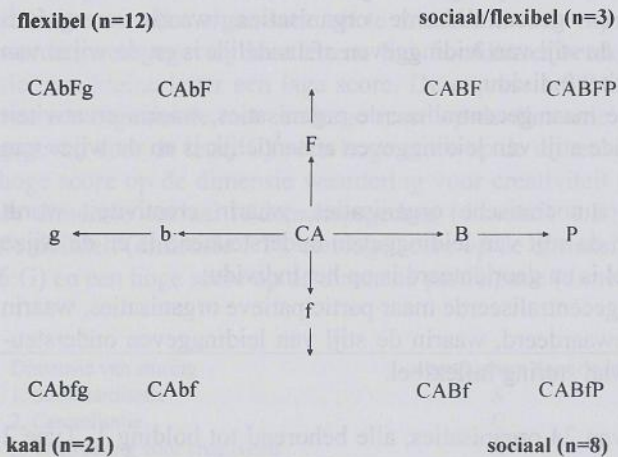
Type 1 dekt de wijze van sturing van 24 organisaties, alle behorend tot holding 1. Type 2 dekt de wijze van sturing van 8 organisaties, waarvan er niet één behoort tot holding 1. Type 3 dekt de wijze van sturing van 4 organisaties. Type 4 dekt de wijze van sturing van 4 organisaties, deze vier organisaties behoren alle tot holding 1.

Er blijken nauwelijks significante verschillen te zijn tussen de resultaten en sociale output van de vier hier onderscheiden typen (zie bijlage 8.3). Het vertrouwen dat medewerkers hebben in hun direct leidinggevende is significant hoger in organisaties behorend tot type 4 dan in organisaties behorend tot type 1. De waardering van de managers voor de resultaten van de organisatie is significant hoger voor organisaties behorend tot type 4 dan voor organisaties behorend tot type 2. Scores op de overige outputmaten zijn voor de vier typen niet significant verschillend.⁴

³ Voorbeeld (Ragin 1987: 85-102): een onderzoeker wil weten welke combinatie van kenmerken van een samenleving de kans op een revolutie vergroot. Hij onderzoekt 3 kenmerken (A, B en C) en bestudeert een groot aantal landen. De kenmerken van de landen waarin revoluties voorkomen kunnen samengevat worden in twee expressies: ABc en Abc. De twee situaties waarin een revolutie ontstaat verschillen alleen in de aan- of afwezigheid van B. De aan- of afwezigheid van kenmerk B heeft kennelijk geen gevolgen voor het ontstaan van een revolutie. Dit kenmerk is dus irrelevant als gezocht wordt naar het antwoord op de onderzoeksvraag.

⁴ Naar significante verschillen is gezocht door middel van independent sample t-tests.

De centrale vraag in dit onderzoek is de vraag, welke wijze van sturing in de onderzochte organisaties het meest succesvol is. In termen van de configuratiebenadering luidt deze vraag, zoals al eerder is gesteld: 'is er een type sturing dat succesvoller is dan de andere?' Het antwoord op deze vraag is 'nee', als uitgegaan wordt van de hierboven onderscheiden typen. Er zijn nauwelijks significante verschillen gevonden tussen de 4 typen. Een reden daarvoor kan zijn dat de aantallen per type wel erg verschillen. Het feit dat twee typen uitsluitend organisaties bevatten die behoren tot holding 1 zou een andere reden kunnen zijn. Om toch een antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen geven is onderzocht, of de combinaties in te delen zijn in andere grondtypen, waarvan de resultaten wel significant van elkaar verschillen. Voor deze zoektocht zijn de resultaten van de Boolean analyse als uitgangspunt genomen. De afleiding van deze typen is schematisch weergegeven in figuur 8.1.



Figuur 8.1: Afleiding typen sturing

De hierboven beschreven grondtypen hebben met elkaar gemeen dat ze alle een hoge score hebben op de dimensies centralisatie en waardering voor creativiteit (CA).

stap 1	SCAbg sCAbf CABfgp SCABfP
--------	------------------------------------

De dimensie sociaal leiderschapsgedrag deelt vervolgens de vier grondtypen in tweeën. Men zou kunnen stellen dat CA de kern is van vrijwel alle organisaties en dat $b \leftrightarrow B$ de onderscheidende dimensie is. De organisaties zijn nu in te delen in organisaties met de expressie CAb en organisaties met de expressie CAB.

stap 2	SCAbg sCAbf	CABfgp SCABfP
--------	----------------	------------------

Voor de tweede onderscheidende dimensie zijn we een stap teruggegaan in de minimalisering. Het type SCAbg blijkt te bestaan uit twee subtypen: SCAbfg en SCAbFg. Ook de dimensie flexibiliteit lijkt een onderscheidende dimensie. De nu 5 typen kunnen worden ingedeeld in typen met de uitdrukking CABf, CABf en CABF. Ook het type CABF komt in de dataset voor en dekt de expressie van 3 organisaties die eerder afgevalen waren.

stap 3	SCAbFg	SCABFgP sCABFgp
	SCAbfg sCAbf	SCABfP CABfgp

In de meeste organisaties waarin sprake is van een afstandelijke stijl van leidinggeven is ook sprake van een wijze van sturing die georiënteerd is op het individu (g). In bijna de helft van de organisaties waarin sprake is van ondersteunend of sociaal leiderschapsgedrag is ook sprake van een hoge mate van participatie (P).

stap 4	SCAbfg sCAbf	CABfgp SCABfP
	SCAbFg	SCABFgP sCABFgp

De vier hoekpunten van figuur 8.1 kunnen als volgt getypeerd worden: organisaties behorend tot het type met de expressie CABFg kunnen getypeerd worden als organisaties met een flexibele wijze van sturing; organisaties behorend tot het type met de expressie CABFP kunnen getypeerd worden als organisaties met een sociaal/flexibele wijze van sturing; organisaties behorend tot het type met de expressie CABfP kunnen getypeerd worden als organisaties met een sociale wijze van sturing; organisaties behorend tot het type met de expressie CABfg kunnen getypeerd worden als organisaties met een kale wijze van sturing.

De expressie van in totaal 44 van de 52 organisaties (84,6%) kan ingedeeld worden in een van de vier kwadranten die gevormd worden in figuur 8.1. Twaalf organisaties kunnen getypeerd worden als organisaties met een flexibele wijze van sturing (kwadrant 1), drie organisaties kunnen getypeerd worden als organisaties met een sociaal/flexibele wijze van sturing (kwadrant 2) en acht als organisaties met een sociale wijze van sturing (kwadrant 3). De overige 21 organisaties behoren tot het type organisaties met een 'kale wijze van sturing' (kwadrant 4).

8.2.3 Vier typen sturing

De wijze van sturing van de 52 organisaties kan dus samengevat worden in vier typen sturing: het kale type sturing, het sociale type sturing, het flexibele type sturing en het sociaal/flexibele type sturing. Het kale type sturing lijkt het meest op de wijze van sturing die past bij het mechanische of bureaucratische⁵ organisatietype, het sociaal/flexibele type sturing lijkt het meest op de wijze van sturing die past bij het organische organisatietype. Opvallend is dat het kale type sturing verreweg het meeste voorkomt en dat er maar enkele

⁵ Niet in alle organisaties behorend tot het kale type sturing is sprake van een hoge mate van standaardisatie en een hoge mate van centralisatie, de twee belangrijkste kenmerken van een bureaucratische organisatie. Het gaat hier dus niet om een 'zuiver' bureaucratisch type sturing.

organisaties zijn die een sociaal/flexibele wijze van sturing hebben. Dit resultaat ondersteunt de eerste wet van de configuratietheorie: "alle organisaties zijn in toenemende mate bureaucratisch, tenzij ze zich daartegen met kracht en volharding blijven verzetten. De bureaucratie is de natuurlijke staat van zonde van elke organisatie." (Teulings 1991; 1994).

De overige twee typen zijn ook interessant. Deze typen zouden beschouwd kunnen worden als mengvormen van sturing; het zijn immers combinaties van een organisch en een mechanisch type. Lammers e.a. (1997: 505 en verder, zie ook hoofdstuk 3) plaatsen een kanttekening bij het organische organisatietype. Volgens Lammers e.a. wordt er vaak voorbijgegaan aan de spanning tussen de innovativiteit van een organisatie en het homogene cultuurpatroon, beide kenmerken die aan een organische organisatie worden toegedicht. Ze vragen zich af, of deze twee kenmerken wel verenigbaar zijn en of het niet zo is, dat er misschien twee varianten op de organische organisatie zijn: een variant gericht op veranderingen en een variant waarin ontwikkelingen binnen het homogene cultuurpatroon blijven. Ook de hier onderscheiden mengvormen zouden getypeerd kunnen worden als een extern (op innovatie) gerichte organisatie en een intern gerichte organisatie. Deze twee typen zouden dus als mengvormen van sturing beschouwd kunnen worden; ze zouden ook beschouwd kunnen worden als 'varianten op de organische organisatievorm'. De pure organische organisatievorm komt, zoals op basis van de kanttekening van Lammers e.a. verwacht kan worden, nauwelijks voor in de dataset.

8.2.4 Typen die niet voorkomen

Theoretisch zijn er 128 combinaties mogelijk, 23 daarvan komen daadwerkelijk voor in de dataset. Dat betekent dat 105 mogelijke combinaties niet voorkomen in de dataset. Volgens hetzelfde principe als hierboven is beschreven valt te onderzoeken of ook deze niet-voorkomende typen in grondtypen zijn in te delen. Met behulp van de 'De Morgan's law' is het echter mogelijk de grondtypen van niet-bestaande combinaties af te leiden van de uitkomst van de wel-bestaande typen. Uitgangspunt van de 'De Morgan's law' is de vergelijking van de bestaande typen. Vervolgens worden twee regels toegepast (Ragin 1987: 99):

- "Elements that are coded present in the reduced equation are recoded absent and elements that are coded absent are recoded present' (Ab wordt aB)
- the logical AND is recoded to the logical OR, and the logical OR is recoded to the logical AND' (AB + cd wordt (a + b)*(C + D))

Met behulp van De Morgan's law zijn acht combinaties afgeleid die in de dataset niet voorkomen⁶⁷:

sFP: de combinatie van standaardisatie, flexibiliteit en participatie

cF: de combinatie van decentralisatie en flexibiliteit

Sa: de combinatie van standaardisatie en waardering voor nauwkeurigheid

sABP: de combinatie van standaardisatie, waardering voor creativiteit, ondersteunend leiderschapsgedrag en participatie

⁶ Met dank aan Jaap Kamps, die deze typen met behulp van het logica programma OTTER heeft afgeleid.

⁷ Als gebruik wordt gemaakt van de uitkomst van de wel-bestaande typen, dan worden de expressies die wel bestaan, maar niet mee zijn genomen om deze uitkomst af te leiden (bijvoorbeeld omdat het aantal cases met deze expressie klein is en de expressie niet terug te brengen is tot een van de grondtypen), als niet-bestaande expressies beschouwd. De uitkomst van de toepassing van de De Morgan's Law is hierop gecontroleerd.

- ca: de combinatie van decentralisatie en aandacht voor nauwkeurigheid
 BGP: de combinatie van een ondersteunende maar autocratische leiderschapsstijl en een wijze van sturing die georiënteerd is op de groep
 SbGP: de combinatie van standaardisatie, een afstandelijke maar participatieve stijl van leidinggeven en een wijze van sturing die georiënteerd is op de groep en
 aG: een combinatie van waardering voor nauwkeurigheid en een wijze van sturing die georiënteerd is op de groep.

De eerste twee combinaties zouden getypeerd kunnen worden als kenmerken van extreem flexibele organisaties, in vergelijking met de organisaties die wel in de dataset aangetroffen zijn. De derde combinatie zou, in vergelijking met de typen die wel in de dataset aangetroffen zijn, getypeerd kunnen worden als een extreem strakke sturing. Een organisatie die kenmerken zou hebben als in de vierde combinatie zou socialer zijn dan de gevonden typen sturing. De laatste vier combinaties lijken inhoudelijke tegenstrijdigheden te bevatten.

8.3 Succesvolle typen

Bijna alle 52 organisaties zijn nu ingedeeld in vier typen sturing en de vraag is nu 'is één type sturing succesvoller dan alle andere typen?' Om een antwoord op deze vraag te kunnen geven zijn voor elk van de vier onderscheiden typen gemiddelde outputscores berekend. Door middel van 'independent sample t-tests' is onderzocht, of de gemiddelde scores⁸ op de outputmaten van de vier groepen significant van elkaar verschillen. Dat blijkt voor een aantal scores het geval te zijn. De gemiddelde scores worden hieronder in de tabellen 8.2 tot en met 8.9 weergegeven. Daar waar scores significant van elkaar verschillen, is dat onder de tabel aangegeven.

groepseffectiviteit	
F	S/F (n=1)
-0.01	-0.22
K	S
-0.15	0.31

min: -2.50
max: 2.50

individuele effectiviteit	
F	S/F (n=1)
-0.02	0.11
K	S
0.28	-0.60

min: -2.50, max: 2.50
verschil tussen K en S: $p < .05$

waardering manager	
F	S/F
7.3	7.2
K	S
7.2	7.5

min: 6.00, max: 8.50

financiële resultaten	
F	S/F (n=1)
-	1.70
K	S
0.36	-0.06

min: -2.00, max: 2.00

Tabel 8.2- 8.5 Verschillen in resultaatvariabelen tussen typen

⁸ Voor groepseffectiviteit, individuele effectiviteit en financiële resultaten zijn factorscores gebruikt. Voor de waardering van de managers zijn gemiddelden gebruikt van de rapportcijfers die managers hun organisatie gaven.

De groepseffectiviteit blijkt het hoogst in organisaties met een sociale wijze van sturing en het laagst in organisaties met een kale wijze van sturing.⁹ Ook de waardering van managers voor de resultaten van de organisatie blijkt hoger te zijn in de organisaties met een sociale wijze van sturing dan in de organisaties met een kale wijze van sturing. De individuele effectiviteit blijkt echter lager in organisaties met een sociale wijze van sturing dan in organisaties met een kale wijze van sturing. En ook de financiële resultaten zijn lager in organisaties met een sociale wijze van sturing dan in organisaties met een kale wijze van sturing.

Het vertrouwen van medewerkers in de hoogste leiding van de organisatie is het grootst in organisaties met een sociaal/flexibele wijze van sturing, significant groter dan het vertrouwen dat medewerkers hebben in de hoogst leidinggevenden in organisaties met een kale wijze van sturing. Ook in de organisaties met een sociale wijze van sturing is het vertrouwen van medewerkers in de hoogste leiding van de organisatie significant groter dan dat van medewerkers in organisaties met een kale wijze van sturing. Organisaties met een sociale en sociaal/flexibele wijze van sturing hebben dus de hoogste score op deze outputmaat, organisaties met een kale wijze van sturing de laagste.

vertrouwen hoogste leiding	
F	S/F
-0.00	-0.38
K	S
.17	-.13

min: -2.00, max: 2.00

verschil tussen K en S, $p=.08$

verschil tussen S/F en K, $p=.08$

vertrouwen direct leidinggevende	
F	S/F
.20	.09
K	S
.06	-.15

min: -2.00, max: 2.00

verschil tussen F en S, $p=.007$

verschil tussen S/F en S, $p=.009$

verschil tussen K en S, $p=.06$

stress	
F	S/F
.11	-.11
K	S
.01	-.06

min: -1.50, max: 1.50

verschil tussen F en K $p=.05$

verschil tussen F en S/F $p=.09$

ziekteverzuimfrequentie	
F	S/F
2.16	2.10
K	S
2.00	2.14

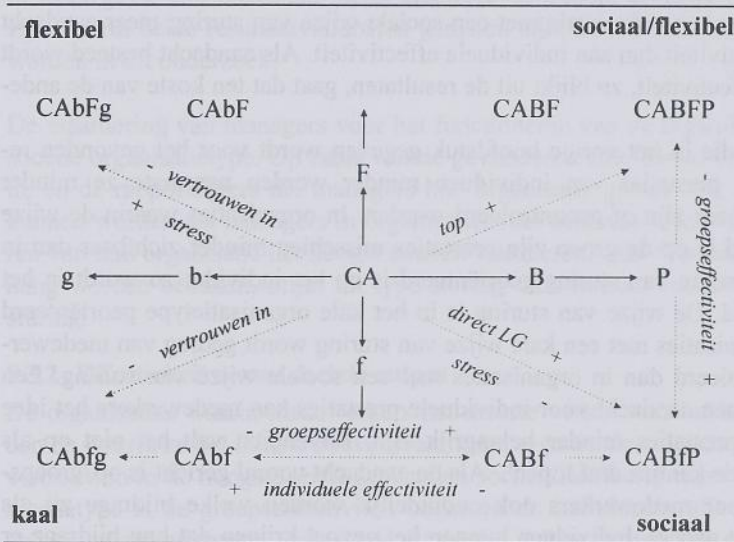
min: 1.50, max: 3.00

Tabel 8.6 - 8.9 Verschillen in sociale output tussen typen

Het vertrouwen van medewerkers in de direct leidinggevenden blijkt in organisaties met een sociale wijze van sturing significant groter dan in alle andere organisaties. Organisaties met een flexibele wijze van sturing hebben de laagste score op deze outputmaat. Medewerkers in een organisatie met een flexibele wijze van sturing ervaren significant meer stress dan medewerkers in organisaties met een sociale en sociaal/flexibele wijze van sturing.

⁹ Drie organisaties uit de dataset behoren tot het sociaal/flexibele type. Eén daarvan behoort tot holding 1; voor deze organisatie zijn gegevens over groeps- en individuele effectiviteit verzameld. Een van de twee andere behoort tot de groep organisaties waarvoor financiële gegevens zijn verzameld. Voor organisatie nr 3 zijn alleen gegevens verzameld over de waardering van managers en de sociale output. In de vergelijking van de resultaten van de organisatie (groeps- en individuele effectiviteit en financiële resultaten) is, omdat het steeds maar één organisatie betreft, dit type buiten beschouwing gelaten.

ring. Hoge scores op de sociale dimensies lijken de mate waarin medewerkers stress ervaren dus te verminderen. De ziekteverzuimfrequentie is voor alle typen ongeveer gelijk. In figuur 8.2 worden deze resultaten nog eens schematisch weergegeven.



Figuur 8.2: Succesvolle typen

8.3.1 Verschillende wijzen van sturing en verschillend succes

Het antwoord op de vraag 'is één type sturing succesvoller dan de andere?' is nee. Ook als elementen van sturing in organisaties in hun samenhang worden onderzocht, blijkt dat verschillende wijzen van sturing leiden tot een verschillend succes.

De resultaten van de analyse door middel van de configuratiebenadering ondersteunen het dilemma tussen groepseffectiviteit en individuele effectiviteit dat in het vorige hoofdstuk al is aangetoond. De groepseffectiviteit is het hoogst in een organisatie met een sociale wijze van sturing, de individuele effectiviteit is in dit type organisatie het laagst. Omgekeerd is de individuele effectiviteit het hoogst in organisaties met een kale wijze van sturing, terwijl de groepseffectiviteit in dit type organisatie het laagst is.

Het belangrijkste onderscheid tussen het sociale type sturing en het kale type sturing is de hoge score op de dimensie 'sociaal leiderschapsgedrag' van organisaties, behorend tot het eerste type, en de lage scores op deze dimensie van organisaties, behorend tot het tweede type. Een hoge mate van participatie in het sociale type sturing en een oriëntatie op het individu in het kale type sturing zijn de twee andere onderscheidende dimensies.

In het vorige hoofdstuk zijn verschillende verklaringen gegeven voor het gevonden dilemma. In een organisatie met een meer sociale of feminieme cultuur zal succes gedefinieerd worden in termen van groepseffectiviteit, terwijl succes in een meer ego- of masculiene cultuur gedefinieerd zal worden in termen van individuele effectiviteit. De wijze van sturing zal in een organisatie met een sociale of feminieme cultuur ook anders zijn dan in een organisatie met een ego- of masculiene cultuur, zo wordt in het vorige hoofdstuk verondersteld. Met de wijze van sturing die past bij een sociale cultuur zal gestreefd worden naar

groepseffectiviteit. In een organisatie met een sociale- of feminieme cultuur zal eerder sprake zijn van een sociale wijze van sturing dan van een kale wijze van sturing.¹⁰ In deze organisatie zal gestreefd worden naar groepseffectiviteit en organisaties met een sociale wijze van sturing blijken ook juist op deze outputmaat hoog te scoren. Er wordt dus, zo kan verondersteld worden, in een organisatie met een sociale wijze van sturing meer aandacht besteed aan groepseffectiviteit dan aan individuele effectiviteit. Als aandacht besteed wordt aan de ene vorm van effectiviteit, zo blijkt uit de resultaten, gaat dat ten koste van de andere vorm van effectiviteit.

Een tweede verklaring die in het vorige hoofdstuk gegeven wordt voor het gevonden resultaat is het feit, dat prestaties van individuen minder worden naarmate ze minder zichtbaar en controleerbaar zijn of gecontroleerd worden. In organisaties waarin de wijze van sturing georiënteerd is op de groep zijn prestaties misschien minder zichtbaar dan in organisaties waarin de wijze van sturing georiënteerd is op het individu, zo wordt in het vorige hoofdstuk gesteld. De wijze van sturing is in het kale organisatietype georiënteerd op het individu. In organisaties met een kale wijze van sturing wordt gedrag van medewerkers ook meer gecontroleerd dan in organisaties met een sociale wijze van sturing. Een gebrek aan controle of aan aandacht voor individuele prestaties kan medewerkers het idee geven dat individuele prestaties minder belangrijk zijn. Bovendien valt het niet op als medewerkers af en toe 'de kantjes eraf lopen'. Als de aandacht vooral gericht is op 'groeps-effectiviteit' kan het voor medewerkers ook onduidelijk worden welke bijdrage zij als individu leveren aan het geheel. Individuen kunnen het gevoel krijgen dat hun bijdrage er niet zo veel toe doet, en ook dat kan de individuele prestaties verminderen.

De twee flexibiliteitsdimensies verklaren een groot deel van de variantie in de financiële resultaten, zo is in het vorige hoofdstuk aangetoond. Geen van de organisaties waarvoor financiële resultaten zijn verzameld, behoort echter tot het flexibele organisatietype, omdat de scores op de dimensie flexibiliteit van deze organisaties in vergelijking met de andere organisaties laag zijn. De enige organisatie in deze dataset die behoort tot het sociaal/flexibele type heeft hogere financiële resultaten dan alle andere organisaties. Het verschil tussen het sociaal/flexibele type en het financieel minder succesvolle sociale type is de hoge score op de dimensie flexibiliteit.

Opvallend is dat het kale type sturing succesvoller is dan het sociale type sturing. De medewerkers van de organisaties, waarvan ook financiële gegevens zijn verzameld, werken in projecten op locatie. Een goede samenwerking en een goede communicatie tussen de projectleden komt de kwaliteit van het werk ten goede, zo stellen de managers tijdens de interviews. Het gedrag van individuele monteurs heeft echter vaak directe financiële consequenties.¹¹ Dit is, zo blijkt uit de interviews met managers van deze organisaties, een

¹⁰ Een sociale wijze van sturing past beter bij een sociale cultuur. Het komt echter in organisaties voor dat er sprake is van een misfit tussen de cultuur van de organisatie en de wijze van sturing (Bijlsma-Frankema 1997)

¹¹ Een fout van een monteur kan grote financiële gevolgen hebben. Maar ook goedbedoelde initiatieven kunnen verkeerd uitpakken. Monteurs die op eigen initiatief een extra leiding aanleggen om aan de wensen van de klant te kunnen voldoen zorgen soms ongewild voor een negatief financieel resultaat. Door de klant tevreden te stellen lost een monteur soms ook een voor hem zelf vervelende situatie op (de lastige klant is niet meer lastig en weer tevreden over de monteur). Voldoen aan de wensen van de klant is makkelijker dan uitleggen waarom, binnen de begroting, niet aan zijn wensen kan worden voldaan. Als de extra kosten, die hiermee gepaard gaan, niet direct terug te leiden zijn naar de monteur zelf, is de verleiding groter om de klant tevreden te stellen dan als er een kans is dat de monteur als 'schuldige' wordt ontmaskerd.

reden om monteurs duidelijke instructies te geven, waar ze in principe niet vanaf mogen wijken. Individuele effectiviteit heeft, zo zou op basis van de interviewgegevens kunnen worden geconcludeerd, een groter effect op de financiële resultaten dan groepseffectiviteit, in ieder geval een effect dat direct zichtbaar is. Omdat er in de dataset geen organisaties zijn waarin beide resultaatvariabelen gemeten zijn, kan deze veronderstelling niet getoetst worden in dit onderzoek.

De waardering van managers voor het functioneren van de organisatie is het hoogst in het sociale organisatietype. Op basis van de gevonden relatie tussen de mate van standaardisatie en de rapportcijfers die managers hun organisatie geven, zou misschien verondersteld kunnen worden dat managers in organisaties met een kale wijze van sturing het functioneren van hun organisatie het hoogst zouden waarderen. Als dimensies echter in hun samenhang worden bekeken, blijkt dit type sturing toch minder succesvol dan het sociale type sturing.

8.3.2 Effectiviteit versus sociale output

De organisaties waarin medewerkers het meeste vertrouwen hebben in hun leidinggevend en waarin ze het minste stress ervaren zijn organisaties met een sociale (of in geval van vertrouwen in de hoogste leidinggevenden sociaal/flexibele) wijze van sturing. In dit organisatietype is de groepseffectiviteit hoger en de individuele effectiviteit lager dan in de andere organisatietypen. Ook als de dimensies in hun samenhang worden bekeken blijkt er een dilemma tussen individuele effectiviteit en sociale output. Ook de financiële resultaten zijn lager in het organisatietype dat hoog scoort op de sociale outputmaten dan in de andere organisatietypen. Een longitudinaal onderzoek zou uitsluitend kunnen geven over de vraag, of een organisatietype waarin medewerkers tevreden zijn, uiteindelijk ook op andere terreinen succesvol zal zijn, of dat medewerkers uiteindelijk tevreden zullen zijn in een organisatietype dat goede resultaten behaalt.

8.3.3 Autonomie en beheersing

Eerder in dit boek is gesuggereerd dat het dilemma tussen autonomie (van medewerkers) en beheersing (van managers) mogelijk een verklaring zou kunnen zijn voor een situatie, waarin de wijze van sturing, waarmee goede resultaten worden behaald, niet dezelfde is als een wijze van sturing, waarin de sociale output het hoogst is. In het vorige hoofdstuk is vastgesteld dat de sociale output hoger is naarmate de wijze van sturing medewerkers meer vrijheid laat om hun werk naar eigen goeddunken in te vullen. Als de vier onderscheiden typen met elkaar vergeleken worden, laat het sociaal/flexibele type medewerkers de meeste vrijheid. Het vertrouwen in de hoogste leidinggevenden is het grootst in organisaties die behoren tot dit organisatietype. In organisaties met een kale wijze van sturing hebben medewerkers de minste autonomie en is de mogelijkheid voor managers het proces te beheersen het grootst. Het vertrouwen van medewerkers in de hoogste leidinggevenden is in dit organisatietype het minst, de individuele effectiviteit en de financiële resultaten, als gezegd, het hoogst.

Niet alleen autonomie, maar ook duidelijkheid wordt door medewerkers gewaardeerd, zo werd al eerder gesteld. In vergelijking met de situatie in andere typen sturing is de situatie in organisaties, waarvan de wijze van sturing behoort tot het flexibele type sturing, het minst duidelijk. Het vertrouwen in de direct leidinggevenden is in dit organisatietype min-

der dan in alle andere typen; medewerkers ervaren in dit organisatietype ook het meeste stress. Anders dan op basis van de literatuur misschien verondersteld zou kunnen worden, hebben niet organisaties met een kale wijze van sturing de hoogste scores op deze twee sociale outputmaten, maar organisaties met een sociale wijze van sturing. Net als in het vorige hoofdstuk zou ook op basis van deze uitkomst verondersteld kunnen worden dat een sociale wijze van sturing de duidelijkheid verschaft, waar medewerkers behoefte aan hebben. Het feit dat medewerkers weinig stress ervaren in het sociaal/flexibele type sturing, dat verschilt van het flexibele en voor medewerkers kennelijk stressvolle type sturing door de hoge scores op de sociale dimensies, ondersteunt deze veronderstelling.

Net als in het vorige hoofdstuk blijkt ook hier dat de (on)vrede met de mate waarin medewerkers autonomie ervaren zich vooral uit in (on)vrede met elementen op organisatieniveau, terwijl de (on)vrede met de mate van duidelijkheid zich uit in (on)vrede met elementen op het niveau van het werk van de medewerker.

8.4 Typen sturing en omgeving

De veronderstelling dat een wijze van sturing succesvol is als zij past bij de kenmerken van de omgeving is, zo is al eerder beschreven, de centrale veronderstelling van de contingentietheorie. Als deze veronderstelling juist is, dan zou dat kunnen betekenen dat bepaalde typen sturing succesvoller zijn in bepaalde typen omgeving. Een meer 'organische wijze van sturing' zou in de contingentietraditie in een complexe en instabiele omgeving succesvoller zijn dan een meer 'mechanische wijze van sturing' (zie ook hoofdstuk 2). Mintzberg (1979), zo werd al eerder beschreven, veronderstelt zelfs dat organisaties zich, om te overleven, uiteindelijk zullen aanpassen aan de kenmerken van de omgeving. Beide veronderstellingen zijn onderzocht.

Als de veronderstelling van Mintzberg juist is, dan zal de gemiddelde score op de dimensies complexiteit en instabiliteit significant hoger zijn in organisaties met een flexibele wijze van sturing dan in organisaties met een kale wijze van sturing. Dat blijkt echter niet het geval te zijn. Juist de organisaties met een kale wijze van sturing hebben de hoogste score op zowel complexiteit als instabiliteit (zie voor de gemiddelden bijlage 8.4). De omgeving van deze organisaties is, in de ogen van de managers, complexer en instabieler dan de omgeving in het perspectief van managers van flexibele en sociale organisaties. Het kan zijn dat een omgeving juist voor managers en medewerkers in organisaties met een kale wijze van sturing onzeker, veranderlijk en onvoorspelbaar is, en dat managers en medewerkers in organisaties met een meer sociale en flexibele wijze van sturing beter in staat zijn te reageren op de omgeving, en de omgeving dus als minder 'bedreigend' ervaren. Mintzberg geeft, zo zagen we eerder, nog een andere mogelijke verklaring. Hij stelt dat een situatie, waarin het organisatietype precies past bij de omgevingsconfiguratie, alleen voorkomt, als beide onveranderlijk zijn. Dat is zelden het geval. Hij veronderstelt vervolgens dat organisaties de veranderingen van de omgeving zullen volgen. Veel vaker zal dus volgens Doty e.a., die deze veronderstelling van Mintzberg onderzoeken, de situatie voorkomen dat de wijze van sturing op tijdstip 2 past bij de omgevingskenmerken van tijdstip 1. De sturings- en contingentievariabelen zijn, anders dan Doty e.a. voorstellen, in dit onderzoek op een en hetzelfde tijdstip gemeten.

Als de omgeving verandert, zal ze hoogstwaarschijnlijk instabieler en complexer worden. Het feit dat in een instabiele en complexe omgeving organisaties voorkomen met een kale wijze van sturing, zou door de factor tijd kunnen worden verklaard. Het feit dat in een stabiele en eenvoudige omgeving organisaties voorkomen met een sociale of flexibele wijze van sturing kan echter niet verklaard worden door de factor tijd, tenzij de omgeving stabiel of eenvoudiger is geworden, of de omgeving toch door een organisatie aangepast zou kunnen worden aan de wijze van sturing die gehanteerd wordt. Dat laatste is niet erg waarschijnlijk.

Om te onderzoeken of bepaalde typen sturing succesvoller zijn in bepaalde typen omgeving, is gebruik gemaakt van de gedichotomiseerde scores op de twee contingentievariabelen complexiteit en instabiliteit. Omdat de vier typen sturing nu ook nog verdeeld worden over steeds twee typen omgeving, is het aantal cases per categorie vaak erg klein en soms zelfs nul. Of verschillen tussen categorieën ook significant zijn, kan om deze reden soms niet goed worden onderzocht.

Er zijn nauwelijks verschillen in sociale output tussen de categorieën. Het vertrouwen in de hoogste leiding is kleiner in organisaties met het kale type sturing dan in de andere organisaties, en het vertrouwen van medewerkers in de direct leidinggevende is groter in organisaties met het sociale type sturing dan in andere organisaties, ongeacht de omgeving, waarin de organisaties opereren. Hetzelfde geldt voor individuele effectiviteit. De individuele effectiviteit is het hoogst in de organisatie met een kale wijze van sturing en het laagst in de organisatie met een sociale wijze van sturing, ongeacht de omgeving waarin de organisaties opereren. De categorieën van organisaties, waarvan financiële resultaten zijn gemeten, zijn te klein om goed met elkaar vergeleken te kunnen worden.

Alleen de groepseffectiviteit verschilt voor typen in een verschillende omgeving. In een complexe omgeving is de groepseffectiviteit het hoogste in een organisatie met een kale wijze van sturing. In een eenvoudige omgeving is de groepseffectiviteit het hoogste in een organisatie met een flexibele wijze van sturing en juist het laagst in een organisatie met een kale wijze van sturing. In een stabiele omgeving is de groepseffectiviteit van organisaties met een sociale wijze van sturing en van organisaties met een kale wijze van sturing ongeveer gelijk; de groepseffectiviteit van de organisaties met een flexibele wijze van sturing is beduidend lager. Organisaties met een flexibele wijze van sturing zijn daarentegen weer succesvol in een instabiele omgeving. In een instabiele omgeving is de groepseffectiviteit van organisaties met een flexibele wijze van sturing het hoogst en van organisaties met een kale wijze van sturing het laagst.

In een complexe omgeving, waarin benodigde informatie soms moeilijk te verkrijgen is, en waarin de invloed van andere partijen op de beslissingen van de organisatie groot is, is een strakke, individueel gerichte wijze van sturing succesvol. In een instabiele omgeving, waarin veranderingen veelvuldig voorkomen en vaak onverwachts zijn, is een organisatie met een flexibele wijze van sturing succesvol. In een eenvoudige omgeving is een strakke, individueel gerichte wijze van sturing het minst succesvol, in een stabiele omgeving genereert een flexibele wijze van sturing de laagste scores. Op basis hiervan zou men kunnen stellen dat een sociale wijze van sturing in een stabiele omgeving, waarin veranderingen meestal voorspelbaar zijn en zich niet vaak 'uitzonderingssituaties' voordoen, het meest succesvol is. Organisaties met een complexe en instabiele omgeving komen, zo zagen we al eerder, in de dataset nauwelijks voor.

8.5 Interne consistentie

Er blijft nu nog één vraag over: zijn typen succesvoller naarmate ze intern consistent zijn? Een ideaaltype, zo is al eerder verondersteld, is per definitie intern consistent. Het is een theoretisch construct, een pure vorm. In de werkelijkheid komen ideaaltypen zelden voor en zal er altijd in meer of mindere mate sprake zijn van combinaties van elementen uit verschillende ideaaltypen. Juist die combinatie, zo is al eerder verondersteld, maakt een organisatie minder consistent. Naarmate een wijze van sturing meer lijkt op een ideaaltype zal ze intern consistent zijn. Van de vier hier gevonden typen sturing lijken het sociaal-flexibele type en het kale type het meest op de twee onderscheiden ideaaltypen (respectievelijk op het organische en mechanische ideaaltype). Uit het voorgaande blijkt dat deze typen sturing niet in alle opzichten succesvoller zijn dan de andere typen. Ook organisaties met een flexibele wijze van sturing en helemaal organisaties met een sociale wijze van sturing, beide te kenmerken als hybride typen, zijn op een aantal aspecten succesvoller dan de overige typen. Ook de veronderstelling dat de consistentievoorwaarde wellicht belangrijk is voor organisaties in een stabiele en eenvoudige omgeving, omdat in een dergelijke omgeving de omgevingseisen minder dwingend zijn, wordt door het materiaal niet ondersteund. In een complexe omgeving is het kale type sturing het meest succesvol, terwijl in een eenvoudige omgeving het flexibele type sturing het meest succesvol is. In een stabiele omgeving blijkt het sociale, maar ook het kale type sturing succesvol te zijn.

8.6 Conclusie

De wijze van sturing van de 52 onderzochte organisaties kan worden ingedeeld in vier typen sturing, het kale type sturing, het sociale type sturing, het flexibele type sturing en het sociaal/flexibele type sturing. Het kale type sturing dat het meest lijkt op het mechanische of bureaucratische organisatietype, komt verreweg het meeste voor in de dataset. De veronderstelling dat het bureaucratische organisatietype "de natuurlijke staat van zonde is van elke organisatie" (Teulings 1994) wordt door deze dataset ondersteund.

Het sociale type sturing en het flexibele type sturing zouden als mengvormen van sturing kunnen worden beschouwd. Het zijn immers combinaties van de twee onderscheiden ideaal-typen. De twee typen zouden ook beschouwd kunnen worden als varianten van het organische organisatietype. Het sociale type sturing zou goed passen bij de door Lammers e.a. (1997) onderscheiden 'intern gerichte variant van de organische organisatie' en het flexibele type sturing zou goed passen bij de meer 'extern gerichte innovatieve variant van de organische organisatie'.

Ook als de dimensies van sturing in hun samenhang worden bestudeerd, blijkt dat er geen wijze van sturing is die succesvoller is dan alle andere. Als de gegevens volgens de configuratiemethode worden geanalyseerd, ondersteunen de resultaten de veronderstelling dat verschillende wijzen van sturing leiden tot een verschillend succes.

Het dilemma tussen groepeffectiviteit en individuele effectiviteit wordt in dit hoofdstuk aangetoond. Ook nu blijkt een meer sociale wijze van sturing samen te hangen met een hoge groepeffectiviteit en een kale wijze van sturing met een hoge individuele effectiviteit. Ook de financiële resultaten zijn beter in organisaties met een kale wijze van sturing. Uit de interviewgegevens blijkt dat managers de monteurs duidelijke instructies meegeven,

als ze op locatie werkzaam zijn. Het niet opvolgen van deze instructies heeft soms directe negatieve financiële gevolgen. Dat zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat financiële resultaten beter zijn in organisaties met een kale wijze van sturing dan in organisaties met een sociale wijze van sturing. De aard van het werk zou ook de hoge individuele effectiviteit in organisaties met een kale wijze van sturing kunnen verklaren.

Ook nu blijkt dat organisaties die hoog scoren op de resultaatvariabele individuele effectiviteit tot een ander type sturing behoren dan de organisaties die hoog scoren op de sociale outputvariabelen. Samenvattend zou men kunnen stellen dat medewerkers het meeste vertrouwen hebben in hun hoogste leidinggevende als er in de organisatie een wijze van sturing wordt gehanteerd, waarin voor medewerkers sprake is van autonomie. De individuele effectiviteit en de financiële resultaten zijn het hoogst in organisaties die behoren tot een type, waarin in vergelijking met andere typen het meeste sprake is van beheersing door het management. Het dilemma tussen autonomie en beheersing wordt wel gezien als de verklaring voor het dilemma tussen tevredenheid van medewerkers en effectiviteit van organisaties en zou mogelijk ook in dit onderzoek een verklaring kunnen zijn. (On)vrede met de mate van autonomie wordt door medewerkers vooral geuit in (on)vrede met de organisatie als geheel.

Ook een ander dilemma, het dilemma tussen autonomie en duidelijkheid, is in het materiaal terug te vinden. Vergeleken met de andere typen sturing verschaft een organisatie met een flexibele wijze van sturing medewerkers het minste duidelijkheid. Juist in organisaties behorend tot dit type is het vertrouwen in de direct leidinggevendenden het minste en de mate waarin medewerkers stress ervaren het hoogst. (On)vrede met de mate waarin sprake is van duidelijkheid, zo zou je kunnen stellen, uit zich vooral in (on)vrede met aspecten die meer te maken hebben met het eigen werk. Ook nu lijkt vooral de sociale component de gewenste duidelijkheid te verschaffen.

De veronderstelling dat organisaties om te overleven de wijze van sturing aan zullen passen aan de kenmerken van de omgeving, lijkt niet ondersteund te worden door het materiaal. Juist in een complexe of instabiele omgeving is sprake van een kale wijze van sturing. Mintzberg (1979) en Doty e.a. (1993) op basis van de theorie van Mintzberg, stellen, dat een situatie waarin een wijze van sturing past bij de omgeving alleen wordt aangetroffen, als beide al enige tijd constant zijn. Is dat niet het geval dan zal, zo stelt Mintzberg, de organisatie de kenmerken van de omgeving nog niet gevolgd zijn. De omgeving van organisaties zal, als ze verandert, zeer waarschijnlijk instabieler en complexer worden. Het feit dat vooral organisaties met een kale wijze van sturing aangetroffen worden in dit type omgeving kan door de theorie van Mintzberg verklaard worden. Dat de andere typen vooral in een stabiele en eenvoudige omgeving voorkomen kan niet door de theorie van Mintzberg verklaard worden. In dit onderzoek is echter het perspectief van managers op de omgeving gemeten; ook de veronderstelling dat managers in een organisatie met een kale wijze van sturing minder het gevoel hebben grip te hebben op de omgeving kan een verklaring zijn voor het gevonden resultaat.

In een instabiele omgeving blijkt de groepseffectiviteit het hoogst in organisaties met een wijze van sturing die behoort tot het flexibele type sturing. In een stabiele omgeving blijken organisaties met een sociale wijze van sturing de hoogste score op de variabele groeps-

effectiviteit te hebben. Deze resultaten ondersteunen de veronderstellingen van de contingentietheorie. Zoals ook al in het vorige hoofdstuk is aangetoond, blijken de veronderstellingen van de contingentietheorie niet op te gaan in een complexe omgeving. Ook nu blijkt de kale wijze van sturing het meest succesvol in een complexe omgeving, in een eenvoudige omgeving blijkt de flexibele wijze van sturing het meest succesvol te zijn.

Er wordt geen ondersteuning gevonden voor de veronderstelling dat organisaties succesvoller zijn naarmate de wijze van sturing intern consistent is. De twee mengvormen van sturing, het sociale type en het flexibele type, zijn niet minder succesvol dan de twee andere typen die meer overeenkomen met de eerder geformuleerde ideaaltypen. Het blijkt zelfs niet zo te zijn dat interne consistentie succesvoller is in organisaties die opereren in een stabiele of eenvoudige omgeving.

9. Samenvatting en conclusie

9.1 Inleiding

Over het algemeen wordt het organiseren van het gedrag van individuen met het oog op het bereiken van de gewenste doelen als één van de centrale taken van het management gezien. Om die reden, maar ook omdat medewerkers een steeds belangrijkere rol in het functioneren van organisaties gaan spelen (Pfeffer 1994) en omdat de omgeving van organisaties verandert en de inrichting van organisaties mee zal moeten veranderen, blijft de vraag hoe gedrag van medewerkers het beste georganiseerd kan worden en welke wijze van sturing het meest succesvol is, een centrale vraag in managementliteratuur en -onderzoek. Ook in dit onderzoek heeft deze vraag centraal gestaan.

In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek samengevat. Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan een aantal conclusies worden getrokken. Deze worden in de derde paragraaf nog een keer onder elkaar gezet. Met dit onderzoek is een aantal onderzoeksvragen beantwoord. De resultaten roepen echter ook weer nieuwe vragen op die in verder onderzoek bestudeerd kunnen worden. In de vierde paragraaf van dit hoofdstuk wordt een aantal van deze vragen besproken. Hypothesen, afgeleid van de contingentietheorie, zijn het uitgangspunt geweest van deze studie. Er is in het verleden veel kritiek geleverd op de wijze waarop de contingentie-hypothesen zijn onderzocht. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt naar aanleiding van deze studie een aantal opmerkingen gemaakt over onderzoek naar contingentiehypothesen.

9.2 Samenvatting

In 52 organisaties opererend in de elektrotechnische branche is de invloed van de wijze van sturing op de resultaten van de organisaties onderzocht. Sturing is een complex begrip, dat bestaat uit verschillende elementen. Om de invloed van sturing op resultaten van een organisatie te onderzoeken, zullen de verschillende elementen van sturing (al dan niet in hun samenhang) onderzocht moeten worden. De wijze van sturing is voor dit onderzoek, met behulp van discriminant analyse uiteen gelegd in zeven dimensies: de mate van standaardisatie, de mate van centralisatie, de mate waarin creativiteit boven nauwkeurigheid wordt gewaardeerd, de mate waarin sprake is van sociaal leiderschapsgedrag, de mate van flexibiliteit, de mate waarin de wijze van sturing georiënteerd is op de groep en de mate van participatie.

Naast gegevens over de wijze van sturing is in de 52 organisaties een aantal gegevens verzameld over de resultaten van de organisaties. In 32 van de 52 organisaties zijn gegevens verzameld over de effectiviteit van individuen (individuele effectiviteit) en het functioneren van groepen (groepseffectiviteit). In 11 van de 52 organisaties zijn financiële gegevens verzameld (organisatie-effectiviteit). In alle organisaties is aan managers gevraagd het functioneren van de organisatie te waarderen met een rapportcijfer. In de organisaties zijn bovendien gegevens verzameld over een aantal sociale indicatoren, zoals het vertrouwen

van medewerkers in de leidinggevende, de mate waarin medewerkers stress ervaren en het ziekteverzuim. Om de organisaties in te kunnen delen op basis van de kenmerken van de omgeving, waarin ze opereren, zijn ook over de omgeving gegevens verzameld.

De relatie tussen elementen van de wijze van sturing, resultaten en sociale indicatoren van de organisatie kan op twee manieren worden onderzocht. Volgens aanhangers van de dimensiebenadering zal gekeken moeten worden naar de afzonderlijke elementen van de wijze van sturing en zullen de relaties tussen de elementen van sturing, de resultaten en sociale indicatoren apart moeten worden onderzocht. Nadeel van deze benadering is dat het inzicht in de organisatie als geheel verloren gaat. Om dit te voorkomen zullen de dimensies in hun samenhang bestudeerd moeten worden, zo stellen aanhangers van de configuratiebenadering. Door elementen alleen in hun samenhang te bestuderen, gaat echter weer detailinformatie verloren. In dit onderzoek worden beide methoden naast elkaar gebruikt. In hoofdstuk 7 zijn de relaties tussen de verschillende dimensies van sturing, de resultaten en sociale indicatoren van organisaties onderzocht. In hoofdstuk 8 zijn de dimensies in hun samenhang bestudeerd. De resultaten van beide benaderingen ondersteunen elkaar en vullen elkaar aan, zoals verderop zal blijken.

9.2.1 De wijze van sturing in de 52 organisaties

Zoals hierboven al beschreven is, is de wijze van sturing door middel van discriminant analyse uiteengelegd in zeven dimensies van sturing. Met de discriminant analyse is onderzocht of met behulp van de zes dimensies van sturing die op basis van de theorie zijn geformuleerd, een goed onderscheid kan worden gemaakt tussen de 52 organisaties. De zeven 'empirische dimensies van sturing' komen voor een groot deel overeen met de zes 'theoretische dimensies van sturing', maar verschillen op een aantal punten. Als gezocht wordt naar verschillen tussen de 52 organisaties in de dataset dan moet een onderscheid gemaakt worden tussen tactische beslissingen en operationele beslissingen. Ook de veronderstelling dat standaardisatie en flexibiliteit twee uiteinden zijn van dezelfde dimensie wordt niet ondersteund. In de dataset komen organisaties voor die een hoge mate van standaardisatie hebben en toch flexibel reageren op veranderingen in de omgeving.

De eerste twee dimensies, de dimensies 'standaardisatie' en 'centralisatie' komen overeen met de dimensies zoals geformuleerd in de Aston studies. Deze dimensies worden hier de structuur dimensies van sturing genoemd. De dimensies 'waardering voor creativiteit' en 'flexibiliteit' zeggen iets over de mate waarin een organisatie reageert op veranderingen, of reacties op veranderingen en vernieuwingen waardeert. Deze dimensies zijn de flexibiliteitsdimensies van sturing genoemd. De overige dimensies, de dimensies 'sociaal leiderschapsgedrag', 'oriëntatie op de groep' en 'participatie' bevatten vooral informatie over de sociale component van de wijze van sturing en worden de sociale dimensies van sturing genoemd. Zowel de flexibiliteitsdimensies van sturing als de sociale dimensies van sturing bevatten, meer dan de eerste twee dimensies, informatie over de wijze waarop het proces van de werkeenheden in de organisatie wordt aangestuurd; ze zouden als 'procesdimensies' kunnen worden beschouwd. De eerste dimensies bevatten meer informatie over de wijze van sturing gericht op de organisatie als geheel.

De wijze van sturing van bijna alle 52 organisaties is samen te vatten in vier typen sturing: de sociaal/flexibele wijze van sturing (organisaties met hoge scores op de flexibiliteits- én

sociale dimensies van sturing), de flexibele wijze van sturing (organisaties met hoge scores op de flexibiliteitsdimensies van sturing), de sociale wijze van sturing (organisaties met hoge scores op de sociale dimensies van sturing) en de kale wijze van sturing (organisaties met hoge scores op de structuurdimensies van sturing en lage scores op alle andere dimensies). De kale wijze van sturing komt verreweg het meeste voor in de dataset. Dit ondersteunt het idee dat organisaties in toenemende mate bureaucratisch zijn, tenzij ze zich er tegen verzetten (Teulings 1994). Het flexibele type sturing en het sociale type sturing zouden als mengvormen van sturing kunnen worden beschouwd. Het is echter ook denkbaar dat het hier om twee varianten van het organische organisatietype gaat, een extern gericht innovatieve variant en een intern gerichte variant.

9.2.2 Externe congruentie of interne consistentie?

Het idee dat één wijze van sturing onder alle omstandigheden succesvol is, wordt sinds de ontwikkeling van de contingentietheorie niet meer ondersteund. De centrale veronderstelling van de contingentietheorie is dat een organisatie succesvol is als ze past bij de omgeving. De mate van 'fit' zal dus positief samenhangen met de resultaten van de organisatie. Om deze veronderstelling te kunnen onderzoeken zal eerst vastgesteld moeten worden wanneer er sprake is van 'fit', tussen in dit geval de wijze van sturing van een organisatie en de contingenties van een organisaties.

Een van de eerste onderzoeken in de traditie van de contingentietheorie is het onderzoek van Burns en Stalker (1961). Burns en Stalker onderscheiden twee managementsystemen; het mechanische managementsysteem en het organische managementsysteem. Een mechanisch managementsysteem is volgens Burns en Stalker vooral geschikt voor organisaties die opereren in een omgeving met stabiele condities, waarin weinig veranderingen plaatsvinden. In een instabiele omgeving waarin veranderingen elkaar snel opvolgen, zal volgens hen het organische managementsysteem het meest succesvol zijn. Ook anderen na Burns en Stalker laten zien dat een mechanisch organisatietype succesvol is in een stabiele en eenvoudige omgeving en een organisch organisatietype in een instabiele en complexe omgeving.

Organisaties opereren echter steeds meer in een omgeving met verschillende contingenties, die soms snel veranderen en vaak tegengestelde eisen stellen aan de inrichting van een organisatie (Van de Ven en Drazin 1985; Gresov 1989; Miller 1992). De vraag is nu of een organisatie nog steeds succesvol is, als ze zich aanpast aan de omgeving, of dat er dan een organisatievorm ontstaat die niet succesvol is, omdat verschillende elementen elkaar tegenwerken. Deze vraag is in dit onderzoek in tweeën gesplitst: 'zijn organisaties succesvol als ze aangepast zijn aan de omgeving, als er sprake is van externe congruentie?' en 'zijn organisaties succesvoller naarmate er meer sprake is van interne consistentie?'

Externe congruentie (de contingentietheorie)

Als we uitgaan van de veronderstelling dat iedere organisatie streeft naar succes, en als organisaties inderdaad succesvoller zijn als de wijze van sturing past bij de omgeving, dan zullen organisaties streven naar een wijze van sturing die past bij de omgeving. Een situatie, waarin sprake is van een fit tussen de wijze van sturing en de contingenties van een organisatie, zal vaker voorkomen dan een situatie waarin dat niet het geval is, zo zou verondersteld kunnen worden. Dit blijkt maar ten dele het geval in de hier onderzochte dataset, zoals uit de onderstaande tabel blijkt.

Omgeving	Wijze van sturing
Instabiele omgeving	Organisaties hebben over het algemeen lage scores op de sociale dimensies Organisaties behorend tot het kale type sturing hebben de hoogste scores op de dimensie instabiliteit
Stabiele omgeving	Organisaties hebben over het algemeen hoge scores op de sociale dimensies Organisaties behorend tot het sociale en sociaal/flexibele type sturing hebben de laagste scores op de dimensie instabiliteit
Complexe omgeving	Creativiteit wordt in organisaties meer gewaardeerd dan nauwkeurigheid Organisaties hebben over het algemeen lage scores op de sociale dimensies Organisaties behorend tot het kale type sturing hebben de hoogste scores op de dimensie complexiteit
Eenvoudige omgeving	Nauwkeurigheid wordt in organisaties meer gewaardeerd dan creativiteit Organisaties hebben over het algemeen hoge scores op de sociale dimensies Organisaties behorend tot het sociale en sociaal/flexibele type sturing hebben de laagste scores op de dimensie complexiteit

Tabel 9.1 Wijze van sturing in verschillende contingenties

In de contingentietheorie wordt een verklaring gegeven voor de mogelijkheid dat er geen significante relaties gevonden worden tussen de omgevingsvariabelen en de sturingsvariabelen. Een aanpassing aan de omgeving kost tijd en het zou dus kunnen zijn dat een situatie is aangetroffen, waarin de organisatie nog niet is aangepast aan de omgeving. De kenmerken van de organisatie zullen de kenmerken van de omgeving volgen, zo stelt Mintzberg (1979). De omgeving zal, als ze verandert, naar alle waarschijnlijkheid instabieler en complexer worden. Bovenstaande kan dus een verklaring zijn voor het feit dat in een complexe en instabiele omgeving organisaties aangetroffen worden die behoren tot het kale type sturing. Het is echter geen verklaring voor het feit dat in een stabiele en eenvoudige omgeving juist organisaties aangetroffen worden die behoren tot het sociale en sociaal/flexibele type. Het is ook geen verklaring voor het feit dat de gevonden relaties tussen de dimensies van sturing en de contingentievariabelen tegengesteld zijn aan de veronderstelde relaties. De gevonden resultaten dwingen ons de veronderstelde relaties nog eens te bestuderen. Is de hierboven beschreven combinatie inderdaad de juiste combinatie? Zijn er wellicht theorieën, waarin andere relaties verondersteld worden? Dat laatste is het geval, juist voor de dimensies waarvan de relaties tegengesteld zijn aan de veronderstelde relaties. Op basis van onderzoek naar de invloed van verschillende leiderschapsstijlen kan voorzichtig geconcludeerd worden dat een meer mensgerichte (sociale) leiderschapsstijl het meest geschikt is voor organisaties die opereren in een stabiele en eenvoudige omgeving. In een instabiele en complexe omgeving kan een meer taakgerichte leiderschapsstijl de ambiguï-

teit en stress, die deze situatie misschien voor medewerkers veroorzaakt, opheffen. De in dit onderzoek gevonden relaties ondersteunen deze veronderstellingen.

Het verschil tussen de veronderstellingen uit de contingentietheorie en de veronderstellingen uit de leiderschapstheorie kan verklaard worden, als gekeken wordt naar het niveau waarop uitspraken worden gedaan. De uitspraken, gebaseerd op de contingentietheorie, gaan over processen op het niveau van de organisatie als geheel. Uitspraken, gebaseerd op de leiderschapstheorie, gaan veelal over processen op groepsniveau. Zoals verderop blijkt, zou dit een verklaring kunnen zijn voor het feit dat wel ondersteuning gevonden wordt voor veronderstellingen, gebaseerd op de leiderschapstheorie en niet voor veronderstellingen, gebaseerd op de contingentietheorie.

De tweede vraag die beantwoord wordt, is de vraag: 'zijn organisaties inderdaad succesvoller als er sprake is van 'fit' tussen de wijze van sturing en de contingenties van de organisatie, zoals gedefinieerd kan worden op basis van de contingentietheorie?' Ook dat blijkt maar voor een deel het geval, zoals uit tabel 9.2 blijkt.

Zoals op basis van de contingentietheorie te verwachten was, is een flexibele wijze van sturing succesvol in een instabiele omgeving. Juist het, om in termen van Lammers e.a. (1997) te spreken, innovatieve extern gerichte element van het organische organisatietype maakt dat dit type goed functioneert in een instabiele omgeving.

Niet een kale wijze van sturing, maar een sociale wijze van sturing is succesvol in een stabiele omgeving. Dit resultaat ondersteunt niet de veronderstellingen die op basis van de klassieke contingentietheorie kunnen worden geformuleerd. In hoofdstuk 2 wordt echter, op basis van de theorie van Mintzberg (1979), een nuancering aangebracht in deze veronderstelling. Mintzberg (1979) stelt dat een 'organisch organisatietype' het meest succesvol is in een instabiele omgeving, maar dat dit niet noodzakelijk betekent dat het mechanische organisatietype het meest succesvol is in een stabiele omgeving. In een stabiele omgeving kan een mechanische organisatie succesvol zijn, maar ook andere typen sturing kunnen in een stabiele omgeving succesvol zijn. Bijvoorbeeld een type sturing, waarmee medewerkers het meest tevreden zijn, of waarin medewerkers de meeste autonomie ervaren. Ook de hoge groepseffectiviteit van organisaties die opereren in een eenvoudige omgeving en die behoren tot het flexibele of sociale type sturing, kan door de veronderstellingen van Mintzberg verklaard worden. Met de theorie van Mintzberg (1979) kan het succes van een kale wijze van sturing in een complexe omgeving niet worden verklaard. Ook dit resultaat kan wel verklaard worden met behulp van de leiderschapstheorie, zoals hierboven wordt besproken. Sommige uitspraken, gedaan op basis van de contingentietheorie, kunnen kennelijk wel vertaald worden naar het niveau van het groepsproces en andere niet. Ook het type werk van de onderzochte groep respondenten zou hierop van invloed kunnen zijn. In de volgende paragraaf wordt dit uitgebreider besproken.

Omgeving	Succesvolle wijze van sturing
De omgeving van de elektrotechnische branche is in vergelijking met de omgeving van andere branches instabiel en complex	De financiële resultaten stijgen naarmate creativiteit meer gewaardeerd wordt en de scores op de dimensie flexibiliteit hoger zijn De waardering van managers voor het functioneren van de organisatie is hoger naarmate er meer sprake is van standaardisatie De groepseffectiviteit stijgt naarmate de wijze van sturing meer georiënteerd is op de groep De individuele effectiviteit stijgt naarmate de wijze van sturing meer georiënteerd is op het individu
Instabiele omgeving	De individuele effectiviteit stijgt naarmate creativiteit in de organisatie meer wordt gewaardeerd De groepseffectiviteit is het hoogst in organisaties die behoren tot het flexibele type sturing
Stabiele omgeving	De individuele effectiviteit stijgt naarmate nauwkeurigheid in de organisatie meer wordt gewaardeerd De groepseffectiviteit is het hoogst in organisaties die behoren tot het sociale type sturing
Complexe omgeving	De individuele effectiviteit stijgt naarmate nauwkeurigheid in de organisatie meer wordt gewaardeerd De groepseffectiviteit is het hoogst in organisaties die behoren tot het kale type sturing
Eenvoudige omgeving	De individuele effectiviteit stijgt naarmate creativiteit in de organisatie meer wordt gewaardeerd De groepseffectiviteit is het laagst in organisaties die behoren tot het kale type sturing, de scores van het flexibele type sturing zijn iets hoger dan de scores van het sociale type sturing

Tabel 9.2 Succesvolle wijzen van sturing in verschillende contingenties

Interne consistentie

Het materiaal, verzameld voor dit onderzoek, ondersteunt dus voor een deel de veronderstelling dat organisaties succesvol zijn, als de wijze van sturing is aangepast aan de omgeving. De vraag is nu, in hoeverre ook de veronderstelling wordt ondersteund dat de mate van interne consistentie een deel van het succes van organisaties kan verklaren.

In hoofdstuk 3 van dit boek zijn twee ideaaltypen onderscheiden. Ideaaltypen, zo is gesteld, zijn per definitie intern volkomen consistent, het zijn immers theoretische constructen die als 'zuivere' organisatievormen geformuleerd zijn. De mate van interne consistentie kan op verschillende manieren gedefinieerd worden. In deze studie wordt de mate van interne

consistentie van een type sturing gedefinieerd als de mate, waarin een type lijkt op één van de twee ideaaltypen. Als deze definitie gehanteerd wordt, dan zijn het kale type sturing en het sociaal/flexibele type sturing intern consistentier dan de andere twee typen. Deze twee typen zijn, zo blijkt uit de resultaten, echter niet in alle opzichten succesvoller dan de andere twee typen. Op basis van de theorie van Mintzberg (1979) zou nog verondersteld kunnen worden dat interne consistentie vooral belangrijk is in een stabiele en eenvoudige omgeving, maar juist in de subdatasets van organisaties, die opereren in een stabiele en eenvoudige omgeving, blijken 'mengvormen' van sturing het meest succesvol te zijn.

Organisaties zijn succesvol als ze intern consistent zijn, omdat verschillende elementen van sturing elkaar in hun effect ondersteunen. Het gaat bij deze redenering vooral om de samenhang tussen elementen van sturing. Deze onderzoeksvraag kan dus het beste bestudeerd worden door middel van de configuratiemethode van analyse. Toch kunnen ook op basis van de dimensiebenadering enkele uitspraken gedaan worden over het succes van de mate van interne consistentie. Er zijn drie dimensies van sturing die significant correleren met de twee resultaatvariabelen, die beschouwd kunnen worden als een maat voor organisatie-effectiviteit. De twee flexibiliteitsdimensies correleren positief met de financiële resultaten van de organisatie; de mate van standaardisatie correleert positief met het rapportcijfer dat managers de organisatie geven. Een organisatie met een hoge score op deze drie dimensies zou volgens de hierboven beschreven definitie niet intern consistent zijn. De vraag is, of dit resultaat de veronderstelling van het succes van intern consistente organisaties tegenspreekt, of dat deze elementen van sturing elkaar toch ondersteunen, bijvoorbeeld omdat er in deze organisaties sprake is van wat Adler en Borys (1996) 'enabling formalisation' noemen.

De veronderstelling, dat de mate van interne consistentie samenhangt met outputvariabelen, is ook onderzocht door verschillscores te berekenen van de mate, waarin de wijze van sturing in een organisatie afwijkt van een ideaaltypische wijze van sturing en vervolgens te onderzoeken, of deze verschillscores samenhangen met de outputvariabelen. Vooral de mate, waarin er sprake is van interne consistentie tussen de procesdimensies, hangt samen met de outputvariabelen. De financiële resultaten, de waardering van managers voor de resultaten van de organisatie en het vertrouwen dat medewerkers hebben in de hoogste leidinggevende stijgen, naarmate procesdimensies intern consistentier zijn. Deze relaties worden gevonden in de gehele dataset, maar er worden meer significante relaties aangetroffen en de correlaties zijn hoger in de subdatasets van organisaties met een stabiele en eenvoudige omgeving.

9.2.3 Verschillende soorten succes

Verschillende wijzen van sturing kunnen niet alleen succesvoller zijn als ze aangepast zijn aan de omgeving waarin een organisatie opereert, verschillende wijzen van sturing kunnen ook op een verschillende manier succesvol zijn, zo blijkt uit recent onderzoek en zo blijkt ook uit dit onderzoek (zie onderstaande tabel). Organisaties die ingedeeld kunnen worden in het sociale type sturing en waarin de wijze van sturing (dus) georiënteerd is op de groep, hebben over het algemeen een hoge 'groepeffectiviteit' en een lage 'individuele effectiviteit'. De financiële resultaten van organisaties met een sociale wijze van sturing zijn gemiddeld ook lager dan de die van organisaties met een kale wijze van sturing.

In organisaties, waarvan de wijze van sturing ingedeeld kan worden bij het sociale type sturing, zal de aandacht meer gericht zijn op groepeffectiviteit dan in organisaties die ingedeeld kunnen worden bij het kale type sturing. Wanneer men zich op het functioneren van groepen focust, zal dat inderdaad verbeteren, maar gaan ten koste van het functioneren van individuen. De prestaties van individuen worden minder zichtbaar als vooral aandacht wordt besteed aan het functioneren van groepen. In recent onderzoek is aangetoond dat medewerkers minder goed presteren als hun prestaties minder goed zichtbaar zijn. Dit zou wel eens extra kunnen gelden voor de onderzochte monteurs die op locatie werken.

<i>Resultaat - variabelen</i>	<i>Succes</i>	<i>Weinig succes</i>
Financiële resultaten	De financiële resultaten zijn hoger naarmate de scores op flexibiliteitsdimensies stijgen Het kale type sturing is het meest succesvol	Het sociale type sturing is het minst succesvol
Waardering managers voor de resultaten van de organisatie	De waardering van managers voor de resultaten van de organisatie stijgt naarmate er meer sprake is van standaardisatie Het sociale type sturing is het meest succesvol	De sociaal/flexibele en kale typen sturing zijn het minst succesvol
Groepeffectiviteit	De groepeffectiviteit stijgt naarmate de wijze van sturing meer georiënteerd is op de groep Het sociale type sturing is het meest succesvol	Het kale type sturing is het minst succesvol
Individuele effectiviteit	De individuele effectiviteit stijgt naarmate de wijze van sturing meer georiënteerd is op het individu Het kale type sturing is het meest succesvol	Het sociale type sturing is het minst succesvol

Tabel 9.3 *Wijze van sturing en resultaat variabelen*

9.2.4 Effectiviteit en sociale output, beheersing versus autonomie versus duidelijkheid

Een keuze voor een wijze van sturing heeft op meer elementen effect dan alleen op de resultaten van de organisatie. Ze beïnvloedt ook de mate waarin medewerkers tevreden zijn in en met de organisatie. De wijze van sturing, die een positief effect heeft op de resultaten van de organisatie, is niet per se de wijze van sturing waarmee medewerkers het meest tevreden zijn, zo wordt wel verondersteld. De resultaten van dit onderzoek ondersteunen deze veronderstelling, zoals blijkt uit de bovenstaande en onderstaande tabel.

Het dilemma tussen effectiviteit van organisaties en tevredenheid van medewerkers wordt wel verklaard door het dilemma tussen autonomie (van medewerkers) en beheersing (van managers). Dit dilemma zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat het vertrouwen van medewerkers in de hoogste leidinggevenden het minst is in organisaties die behoren tot

het kale type sturing, terwijl de individuele effectiviteit en de financiële resultaten het hoogst zijn in dit type organisatie. De autonomie van medewerkers is in dit type lager dan in de andere typen, de mogelijkheid tot beheersing van managers van het proces hoger.

Dwars op het dilemma autonomie versus beheersing staat het dilemma autonomie versus duidelijkheid. Medewerkers hebben niet alleen behoefte aan de vrijheid hun werk naar eigen goeddunken in te richten, maar ook aan duidelijkheid. Terwijl de (on)vrede met de mate van autonomie zich vooral uit in (gebrek aan) vertrouwen van medewerkers in de hoogste leidinggevendenden, uit de (on)vrede met de mate van duidelijkheid zich vooral in (gebrek aan) vertrouwen in direct leidinggevendenden en de mate waarin medewerkers stress ervaren. In vergelijking met andere typen sturing biedt het flexibele organisatietype het minste duidelijkheid voor medewerkers. Het vertrouwen van medewerkers in de direct leidinggevendenden is minder in organisaties die tot dit type behoren dan in andere organisaties, en de mate waarin medewerkers stress ervaren hoger. In de literatuur wordt wel verondersteld dat vooral bureaucratische kenmerken van organisaties duidelijkheid voor medewerkers verschaffen (zie Stevens e.a. 1992). Op basis van deze veronderstelling zou men verwachten dat juist het kale type sturing hoge scores op deze sociale outputmaten zou genereren. Dat blijkt niet het geval. De scores zijn gemiddeld hoger in organisaties die behoren tot het sociale type sturing. Dit type sturing verschaft medewerkers kennelijk de zekerheid maar ook de autonomie, waar ze behoefte aan hebben.

<i>Sociale output variabelen</i>	<i>Succes</i>	<i>Weinig succes</i>
Vertrouwen in de hoogste leidinggevendenden	Het vertrouwen in de hoogste leidinggevendenden stijgt naarmate de scores op de dimensie 'creativiteit' en de scores op de sociale dimensies hoger zijn Het sociaal-flexibele- en sociale type zijn het meest succesvol	Het kale type is het minst succesvol
Vertrouwen in de direct leidinggevendenden	Het vertrouwen in de direct leidinggevendenden stijgt naarmate de scores op de sociale dimensies hoger zijn Het sociale type is het meest succesvol	Het flexibele type is het minst succesvol
Stress	In het sociale en sociaal/flexibele type ervaren medewerkers de minste stress	In het flexibele type ervaren medewerkers de meeste stress
Ziekteverzuim	Het ziekteverzuimpercentage daalt naarmate de score op de dimensie creativiteit hoger is Het ziekteverzuim is in alle typen ongeveer even hoog	Het ziekteverzuim is in alle typen ongeveer even hoog

Tabel 9.4 Wijze van sturing en sociale outputvariabelen

9.3 Conclusies op basis van de resultaten van dit onderzoek

Welke conclusies kunnen nu, op basis van de gevonden resultaten, getrokken worden?

9.3.1 Ondersteuning voor (een deel van) de contingentietheorie

Net als Burns en Stalker (1961) en Mintzberg (1979), maar anders dan Doty e.a. (1993) en Miller (1992) kom ik in deze studie tot de conclusie dat de mate, waarin een organisatie-wijze past bij de kenmerken van de omgeving, wel van invloed is op de resultaten van een organisatie¹. In een instabiele omgeving is een flexibele wijze van sturing het meest succesvol. Deze innovatieve, extern gerichte variant van het organische organisatietype blijkt goed te functioneren in een omgeving, waarin veranderingen veel voorkomen en vaak onvoorspelbaar zijn. Dit resultaat ondersteunt een belangrijke veronderstelling van de klassieke contingentietheorie. Al in 1961 komen Burns en Stalker tot deze conclusie. Zij zijn in hun onderzoek vooral geïnteresseerd in het veranderingspotentieel van organisaties. Het organische organisatietype is volgens hen succesvoller in een instabiele omgeving, omdat het beter in staat is zich aan te passen aan de veranderende eisen van de omgeving. Ze refereren hier vooral aan de flexibele elementen van het organische organisatietype. Ook Mintzberg (1979) stelt in een samenvatting van de resultaten van een groot aantal onderzoeken in de contingentietraditie, dat een organisatie in een instabiele omgeving zó ingericht moet zijn dat ze flexibel kan reageren op de omgeving².

9.3.2 Aanpassen aan de omgeving is echter niet altijd nodig

In een instabiele omgeving blijkt een flexibele wijze van sturing het meest succesvol te zijn. In veel onderzoeken, waaraan de contingentietheorie ten grondslag ligt, wordt automatisch het 'omgekeerde' verondersteld: in een stabiele omgeving zal een mechanische of bureaucratische organisatievorm succesvol zijn (zie bijvoorbeeld Burns en Stalker 1961). Deze laatste veronderstelling wordt in dit onderzoek niet ondersteund. In een stabiele en eenvoudige omgeving blijken andere kenmerken dan de kenmerken van de omgeving het succes van de wijze van sturing te bepalen. De sociale wijze van sturing, de wijze van sturing waarmee medewerkers het meest tevreden zijn, is in een eenvoudige en stabiele omgeving het meest succesvol. Ook Mintzberg (1979) stelt dat een mechanische of bureaucratische organisatie in een stabiele en eenvoudige omgeving succesvol *kan* zijn, tenzij andere (contingentie)variabelen om een ander type organisatie vragen. De resultaten van dit onderzoek ondersteunen dus Mintzberg's nuancering van de contingentiehypothese. Resultaten van onderzoeken waarin het organische organisatietype in alle onderzochte omgevingstypen het meest succesvol is, zoals de resultaten van de onderzoeken van Huselid (1995) en Arthur (1994), kan door de toevoeging van Mintzberg verklaard worden.

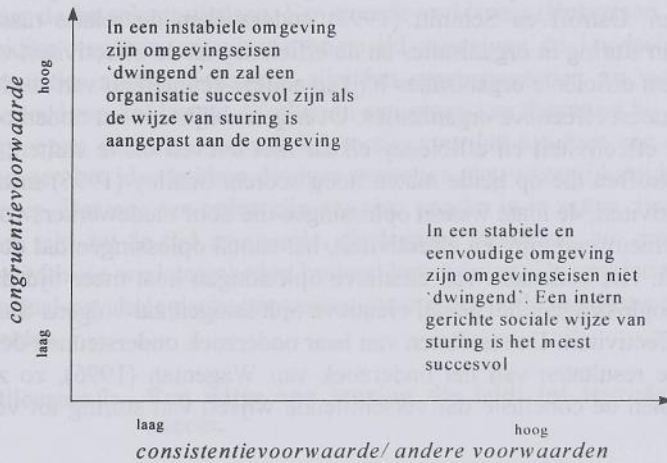
In deze studie blijkt er echter wel een verschil te zijn tussen de wijze van sturing die succesvol is in een instabiele omgeving en de wijze van sturing die succesvol is in een stabiele en eenvoudige omgeving. Beide zouden beschouwd kunnen worden als varianten van het

¹ De wijze waarop de relatie tussen de mate van fit en de resultaten van de organisatie is onderzocht in de onderzoeken van Doty e.a. en Miller zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat ondersteuning voor de congruentiehypothese uitblijft (zie hoofdstuk 2).

² Het onderzoek van Gresov (1990) is het enige in bijlage 1 opgenomen onderzoek dat hypothesen, afgeleid van de contingentietheorie, onderzoekt. Gresov onderzoekt echter vooral de relatie tussen de mate van fit tussen omgevingscomplexiteit en sturing en de resultaten van een organisatie(onderdeel).

organische organisatietype (zie ook Lammers e.a. 1997). Het flexibele type, het type dat het meest succesvol is in een instabiele omgeving, zou beschouwd kunnen worden als de extern gerichte variant van het organische organisatietype. Het sociale type, het type dat het meest succesvol is in een stabiele en eenvoudige omgeving, zou beschouwd kunnen worden als de intern gerichte variant van het organische organisatietype.

Het bovenstaande zou als volgt samengevat kunnen worden:



Figuur 9.1 Samenvatting resultaten

Er zal in een organisatie een bewuste keuze moeten worden gemaakt tussen de verschillende alternatieve vormen van besturing. Deze keuze kan, zo wordt in de inleiding van deze studie gesteld, van invloed zijn op het succes van de organisatie. De keuzemogelijkheden zijn echter niet onbeperkt, zo blijkt uit het bovenstaande. Het succes van een vorm van besturing zal voor een deel afhangen van de mate, waarin de vorm van besturing past bij de kenmerken van de omgeving, waarmee een organisatie te maken heeft. De leiding van een organisatie zal dus, bij het maken van de keuze tussen alternatieve vormen van besturing, rekening moeten houden met de contingentiefactoren. Naast de contingentiefactoren zal de leiding van een organisatie bij het maken van de keuze ook rekening moeten houden met het volgende.

9.3.3 Dilemma's bij de keuze voor een vorm van besturing

Kiezen voor een vorm van besturing is kiezen uit verschillende mogelijkheden die alle voor- en nadelen met zich meebrengen, zo blijkt uit de resultaten van dit onderzoek. Kiezen voor een vorm van besturing is dus ook kiezen voor bepaalde voordelen en accepteren van bepaalde nadelen. De leiding van een organisatie is zich niet altijd van zowel de voor- als de nadelen van de keuze bewust. Dit kan leiden tot onverwachte en onaangename verrassingen na verloop van tijd (zie ook van Hoof en van Noort; 1996). Af en toe komt het voor dat de leiding van de organisatie alleen reageert op de ongewenste neveneffecten en daarop bijstuurt. De kans bestaat dan dat het oorspronkelijke doel door de wijziging van sturing niet meer bereikt wordt. Soms worden keuzen niet gemaakt en streeft een organisa-

tie naar resultaten die nooit allemaal tegelijk te realiseren zijn. Eén van de in dit onderzoek bestudeerde holdings formuleerde verschillende doelstellingen voor de organisaties. Deze doelstellingen, zo blijkt uit de resultaten, kunnen samengevat worden in twee typen (individuele effectiviteit en groepseffectiviteit) en blijken op een heel verschillende wijze gerealiseerd te worden. Het realiseren van alle doelstellingen en zo voldoen aan de verwachtingen van de holding, blijkt voor de organisaties een onmogelijke taak.

Uit verschillende andere onderzoeken blijkt ook dat zich bij de keuze voor een wijze van sturing dilemma's voordoen. Ostroff en Schmitt (1993) onderzoeken de relatie tussen verschillende kenmerken van sturing in organisaties en de efficiency en de effectiviteit van deze organisaties. In de meest efficiënte organisaties blijken andere kenmerken van sturing aanwezig te zijn dan in de meest effectieve organisaties. Overigens blijkt uit het onderzoek van Ostroff en Schmitt dat effectiviteit en efficiency elkaar niet hoeven uit te sluiten; er zijn ook organisaties aangetroffen die op beide maten hoog scoren. Shalley (1995) maakt een onderscheid tussen creativiteit, de mate waarin oplossingen die door medewerkers voor problemen bedacht zijn, vernieuwend zijn, en effectiviteit, het aantal oplossingen dat door medewerkers bedacht wordt. Het bedenken van creatieve oplossingen kost meer tijd dan het bedenken van standaardoplossingen; het aantal creatieve oplossingen zal volgens Shalley ten koste gaan van de effectiviteit. De resultaten van haar onderzoek ondersteunen deze veronderstelling. En ook de resultaten van het onderzoek van Wageman (1996), zo zal verderop blijken, ondersteunen de conclusie dat verschillende wijzen van sturing tot verschillende resultaten leiden.

In veel onderzoeken, in bijvoorbeeld een groot deel van de onderzoeken beschreven in het overzicht in bijlage 2.1 en 2.3, wordt de relatie onderzocht tussen elementen van de wijze van sturing en een (of enkele vergelijkbare) resultaatvariabelen. In deze onderzoeken is niet gezocht naar mogelijke verschillende soorten resultaten van verschillende wijzen van sturing. Anders dan in deze onderzoeken is er in dit onderzoek voor gekozen de relatie tussen de wijze van sturing en verschillende resultaatvariabelen te onderzoeken.

In de hierboven beschreven onderzoeken wordt aangetoond dat er een dilemma kan ontstaan tussen effectiviteit en efficiency, en effectiviteit en creativiteit of innovativiteit. In deze studie worden drie mogelijke dilemma's aangetoond:

Dilemma 1: Aandacht aan het functioneren van groepen kan ten koste gaan van individuele prestaties en omgekeerd.

In deze studie is een onderscheid gemaakt tussen groepseffectiviteit en individuele effectiviteit. De groepseffectiviteit wordt beïnvloed door de mate waarin een team van medewerkers als groep goed functioneert. Individuele effectiviteit wordt beïnvloed door het gedrag van de individuele medewerker. In organisaties waarin aandacht wordt besteed aan groepseffectiviteit is de groepseffectiviteit hoog, maar de individuele effectiviteit laag. Voor organisaties waarin weinig aandacht wordt besteed aan groepseffectiviteit geldt het omgekeerde. In deze organisaties is de individuele effectiviteit hoog en de groepseffectiviteit laag. Evenals Wageman (1995) kom ik tot de conclusie dat aandacht aan het functioneren van groepen de effectiviteit van groepen ten goede komt, maar soms ten koste gaat van de individuele prestaties. Als de nadruk in een organisatie wordt gelegd op het

functioneren van groepen, kunnen medewerkers individueel minder goede prestaties leveren, of doen medewerkers 'minder goed hun best'.

In de voor deze studie beschreven literatuur worden voor het laatste verschijnsel vier mogelijke verklaringen gegeven. De eerste verklaring (Robertson en Anderson 1993) is dat mensen een kosten-batenafweging zullen maken, en zullen onderzoeken wat 'minder goed je best doen' hen oplevert en hoe groot de kans is dat ze 'betrap't worden en dat het hen iets kost. Als de aandacht in een organisatie vooral gericht is op het functioneren van groepen, is de kans dat medewerkers 'betrap't worden minder groot en zal de balans wellicht naar de batenkant uitslaan. Een tweede verklaring (Robertson en Anderson 1993) is dat de leiding van een organisatie ongewild misschien de boodschap uitzendt dat individuele prestaties minder belangrijk zijn dan groepsprestaties. Er wordt immers alleen aandacht besteed aan het laatste. Werken in een groep kan daarnaast bij sommige mensen het gevoel oproepen, niet verantwoordelijk te zijn voor het resultaat van de groep (Wagner 1995). Ze kunnen het idee hebben dat hun prestaties niet wezenlijk bijdragen aan het succes van de groep. Dat zou een reden zijn om zich minder in te zetten. Een vierde verklaring zou kunnen zijn dat de tijd en energie, die besteed wordt aan het groepsproces, niet meer aan de individuele werkzaamheden besteed kan worden. De verklaring wordt dan niet gezocht in sociaal-psychologische processen, maar meer in de inrichting van organisatie- en werkprocessen.

Dilemma 2: Een wijze van sturing die leidt tot tevredenheid, leidt niet altijd tot succes.

Een keuze voor een wijze van sturing is op meer elementen van invloed dan alleen op de resultaten van een organisatie. Ze beïnvloedt ook de mate waarin medewerkers tevreden zijn in een organisatie. Over de vraag, of een wijze van sturing die leidt tot succes ook leidt tot tevreden medewerkers, worden in de literatuur grofweg drie veronderstellingen geformuleerd:

1. Succes en dus continuïteit van een organisatie is ook in het belang van medewerkers. Een wijze van sturing die leidt tot succes zal misschien niet direct leiden tot tevreden medewerkers, maar als medewerkers duidelijk wordt dat deze wijze van sturing leidt tot succes, zullen ze er uiteindelijk tevreden mee zijn.
2. Tevreden en gemotiveerde medewerkers zullen een positieve bijdrage leveren aan het succes van een organisatie. Een wijze van sturing die leidt tot tevreden medewerkers zal dus uiteindelijk leiden tot succes van een organisatie.
3. Het is mogelijk een organisatie zo in te richten dat de organisatie succesvol is en dat medewerkers ook tevreden en gemotiveerd zijn.

Uiteindelijk zal een wijze van sturing leiden tot effectiviteit en tevreden medewerkers, hetzij omdat effectiviteit leidt tot tevreden medewerkers, hetzij omdat tevreden medewerkers leiden tot effectiviteit, maar in eerste instantie zal er een verschil zijn tussen de wijze van sturing waarmee medewerkers het meest tevreden zijn en de wijze van sturing die het meest succesvol is, zo zou je de eerste twee veronderstellingen kunnen samenvatten.

In dit onderzoek is inderdaad een verschil gevonden tussen de wijze van sturing die leidt tot effectiviteit en een wijze van sturing die leidt tot tevredenheid. Belangrijk is dat hier wel een onderscheid wordt gemaakt tussen individuele effectiviteit en groeps-effectiviteit. Medewerkers zijn het meest tevreden met de organisatie en hebben het meeste vertrouwen

in de leidinggevend en in organisaties met een sociale wijze van sturing. In deze organisaties is de individuele effectiviteit het laagst, maar de groepseffectiviteit het hoogst. De individuele effectiviteit is het hoogst in organisaties met een kale wijze van sturing. In deze organisaties is de groepseffectiviteit een stuk lager en zijn medewerkers het minst tevreden met de organisatie en hebben ze het minste vertrouwen in de leidinggevend en.

Het dilemma tussen effectiviteit van de organisatie en tevredenheid van medewerkers wordt ook wel verklaard door het dilemma tussen beheersing (van managers) en autonomie (van medewerkers). De mogelijkheid van het management het proces te beheersen wordt minder groot in een organisatie, waarin medewerkers de vrijheid hebben hun werk naar eigen goeddun ken aan te pakken. Dit gaat, zo wordt door sommigen verondersteld, ten koste van de efficiency van een organisatie. Medewerkers zullen echter tevreden zijn met een zekere mate van autonomie. De autonomie van medewerkers is in het kale type sturing lager dan in de andere typen sturing. De mogelijkheid voor managers om het werkproces te beheersen is in dit type sturing hoger dan in de andere typen sturing. Het feit dat de (individuele) effectiviteit in organisaties met een kale wijze van sturing hoger is dan in de andere typen en de tevredenheid van medewerkers lager, zou verklaard kunnen worden door het dilemma tussen autonomie en beheersing. In de meer recente managementliteratuur krijgt vooral de veronderstelling, dat het mogelijk is een organisatie zo in te richten dat ze effectief is en dat medewerkers tevreden en gemotiveerd zijn, veel ondersteuning. Dat is niet in tegenspraak met de hier gevonden resultaten. In de moderne productiemethoden wordt het werken in groepen steeds belangrijker.

Dilemma 3: Medewerkers hebben behoefte aan autonomie, maar ook aan duidelijkheid

In veel literatuur wordt verondersteld dat medewerkers in organisaties het meest tevreden zijn, als ze een zeker mate van vrijheid hebben om hun werk naar eigen goeddun ken aan te pakken. Medewerkers zijn meer tevreden en meer gemotiveerd, als ze een zeker mate van autonomie in hun werk ervaren (Waldman 1994), als er in een organisatie sprake is van een zekere mate van 'empowerment' van medewerkers (Pfeffer 1994, Miles en Creed 1995, Aktouf 1992). Een bureaucratische organisatie, waarin weinig ruimte is voor creativiteit, demotiveert medewerkers, zo vatten Alder en Borys (1996) de resultaten van veel onderzoek naar het functioneren van bureaucratieën samen. Naast behoefte aan autonomie hebben medewerkers ook behoefte aan duidelijkheid, en juist bureaucratische kenmerken van een organisatie kunnen deze duidelijkheid verschaffen (Stevens e.a. 1992).

In organisaties met een kale wijze van sturing hebben medewerkers minder vrijheid om hun werk naar eigen goeddun ken aan te pakken dan in organisaties met een andere wijze van sturing. Medewerkers in deze organisaties hebben minder vertrouwen in de hoogste leidinggevend en en de organisatie als geheel dan medewerkers in de organisaties waarin een andere wijze van sturing wordt gehanteerd. Dit resultaat ondersteunt vooral de eerste veronderstelling.

In vergelijking met de andere typen sturing biedt het flexibele type sturing medewerkers het minste duidelijkheid. Het vertrouwen dat medewerkers hebben in de direct leidinggevend en is in dit type sturing laag en de mate waarin medewerkers stress ervaren is hoger dan in organisaties met een ander type sturing. Dit resultaat ondersteunt vooral de laatste veronderstelling.

Een gebrek aan autonomie uit zich vooral in onvrede met de organisatie als geheel en met de hoogste leidinggevendenden in de organisatie. Een gebrek aan duidelijkheid uit zich vooral in onvrede met de directe werkomgeving, zoals de direct leidinggevendenden, en in stress.

Het sociale type sturing biedt medewerkers zowel duidelijkheid als autonomie, zo zou je op basis van de resultaten kunnen veronderstellen. Medewerkers zijn met dit type sturing dan ook het meest tevreden.

De leiding van een organisatie zal een bewuste keuze moeten maken tussen de verschillende alternatieve vormen van besturing. Deze keuze kan van invloed zijn op het succes van de organisatie. De keuzemogelijkheden zijn voor de organisatie niet onbeperkt. Bij het maken van de keuze zal de leiding van de organisatie met het volgende rekening moeten houden:

- *Ze zal rekening moeten houden met de kenmerken van de omgeving. Het succes van een besturingsvorm is voor een deel afhankelijk van de omgeving waarin een organisatie opereert. Dat geldt vooral voor organisaties die opereren in een instabiele omgeving, waarin veranderingen elkaar snel opvolgen en vaak onvoorspelbaar zijn.*
- *Niet alle besturingsvormen leiden tot dezelfde soorten resultaten. Voordat de leiding van een organisatie een keuze maakt voor een bepaalde besturingsvorm, zal ze eerst moeten bepalen welke doelstellingen ze wil bereiken.*
- *Niet alle besturingsvormen die tot effectiviteit leiden, leiden ook tot tevreden medewerkers. Er zal gezocht moeten worden naar een besturingsvorm die leidt tot het gewenste resultaat, maar die daarnaast medewerkers voldoende autonomie en duidelijkheid biedt.*

9.4 Vragen voor verder onderzoek

Met dit onderzoek is een aantal onderzoeksvragen beantwoord. De resultaten van dit onderzoek roepen echter ook nieuwe vragen op voor verder onderzoek.

Interne consistentie: Typen sturing zijn niet succesvoller naarmate ze meer lijken op ideaaltypen

De consistentieveronderstelling wordt niet ondersteund door de resultaten van dit onderzoek. Ook hier is het zinvol de veronderstelling en de wijze, waarop deze is onderzocht, nog eens nader te bestuderen. Een kale wijze van sturing en een sociaal-flexibele wijze van sturing zijn volgens de in dit onderzoek gehanteerde definitie intern consistenten dan de flexibele en de sociale wijze van sturing. Lammers e.a. (1997), zo is al eerder beschreven, plaatsen echter kanttekeningen bij het organische ideaaltype. Zij vragen zich af, of innovativiteit van een organisatie en een homogeen cultuurpatroon, twee kenmerken van een organische organisatie, wel met elkaar verenigbaar zijn. Anders geformuleerd: is een organisch ideaaltype wel intern consistent? Zijn de varianten van de organische organisatie, een extern georiënteerde innovatieve en flexibele wijze van sturing en een intern georiënteerde sociale wijze van sturing, niet intern consistenten?

Als het inderdaad zo is dat er twee varianten zijn van de organische organisatie en dat deze varianten intern consistenten zijn dan het 'pure' organische organisatietype, dan zijn drie van de vier in dit onderzoek onderscheiden typen intern consistent. Een uitspraak over de consistentiehypothese is dan niet meer goed mogelijk, ook omdat het aantal onderzochte

organisaties met een sociaal-flexibele wijze van sturing daarvoor te laag is. Dit thema zou in een eventueel volgend onderzoek verder uitgewerkt kunnen worden.

Flexibiliteit dankzij standaardisatie?

Een wijze van sturing is intern consistent, zo wordt door Teulings verondersteld, omdat elementen van sturing elkaar in hun effect ondersteunen. Over het algemeen en ook in deze studie wordt ervan uitgegaan dat dat niet het geval is bij een combinatie van bureaucratistische en organische kenmerken van sturing. Adler en Borys (1996) zijn het met deze laatste veronderstelling niet eens, en ook de resultaten van dit onderzoek doen vermoeden dat er sprake kan zijn van intern consistente mengvormen van sturing.

Door middel van discriminant analyse is gezocht naar dimensies, waarmee de verschillen tussen de 52 onderzochte organisaties het beste kunnen worden beschreven. Anders dan in eerste instantie op basis van de theorie verondersteld is, wordt de dimensie met standaardisatie als het ene en flexibiliteit als het andere uiterste niet onderscheiden. Er blijken in de dataset organisaties voor te komen die in hoge mate gestandaardiseerd zijn, maar ook een hoge score op de dimensie flexibiliteit hebben. In de literatuur wordt af en toe een onderscheid gemaakt tussen verschillende typen standaardisatie of formalisatie. Adler en Borys (1996) beschrijven twee typen formalisatie: een type formalisatie dat ontworpen is om medewerkers te ondersteunen ('enabling formalization') en een type formalisatie dat ontwikkeld is om tegenwerking en recalcitrantie van medewerkers tegen te gaan ('coercive formalization'). Het tweede type formalisatie zal de flexibiliteit van een organisatie belemmeren, maar het eerste type formalisatie zal de flexibiliteit van een organisatie juist ondersteunen, zo veronderstellen Adler en Borys. Bureaucratische kenmerken, zoals standaardisatie en formalisatie, vergroten de mogelijkheden voor de leiding van een organisatie om het proces in een organisatie te beheersen. Bureaucratische elementen verschaffen medewerkers daarnaast duidelijkheid, zo wordt verondersteld (zie Stevens e.a. 1992), maar verminderen de autonomie van medewerkers in organisaties. Vooral het laatste leidt ertoe dat medewerkers minder tevreden zijn in een organisaties met een hoge mate van standaardisatie en formalisatie. Het zou interessant zijn in een volgende studie een onderscheid te maken tussen typen formalisatie of standaardisatie en te onderzoeken, of de veronderstelling van Adler en Borys wordt ondersteund. Ook zou het interessant zijn te onderzoeken, in hoeverre verschillende typen formalisatie of standaardisatie verschillen in de mate, waarin ze samenhangen met de mogelijkheid tot beheersing van het proces door het management, de mate, waarin ze medewerkers duidelijkheid verschaffen, en de autonomie van medewerkers.

9.5 Onderzoek naar de contingentiehypothesen

Er is in het verleden veel kritiek geleverd op de wijze waarop de contingentiehypothesen zijn onderzocht. Het feit dat de contingentiehypothesen in sommige onderzoeken niet ondersteund worden, heeft volgens enkelen vooral methodologische oorzaken (zie bijvoorbeeld Schoonhoven 1981 en Van de Ven en Drazin 1985). In de literatuur worden verschillende methodologische kanttekeningen geplaatst, en een aantal daarvan wordt door de resultaten van dit onderzoek ondersteund. Mintzberg (1979, 1983) legt het begrip 'omgeving' uiteen in twee dimensies; de dimensie 'stable versus dynamic' en de dimensie

'simple versus complex'. Als men de invloed van contingentiefactoren op de relatie tussen organisatiekenmerken en resultaten wil onderzoeken, is het belangrijk dit onderscheid te maken, zo stelt Mintzberg, omdat de twee dimensies deze relatie niet op dezelfde manier beïnvloeden. De 'eisen' die de mate van complexiteit aan de inrichting van een organisatie stelt, zijn anders dan de 'eisen' die de mate van instabiliteit aan de inrichting van een organisatie stelt. Ook in dit onderzoek is een onderscheid gemaakt tussen deze twee dimensies. De resultaten van dit onderzoek ondersteunen Mintzberg's veronderstelling. Vervolgens veronderstelt Mintzberg (1979) dat de 'eisen', die door contingentiefactoren aan de inrichting van een organisatie worden gesteld, niet altijd 'dwingend' zijn. Een bureaucratische organisatie kan succesvol zijn in een stabiele en eenvoudige omgeving, maar dat geldt ook voor andere organisatievormen. Als deze veronderstelling juist is, en de resultaten van dit onderzoek ondersteunen deze veronderstelling, dan zal, om de fit-hypothese te onderzoeken, een onderscheid moeten worden gemaakt tussen organisaties op basis van de kenmerken van de omgeving. Immers in een stabiele en eenvoudige omgeving kunnen ook organisaties, waar volgens de klassieke contingentietheorie sprake is van 'misfit', succesvol zijn. Het uitblijven van ondersteuning voor de fit-hypothese kan in sommige onderzoeken verklaard worden door het feit dat dit onderscheid niet gemaakt is (zie hoofdstuk 2).

In de opzet van dit onderzoek is verondersteld dat de uitspraken, die gedaan worden op basis van de contingentietheorie, niet alleen gelden voor het niveau van de organisatie als geheel, maar ook te vertalen zijn naar het niveau van groepen binnen organisaties. De resultaten laten zien dat deze veronderstelling niet juist is geweest. De veronderstelling dat een flexibele organisatie het meest succesvol is in een instabiele omgeving wordt wel ondersteund door het materiaal. De 'eisen' die door de mate van instabiliteit aan een organisatie worden gesteld kunnen dus in deze dataset wel vertaald worden naar het niveau van de processen op de werkvloer. De omgevingsvariabele instabiliteit is in dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin veranderingen voorkomen, waarop de organisatie moet reageren, en de voorspelbaarheid van deze veranderingen. De snelheid, waarmee een organisatie kan reageren op deze veranderingen, is in een instabiele omgeving een belangrijke verklaring voor verschillen in de mate van succes. De reactie van de organisatie zal plaats moeten vinden op de plek waar de veranderingen zich manifesteren, in het organisatiedeel dat het meest in contact staat met de omgeving. In dienstverlenende organisaties, en dat zijn de in dit onderzoek bestudeerde elektrotechnische bedrijven, is dat de werkvloer. Het is de vraag of de 'eisen', die door de mate van instabiliteit van de omgeving aan een organisatie worden gesteld ook vertaald kunnen worden naar processen op de werkvloer in productiebedrijven, waar de werkvloer juist wordt afgeschermd van de omgeving. In een complexe omgeving blijkt een kale wijze van sturing het meest succesvol. Dit resultaat is in tegenspraak met de uitspraken die op basis van de contingentietheorie worden gedaan. De 'eisen' die door de mate van complexiteit aan een organisatie worden gesteld, kunnen in deze dataset niet vertaald worden naar het niveau van de werkvloer. De complexiteit van de omgeving beïnvloedt de ingewikkeldheid van de problemen, waarmee een organisatie als geheel te maken krijgt. In een complexe omgeving zijn problemen zó ingewikkeld dat ze niet meer door één persoon (in de top van de organisatie) opgelost kunnen worden, omdat deze persoon niet over alle informatie beschikt, zo stelt Mintzberg (1979). In een dergelijke omgeving zal de besluitvorming gedecentraliseerd moeten worden, maar het is de vraag of beslissingen dan op de werkvloer genomen moeten worden. De geïnterviewde managers van de onderzochte bedrijven vertellen, dat de monteurs niet altijd de impact van beslis-

singen, problemen of gebeurtenissen kunnen overzien, ook omdat ze niet altijd een duidelijk beeld hebben van de doelstellingen van de organisatie³. Andere theorieën, bijvoorbeeld leiderschapstheorieën, richten zich wel op het aansturen van groepen medewerkers, en onderzocht is, of de gevonden resultaten met behulp van deze theorieën te interpreteren zijn. Dat blijkt het geval. Een complexe omgeving kan voor medewerkers een ambigue situatie opleveren die stress veroorzaakt. Juist in een dergelijke situatie, zo stellen House en Mitchell (1983, in Koene 1993), kan een taakgerichte leiderschapsstijl zorgen voor structuur en zo de ambiguïteit en stress voor medewerkers verminderen. Een meer mensgerichte leiderschapsstijl is volgens House en Mitchell vooral geschikt in een eenvoudige omgeving.

Niet alleen is de kale wijze van sturing het meest succesvol in organisaties met een, in de ogen van de managers complexe omgeving, een kale wijze van sturing komt in een complexe omgeving ook het meeste voor. Dat laatste ondersteunt dan weer de veronderstelling dat organisaties de wijze van sturing uiteindelijk aan zullen passen aan de omgeving.

9.5.1 Dimensiebenadering en configuratiebenadering

In dit onderzoek zijn twee onderzoeksmethoden naast elkaar gebruikt, die in de literatuur af en toe lijnrecht tegenover elkaar worden gezet, maar waarvan hier verondersteld is dat ze elkaar aan kunnen vullen. Deze veronderstelling wordt ondersteund. De resultaten van de twee analyses ondersteunen elkaar en vullen elkaar op een aantal punten aan. De groepseffectiviteit stijgt naarmate de wijze van sturing in een organisatie meer georiënteerd is op de groep, zo blijkt uit de resultaten van de dimensiebenadering. Als de dimensies van sturing in hun samenhang worden bestudeerd, blijkt dat de groepseffectiviteit hoog is in organisaties met een sociale wijze van sturing. Men zou kunnen stellen dat de groepseffectiviteit hoog is in een organisatie met een 'sociale wijze van sturing', vooral omdat deze wijze van sturing georiënteerd is op de groep. Op dezelfde manier vullen de resultaten met betrekking tot de individuele effectiviteit elkaar aan. De waardering van managers voor de resultaten van de organisatie stijgt naarmate de score op de dimensie standaardisatie hoger wordt. Worden de dimensies echter in hun samenhang bestudeerd, dan blijkt het gemiddelde rapportcijfer dat managers de organisatie geven, toch het hoogst te zijn in organisaties met een 'sociale wijze van sturing'. De waardering van managers stijgt als de mate van standaardisatie hoger wordt, maar niet als ook alle andere dimensies 'bureaucratischer' worden.

³ Er zijn ook andere verklaringen voor dit resultaat te bedenken. De mate van complexiteit is gemeten door middel van interviews, gehouden met managers van de onderzochte organisaties. Het zou kunnen zijn dat de managers bij het beantwoorden van de vragen vooral de omgeving op 'organisatieniveau' voor ogen hebben gehad, terwijl de monteurs vooral te maken hebben met de omgeving op 'operationeel niveau'. De omgeving op organisatieniveau zou wel eens veel complexer kunnen zijn dan de omgeving op operationeel niveau.

Een andere verklaring kan gezocht worden in de wijze, waarop het begrip omgeving is onderzocht. Weick (1976) en ook Mintzberg (1979: 225) wijzen heel terecht op het onderscheid dat gemaakt moet worden tussen de contingentievariabelen zelf en de perceptie van het management van deze contingentievariabelen. In veel onderzoeken, en ook in dit onderzoek, wordt het management gevraagd de contingentievariabelen te waarderen. Gemeten wordt dan dus het perspectief van het management op de contingentiefactoren en dit hoeft niet per se overeen te komen met de contingentiefactoren, zoals bijvoorbeeld door een onderzoeker waargenomen zou worden. Het uitblijven van ondersteuning voor de contingentietheorie zou verklaard kunnen worden door het feit, dat managers de omgeving anders percipiëren dan ze in 'werkelijkheid' is.

De hoogste rapportcijfers worden dus gegeven voor organisaties waarin de wijze van sturing 'sociaal' is, maar waar ook een zekere mate van 'beheersing door het management' is. De relatie tussen dimensies van sturing en het vertrouwen van medewerkers in leidinggevendenden levert, onderzocht door middel van twee verschillende methoden, dezelfde resultaten op. Het vertrouwen in de leidinggevendenden is hoger naarmate organisaties hogere scores hebben op de sociale dimensies en blijkt ook het hoogst te zijn in organisaties met een sociale wijze van sturing. Het vertrouwen in de hoogste leidinggevendenden blijkt ook te stijgen als de mate, waarin creativiteit gewaardeerd wordt boven nauwkeurigheid, hoger wordt. Het vertrouwen in de hoogste leidinggevendenden is dan ook hoog in organisaties met een sociaal-flexibele wijze van sturing.

De in de literatuur beschreven voor- en nadelen van de beide benaderingen zijn ook in dit onderzoek terug te vinden. Er worden positieve relaties gevonden tussen de flexibiliteitsdimensies en de financiële resultaten. Al in de bespreking van de resultaten van de dimensiebenadering wordt opgemerkt, dat de scores op deze dimensies van de organisaties waarvoor financiële gegevens zijn verzameld, in vergelijking met de scores van andere organisaties, niet zo hoog zijn. Geen van deze organisaties kan ook getypeerd worden als een organisatie met een flexibele wijze van sturing. Organisaties met een kale wijze van sturing hebben de hoogste financiële resultaten. Door het dichotomiseren van de dimensies en het indelen van organisaties op basis van deze tweedeling is de informatie over de relatie van de financiële resultaten met de flexibiliteitsdimensies verloren gegaan. Hetzelfde geldt voor de relatie tussen de ziekteverzuimfrequentie en de mate, waarin creativiteit in organisaties gewaardeerd wordt boven nauwkeurigheid. Bijna alle organisaties hebben een score hoger dan de (natuurlijke) grenswaarde op deze dimensie (zie hoofdstuk 5); de weinige organisaties met lage scores op deze dimensie vallen buiten de vier typen. Er zijn geen significante relaties gevonden tussen de afzonderlijke dimensies van sturing en stress. Als de dimensies in hun samenhang worden bekeken, blijkt er echter wel degelijk een relatie te zijn tussen de wijze van sturing en de mate waarin medewerkers stress ervaren. Hier vult de configuratiebenadering de dimensiebenadering aan.

Voor de contingentietheorie wordt in onderzoek lang niet altijd ondersteuning gevonden. Dit heeft geleid tot twijfel aan de waarde van de contingentietheorie. Het uitblijven van ondersteuning voor de contingentietheorie heeft in veel gevallen echter vooral een methodologische oorzaak, zo wordt hierboven gesteld. Om deze methodologische oorzaken zoveel mogelijk uit te sluiten zal, in onderzoek naar de contingentiehypothese, het volgende moeten worden meegenomen:

- *Er zal een onderscheid moeten worden gemaakt tussen verschillende dimensies van het begrip omgeving. De relatie tussen bijvoorbeeld vormen van besturing en succes worden door de verschillende dimensies niet op dezelfde wijze beïnvloed.*
- *De fit-hypothese kan het beste onderzocht worden in subdatasets, die zijn gevormd op basis van de 'scores van organisaties op de dimensies van de omgeving'. De relatie tussen sturing en succes blijkt in de verschillende subdatasets soms tegengesteld. Het uitblijven van ondersteuning voor de fit-hypothese kan in sommige onderzoeken verklaard worden door het feit, dat dit onderscheid niet is gemaakt.*
- *De factor tijd speelt een belangrijke rol in de contingentietheorie en zal in een onderzoek meegenomen moeten worden. Uitblijven van ondersteuning voor de fit-hypothese*

kan soms verklaard worden door het feit, dat maar op één moment in de tijd is gemeten.

- *Het is zinvol om de (klassieke) dimensiebenadering en de configuratiebenadering naast elkaar te gebruiken. De beide benaderingen ondersteunen elkaar en door ze naast elkaar te gebruiken gaat zo min mogelijk informatie verloren.*

9.6 Tot slot

Resultaten van organisaties, vertrouwen en tevredenheid van medewerkers, worden uiteraard door veel factoren beïnvloed, en in dit onderzoek zijn slechts enkele factoren onderzocht. Inzicht in ook andere factoren zou de variantie in resultaten en sociale output beter en misschien voor een groter deel hebben kunnen verklaren. Informatie over de strategie van de organisatie bijvoorbeeld zou het dilemma tussen individuele en groepseffectiviteit hebben kunnen verhelderen. Inzicht in de voorkeuren van medewerkers voor een bepaalde wijze van sturing zou de relaties tussen de wijze van sturing en de sociale output, maar ook de resultaten hebben kunnen verduidelijken.

Ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van informatie- en communicatietechnologie, zullen voor nieuwe factoren zorgen die de variantie in resultaten van organisaties verklaren of de wijze van sturing en de effecten daarvan op de resultaten van de organisatie beïnvloeden. De vraag 'hoe kunnen medewerkers in organisaties het beste aangestuurd worden' zal dus altijd actueel en onderwerp van studie (moeten) blijven.

Bijlagen bij hoofdstuk 2

Voor dit onderzoek is literatuur bestudeerd, waarin de relatie tussen (elementen van) de wijze van sturing en de resultaten van organisaties centraal staat. Van recente literatuur over dit onderwerp is een overzicht gemaakt. Voor dit overzicht is een selectie gemaakt uit artikelen, verschenen tussen 1990 en 1996 in een van de vier toonaangevende tijdschriften op het gebied van organisatie en management: Administrative Science Quarterly (ASQ), Academy of Management Review (AMR), Academy of Management Journal (AMJ), en Organization Studies (OS). Deze selectie is aangevuld met een aantal relevante boeken en artikelen, verschenen in andere tijdschriften, waaronder de Harvard Business Review en Organisation Science. Aanvullende literatuur is door middel van literatuurverwijzing in de primaire literatuur geselecteerd.

Het overzicht bestaat uit een aantal tabellen. Bijlage 2.1 is een alfabetisch overzicht van recente 'beschouwingen' over organisatievormen en de wijze, waarop medewerkers aangestuurd zouden moeten worden. In bijlage 2.2 worden de in deze beschouwingen onderscheiden dimensies van sturing op een rijtje gezet.

Bijlage 2.3 is een alfabetisch overzicht van empirisch onderzoek. Er is een onderscheid gemaakt tussen onderzoek, waarmee een verklaring gezocht is voor de resultaten van de organisatie als geheel en onderzoek, waarmee een verklaring is gezocht voor het gedrag van medewerkers.

Deze onderzoeken kunnen ingedeeld worden in onderzoek, waarin elementen van sturing afzonderlijk zijn onderzocht (de dimensiebenadering) en onderzoek, waarin elementen van sturing in hun samenhang zijn onderzocht (de systeembenadering). In bijlage 2.4 worden de onderzoeken naar benadering ingedeeld. Bijlage 2.5 is weer een overzicht van de in de onderzoeken gehanteerde dimensies van sturing.

Bijlage 2.1: Alfabetisch overzicht beschouwingen

Auteurs:

Adler, P.S. and B. Borys (1996)

Centrale thema:

Hoe zijn de conflicterende resultaten en ideeën die in organisatieonderzoek naar het functioneren van bureaucratische organisaties worden gepresenteerd, te verklaren?

Ideeën over organisatievormen en sturing:

Organisatieonderzoek levert conflicterende resultaten en ideeën op m.b.t. het functioneren van bureaucratische organisaties: 1) bureaucratische organisaties zorgen voor sturing en verschaffen duidelijkheid; ze zullen leiden tot effectiviteit en tevreden medewerkers 2) bureaucratische organisaties laten weinig ruimte voor creativiteit, demotiveren medewerkers en leiden tot een starre organisatie met ontevreden medewerkers. Deze verschillen kunnen verklaard worden, als een onderscheid gemaakt wordt tussen 'coercive formalization' en 'enabling formalization'. 'Coercive formalization' is ontworpen om tegenwerking en recalcitrantie van medewerkers tegen te gaan. 'Enabling formalization' is ontwikkeld om medewerkers te ondersteunen, zodat ze effectiever met contingenties om kunnen gaan. Procedures zijn hulpmiddelen bij het beoordelen van het proces en het nadenken over verbeteringen; ze geven informatie en feedback. Op basis van twee formalisatiedimensies (hoeveelheid en soort) kunnen nu 4 typen organisaties worden onderscheiden: een organische organisatie (weinig enabling formalisatie), een enabling bureaucratie (veel enabling formalisatie), een mechanische organisatie (veel coercive formalisatie) en een autocratie (weinig coercive formalisatie). De eerste twee organisatievormen hebben over het algemeen goede resultaten, de laatste twee zijn minder succesvol.

Auteur:

Aktouf, O. (1992)

Centrale thema:

Moderne managementtheorieën zullen alleen succesvol zijn als er ook een radicale switch plaatsvindt in assumpties. Aktouf integreert het neo-marxistische radicale humanisme in de moderne managementparadigma's.

Ideeën over organisatievormen en sturing:

Moderne managementtheorieën hebben een belangrijke overeenkomst: de centrale plaats van de mens; de werknemer, zijn attitude en gedrag. In plaats van gehoorzame werknemers die steeds meer en sneller produceren, zijn nu medewerkers nodig die initiatief nemen en creatief zijn. Deze radicale verandering kan alleen plaatsvinden als ook de context verandert. Een organisatie moet een plaats worden waar medewerkers zichzelf kunnen ontplooiën, waar ze persoonlijke verlangens en belangen, die overeen komen met de belangen van de organisatie, kunnen nastreven. Een organisatie zal meer een partnership moeten worden. Bijvoorbeeld (case Cascades) een organisatie zonder organisatieschema, functienamen, officiële posities, functieomschrijvingen, hiërarchische niveaus, supervisor- of controlefunctie, maar met zelfmanagement, directe en informele relaties op alle niveaus, tolerantie voor menselijke fouten, een openboekbeleid m.b.t. alle (ook de financiële) gegevens, vrije toegang tot topmanagement voor alle medewerkers, winstdeling die niet gekoppeld is aan individuele prestaties.

Auteurs:

S.R. Barley and G. Kunda (1992)

Centrale thema:

Beschrijving van de geschiedenis van de (Amerikaanse) theorieën, veronderstellingen en proposities over een van de belangrijkste problemen van management: wijze van sturing van complexe organisaties.

Ideeën over organisatievormen en sturing:

Het heersende idee dat managementideologieën zich ontwikkelen van 'coercive' naar 'rational' en uiteindelijk naar 'normative' sturing blijkt niet conform de ontwikkelingen. Met behulp van een beschrijving van de geschiedenis kan aangetoond en verklaard worden dat normatieve en rationele ideologieën elkaar afwisselen.

Managementideologieën van 1980- heden: organisatiecultuur en kwaliteit.

Grofweg zijn twee stromingen te onderscheiden: 1) theoretici: organisaties moeten gezien worden als sociaal geconstrueerde systemen van betekenis. Deze stroming is vooral beïnvloed door de antropologie en het symbolisch interactionisme. 2) consultants en onderzoekers: meer pragmatische benadering: symbolisch leiderschap, aandacht voor waarden van medewerkers kunnen de concurrentiepositie van een organisatie verbeteren.

In een turbulente omgeving kan een organisatie alleen functioneren als ze betrokken en loyale medewerkers heeft. 'Goede' managers zijn in staat de organisatiecultuur te veranderen.

Op basis van de beschrijving en analyse van de geschiedenis kan voorspeld worden dat er in de toekomst weer meer aandacht zal worden besteed aan rationalisme.

Auteur:

Drucker, P.F. (1993)

Centrale thema:

Analyse van ontwikkelingen op het gebied van economie, mensen en hun werkomgeving, managementconcepten en organisatievormen in het (recente) verleden en voorspellingen van ontwikkelingen voor de toekomst.

Ideeën over organisatievormen en sturing:

Kennisarbeid en service gaan een steeds grotere en belangrijkere plaats innemen. Teneinde de productiviteit van deze arbeid te verhogen :

- zal een duidelijke missie geformuleerd moeten zijn, vertaald in operationele doelen die richtlijnen verschaffen voor effectieve activiteiten;
- zal er een duidelijke definitie en omschrijving moeten zijn van wat men wil bereiken;
- zullen hoge eisen moeten worden gesteld, maar daarbij ook de bijbehorende verantwoordelijkheden worden toegekend;
- zullen medewerkers afgerekend moeten kunnen worden op de verantwoordelijkheden; er zal dus sprake moeten zijn van een betrouwbaar feedback-systeem;
- zal management vooral 'by objective' moeten zijn en zal er veel ruimte moeten zijn voor self-control;
- zullen medewerkers zorgvuldig geselecteerd moeten worden en daarna voortdurend (bij-)geschoold.

Auteur:

Griesinger, D.W. (1990)

Centrale thema:

In dit paper wordt een assumptie over motivatie van mensen (bettermert) toegevoegd aan het transactiekostenmodel. Met deze toevoeging kunnen ook transacties die meer interpersoonlijke aspecten bevatten in de analyse meegenomen worden

Ideeën over organisatievormen en sturing:

Williamson verdeelt relaties tussen medewerkers en organisaties met behulp van 2 dimensies: 1) mate waarin kennis of kunde van medewerkers organisatiespecifiek is en 2) de mate waarin individuele bijdragen gemakkelijk te bepalen zijn. In de situatie waarin 1 laag en 2 hoog is (kennis niet organisatiespecifiek en individuele output makkelijk te bepalen) is economische beloning (vastgesteld door de markt) gebaseerd op prestaties, de beste sturingsmethode. Zijn beide laag, dan is het team de basiseenheid. Teams kunnen formeel worden aangestuurd; binnen de teams zal een informele, meer organische sturing moeten plaatsvinden. Is 1 hoog en 2 laag, dan hebben beide partijen belang bij continuering van de relatie. Hierdoor worden niet alleen de effectieve, maar juist ook minder effectieve medewerkers vastgehouden. De behoefte aan controle en status vergroot het risico van een organisatie met regels en hiërarchie. Een oplossing voor dit probleem is het stimuleren van interpersoonlijke beloning, gekoppeld aan prestaties in plaats van senioriteit. In een situatie, waarin beide dimensies laag zijn, is een clansturing het meest effectief: zekerheid van werk, socialisatie, samenwerking en betrokkenheid met doelen van de organisatie.

Auteurs:

Hackman, J.R. and R. Wageman (1995)

Centrale thema:

Total Quality Management: bestaat het? Hoe is de relatie met output onderzocht? En wat ontbreekt nog?

Ideeën over organisatievormen en sturing:

De meeste aanhangers van de TQM-beweging delen een gezamenlijke filosofie die afwijkt van filosofieën van andere stromingen. TQM is geen verzamelnaam voor allerhande nieuwe ideeën, is geen nieuwe naam voor al bestaande stromingen: TQM bestaat.

Er zijn 3 criteria voor unit effectiviteit: 1) de mate waarin gedrag van medewerkers gericht is op de taak, 2) de mate waarin kennis en vaardigheden, nodig voor de taak, aanwezig zijn en 3) de mate waarin strategieën gericht zijn op het uitvoeren van de taak. Als TQM helemaal is ingevoerd zou een organisatie aan deze drie eisen moeten voldoen. De resultaten van onderzoek naar de relatie TQM-output zijn buitengewoon positief, maar allemaal gebaseerd op case-studies: TQM vermindert het aantal fouten, vermindert de tijd nodig voor het proces en bespaart kosten als gevolg van efficiency. TQM zou echter nog succesvoller zijn als een aantal dilemma's opgelost werd: 1) om werkvloermedewerkers echt te motiveren zou ook de motivatiestructuur moeten worden veranderd; 2) uitsluitend collectieve beloning is niet voldoende om medewerkers ook op lange termijn betrokken te houden, de beloningsstructuur zou veranderd moeten worden; 3) om het leerproces te stimuleren zou de structuur minder gericht moeten zijn op standaardprocedures; 4) medewerkers zijn pas echt 'empowered' als de top-down controlestructuur wordt aangepast.

Auteurs:

Hamel, G. and C. Prahalad (1994)

Centrale thema:

Ondernemingsstrategieën voor de toekomst.

Ideeën over organisatievormen en sturing:

Denken over ondernemingsstrategieën kan niet los gezien worden van denken over organisatievormen en management van medewerkers. Centraal begrip is "strategic intent": langetermijndoelstelling voor de organisatie, specifiek genoeg om consistent richting te geven aan de organisatie en breed genoeg om ruimte te laten voor experimenten. Deze doelstelling is voor alle medewerkers duidelijk. Activiteiten van individuele medewerkers zijn gekoppeld aan de doelstellingen en worden in dit kader geëvalueerd. De-bureaucratisering, delegatie en empowerment zijn alleen succesvol, gecombineerd met "strategic intents". Empowerment is alleen succesvol als medewerkers inderdaad de vrijheid krijgen standaard procedures en werkwijzen te evalueren en eventueel te wijzigen. Daarnaast zullen medewerkers over de benodigde kennis; vaardigheden en informatie moeten beschikken om 'mee te kunnen denken'. Delegatie is succesvol als aandacht blijft voor synergie.

Auteurs:

Miles, E. and W. Creed (1995)

Centrale thema:

Causale verbanden tussen management-filosofieën en organisatievormen.

Ideeën over organisatievormen en sturing:

Nieuwe organisatievorm: de netwerkorganisatie: ontwikkeld om gedeelde goederen en bezittingen volledig te benutten. Leden van netwerken zijn van elkaar afhankelijk; om goed te functioneren is het nodig informatie te delen en samen te werken.

Nieuwe managementfilosofie: human-investment philosophy.

Verschuiving van 'control' naar 'trust', 'renewed interest in the concept of trust as a fundamental component of productivity'. Geloof in het ongelimiteerde menselijk potentieel en de mogelijkheid dit potentieel steeds weer en verder te ontwikkelen.

De rol van de manager is het creëren van mogelijkheden voor individuen en groepen voor 'zelf-sturing'. Medewerkers hebben een brede verantwoordelijkheid. Taakstructuren zullen veranderen: van job-enlargement (human relations) via job enrichment (human resources) naar job empowerment (human investment).

Auteur:

Jacques, E. (1990)

Centrale thema:

Lofzang op hiërarchische structuren.

Ideeën over organisatievormen en sturing:

Hiërarchische structuren worden vaak gekoppeld aan inefficiency en verminderde productiviteit. Oorzaak: verkeerd gebruik van hiërarchieën. Bestudering van hiërarchieën en de ideeën van medewerkers over het functioneren van hiërarchieën laat zien dat er twee dimensies zijn waarop mensen cognitief hiërarchische lagen onderscheiden: 1) complexiteit van problemen en 2) termijn van de projecten waarvoor een manager verantwoordelijk is. Het aantal cognitieve lagen blijkt in verschillende organisaties en verschillende landen ongeveer gelijk. Een organisatie heeft gemiddeld 7 hiërarchische lagen nodig. Meer lagen zijn de oorzaak van problemen. Om problemen in de omgeving op te vangen hebben we niet een nieuwe 'plattere' organisatie nodig, we moeten beter leren begrijpen hoe hiërarchische structuren werken, hoe hiërarchie zich verhoudt tot complexiteit en hoe we hiërarchie kunnen aanwenden om effectiever met talent en energie om te gaan.

Auteur:

Miller, D. (1992)

Centrale thema:

Succesvolle organisaties worden steeds 'eenvoudiger' (simplicity). Dit zal uiteindelijk leiden tot een afname van succes.

Ideeën over organisatievormen en sturing:

Het is een gangbaar idee dat organisaties minder succesvol zijn als ze te divers zijn en zich niet alleen bezig houden met 'what they do best'. Miller beweert het tegenovergestelde: In succesvolle organisaties leert het management niet van problemen. Men blijft zich richten op primaire (succesvolle) doelen. Centrale waarden worden versterkt en afdelingen die deze centrale waarden het best vertegenwoordigen krijgen steeds meer macht. Taken, structuren en processen worden geroutiniseerd en gespecialiseerd. Informatie-systemen leveren over een steeds beperkter gebied informatie (bv organisaties die succes behalen met uitstekende kwaliteit zijn meestal minder gericht op marktontwikkelingen). Doelen, strategieën, structuur en cultuur versterken elkaar. Simplicity, concentratie op een doel en strategie kunnen op korte termijn succesvol zijn, maar zullen op lange termijn het succes doen dalen. Organisaties zullen meer als machines en minder als organismen gaan functioneren; verrassing en toeval, de bron van veel kennis, zullen verloren gaan. De kans op simplicity is kleiner in een gedecentraliseerde organisatie, met participatief management.

Auteur:

Morand, D.A. (1995)

Centrale thema:

Functies van formele en informele sociale relaties in verschillende organisatievormen.

Ideeën over organisatievormen en sturing:

In bureaucratische organisaties, met een stabiele en voorspelbare omgeving en een cultuur die conservatisme en onpersoonlijkheid benadrukt, zullen sociale relaties relatief formeel zijn. In organische organisaties, met een instabiele en onvoorspelbare omgeving en een cultuur die communicatieve vaardigheden, innovativiteit en collegialiteit benadrukt, zullen sociale relaties relatief informeel zijn. Formele relaties leiden tot ratificatie en legitimatie van autoriteitsstructuren, tot routinisering van interactiepatronen, scheppen en behouden afstand tussen personen en maken onpersoonlijke (en objectieve) besluitvorming mogelijk, wekken bij conflict en onderhandeling de indruk van procedurele eerlijkheid en creëren de perceptie van hoge machtsafstand. Informele relaties creëren een hoge dichtheid in het sociale netwerk, stimuleren creatief gedrag, genereren emotionele betrokkenheid van groepsleden bij elkaar en de groep, resulteren, als gevolg van relatieve chaos, in een dynamische configuratie en verminderen de perceptie van machtsafstand.

Steeds meer organisaties verschuiven in de richting van innovatieve, meer organische organisaties. Hoewel bureaucratische en formele relaties een negatieve klank hebben, vervullen onpersoonlijkheid en formaliteit een belangrijke functie in organisaties. Formaliteit is niet inconsistent met 'high performance systemen', dat hangt af van het type performance dat men gebruikt.

Auteur:

Pfeffer, J. (1994)

Centrale thema:

De concurrentiekracht van werknemersbestand, de manier waarop het is georganiseerd en de manier waarop het wordt gemanaged.

Ideeën over organisatievormen en sturing:

16 'practices':

1) werkzekerheid 2) selectief aannamebeleid 3) hoge lonen 4) incentive beloning 5) medewerkers mede-eigenaar 6) informatievoorziening voor medewerkers over resultaten 7) participatie en empowerment: decentralisatie en zelfmanagement 8) teams en groepstaken 9) training en ontwikkelen van kwaliteiten van medewerkers 10) roulatie van taken, training voor meerdere taken 11) symbolisch egalitarisme 12) verticale en horizontale verschillen tussen lonen klein houden 13) interne promoties 14) langetermijnperspectief 15) feedback op beleid: voeren we het wel uit? 16) management filosofie.

Zorg voor interne consistentie (tussen practices onderling) en externe consistentie (tussen practices en strategie).

Auteur:

Spencer, B.A. (1994)

Centrale thema:

Koppeling van het concept Total Quality Management aan 3 gangbare modellen in de managementtheorie (mechanistic, organistic, cultureel model).

Ideeën over organisatievormen en sturing:

TQM is de laatste jaren bijzonder populair geworden, vooral onder consultants en managers. Een expliciete link tussen TQM en de meer wetenschappelijke managementtheorieën wordt zelden gelegd.

Het grootste deel van de ideeën van TQM kan teruggevonden worden in het organistische organisatiemodel: kwaliteit gedefinieerd als kwaliteit ervaren door klanten, omgeving is een belangrijke variabele, coördinatie en controle door missies, actieve rol voor medewerkers, horizontale coördinatie en veranderingen en een lerende organisatie zijn nodig om te overleven. Toch is een aantal elementen van een mechanistisch organisatiemodel terug te vinden in TQM: 1) in de praktijk blijkt efficiency vaak een belangrijk doel van TQM, 2) ook in TQM wordt gebruikgemaakt van managementprincipes ('one best way to manage'), 3) controle en verbetering van het proces zijn in beide modellen belangrijk; verschil is dat controle en verbetering in het TQM-model uitgevoerd worden door medewerkers in plaats van door managers, 4) de eerste stap in het proces van innovaties is het stabiliseren en standaardiseren van processen; pas dan kunnen ervaren medewerkers verbeteringen signaleren (TQM: expliciet, mechanistisch: impliciet).

Het culturele systeem onderstreept verschillen in waarden van verschillende organisatieleden. Dit kan een verklaring zijn voor verschil in interpretaties van TQM.

Auteur:

Waldman, D.A. (1994)

Centrale thema:

In dit artikel wordt een systeem-georiënteerd model ontwikkeld waarmee de prestaties en het verschil in prestaties van individuele medewerkers kan worden verklaard. In het model is een aantal Total Quality Management concepten opgenomen.

Ideeën over organisatievormen en sturing:

Prestaties van individuen worden beïnvloed door persoonsfactoren (als kennis, vaardigheden en mogelijkheden van medewerkers en hun motivatie) en systeemfactoren. Systeemfactoren kunnen uiteengelegd worden in 'person's enhancers' die de persoonsfactoren rechtstreeks beïnvloeden, en 'system constraints' die in relatie met persoonsfactoren prestaties beïnvloeden (fit). Kennis en vaardigheden worden vooral beïnvloed door opleiding en training, een belangrijk concept in TQM. Motivatie wordt vooral beïnvloed door het beloningssysteem (is de beloning in de ogen van medewerkers rechtvaardig en passend voor de verrichte prestaties?), de leiderschapsstijl (motivatie is vooral hoog bij een transformatieve leiderschapsstijl: een stijl waarbij leidinggevenden het zelfvertrouwen en de doeltreffendheid van medewerkers stimuleren en de ontwikkeling van ideologische waarden bevorderen, een leiderschapsstijl die sterk lijkt op die van TQM) en functieontwerp (motivatie is vooral hoog als medewerkers veel autonomie en een 'verrijkte functie' hebben). System constraints kunnen worden uiteengelegd in 1) taak- en functie-eisen die gerelateerd aan individuele motieven de prestaties beïnvloeden en 2) de organisatiecultuur die in relatie met de individuele cultuur de performance beïnvloedt. Systeemfactoren hebben niet alleen invloed op persoonsfactoren, het omgekeerde is ook het geval. De hier beschreven effecten worden sterker naarmate medewerkers hoger in de hiërarchie zitten en/of meer autonomie hebben.

Bijlage 2.2: Dimensies van sturing

Formalisatie en standaardisatie

- enabling formalization en coercive formalization (Adler en Borys 1996)
- standaardisatie van processen (Spencer 1994)

Participatie en empowerment

- inspraak van medewerkers in besluitvorming (Drucker 1993, Pfeffer 1994)
- invloed op de werkprocessen (Drucker 1993)
- medewerkers zijn bevoegd procedures, regels en processen te veranderen (Hamel en Prahalad 1994, Spencer 1994)
- informatievoorziening (Hamel en Prahalad 1994)
- partnership tussen medewerkers en management (Aktouf 1992)
- aandacht voor ideeën van medewerkers (Hackman en Wageman 1995),
- feedback (Hackman en Wageman 1995, Spencer 1994)

Stijl van leidinggeven/ controle

- aantal hiërarchische lagen (Jacques 1990)
- transformatieve en transactionele leiderschapsstijl (Waldman 1994)
- symbolische leiderschapsstijl (Barley en Kunda 1992)
- hoeveelheid gehanteerde controlemiddelen (Griesinger 1990)
- controle door gelijken (Spencer 1994, Hackman en Wageman 1995, Pfeffer 1994)
- gelijke verdeling van macht (Aktouf 1992)

Beloning

- beloning als middel waarmee motivatie van medewerkers kan worden beïnvloed (Waldman 1994)
- beloning voor gewenst gedrag (Hamel en Prahalad 1994, Hackman en Wageman 1995, Drucker 1993)
- verdeling van beloning (Aktouf 1992, Hackman en Wageman 1995, Pfeffer 1994)
- vorm van beloning (Griesinger 1990, Pfeffer 1994)

Kenmerken van de functie

- inhoud van de functie (Aktouf 1992, Pfeffer 1994, Waldman 1994)
- verdeling van de taken over verschillende functies (Hackman en Wageman 1995, Spencer 1994, Pfeffer 1994)
- organisatie van het werk (Miles en Creed 1995)
- roulatie van taken (Pfeffer 1994)
- groepstaken, teamindeling (Pfeffer 1994)

Koppeling werkzaamheden van het individu aan de resultaten van het geheel

- koppeling taken individuen aan doelen organisatie (Drucker 1993)
- doelstellingen (Drucker 1993, Hamel en Prahalad 1994)
- coördinatie door missie (Spencer 1994)
- oriëntatie op teamwerk (Hackman en Wageman 1995)

Omgangsvormen

- afspraken en conventies over hoe men zich dient te gedragen (Morand 1995)
- formele en informele relaties tussen verschillende hiërarchische lagen (Aktouf 1992, Pfeffer 1994)

Training en opleiding

- training en opleiding (Drucker 1993, Pfeffer 1994, Hackman en Wageman 1995, Spencer 1994)

Bijlage 2.3: Alfabetisch overzicht empirisch onderzoek**Deel A: Verklaring effectiviteit en resultaten van de organisatie als geheel.**

<i>Auteur</i>	Adler, P.S. (1993)
<i>Onderzoeksthema</i>	Hoe is de enorme stijging van de productie, de kwaliteit van de productie en de moraal van de werknemers in de 'New United Motor Manufacturing Inc.' te verklaren?
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Structuur, beleid en cultuur van de organisatie: Het productiesysteem, condities voor werknemers, relaties met het management, waarden, start van NUMMI, toekomst van NUMMI, resultaten.
<i>Sample en materiaal</i>	Een automobielfabriek in Californië (VS). De fabriek is een joint venture van General Motors en Toyota. Op de locatie was, tot voor twee jaar, een fabriek van GM gevestigd. Veel van de medewerkers die na sluiting van de GM fabriek ontslagen zijn, vormen nu het werknemersbestand van NUMMI. De managementfilosofie komt overeen met die van Toyota. Gegevens zijn verzameld door middel van interviews met management, medewerkers en vertegenwoordigers van vakbonden. Casestudie.
<i>Resultaten</i>	De uitstekende resultaten van de NUMMI zijn voor een groot deel te verklaren door het managementsysteem als geheel, de structuur, het beleid en de cultuur, de fit tussen de managementstrategieën en de business- strategieën. NUMMI is een zeer bureaucratische organisatie (veel standaardisatie en formalisatie), ingericht volgens Tayloristische principes, maar wel democratisch geïnstalleerd, een 'lerende bureaucratie' (zowel letterlijk -veel aandacht wordt besteed aan training-, als figuurlijk), anticiperend op de inzet van medewerkers (en niet op onverantwoordelijk gedrag en recalcitrantie) en met een cultuur die gekenmerkt wordt door 'consensus, samenwerking en communicatie'.
<i>Auteur</i>	Arthur, J.B. (1994)
<i>Onderzoeksthema</i>	De relatie van verschillende human resource systemen ('control system' en 'commitment system') met productiviteit, efficiency en verloop. De verschillen in de effecten van verloop voor productiviteit in verschillende human resource systemen.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Human resource systemen: 0) Control: kostenreductie 1) Commitment: maximaliseren van betrokkenheid. Productiviteit: aantal productieuren per ton staal, Efficiency: hoeveelheid ruw staal per ton staal. Verloop: vrijwillig en gedwongen.
<i>Sample en materiaal</i>	30 (v.d. 54) staalfabrieken in de VS (minimills). Data over human resource systeem en over output verzameld door middel van een vragenlijst gestuurd naar de 'human resource managers'. Paarsgewijze correlaties, controlsystemen krijgen score 0 en commitment-systemen score 1.
<i>Resultaten</i>	Commitment-systemen zijn significant gerelateerd aan hogere productiviteit en efficiency. Commitment-systemen hebben een significant lager verloop. De effecten van verloop voor productiviteit zijn significant en negatief in organisaties met commitment-systemen en niet significant in organisatie met control-systemen.

Verklaring effectiviteit en resultaten van de organisatie als geheel (2).

<i>Auteurs</i>	Calori, R. and P. Sarnin (1991)
<i>Onderzoeksthema</i>	Onderzoek naar de relatie tussen de organisatiecultuur en economische resultaten van organisaties, onder bepaalde contingentiefactoren.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Cultuur: 1) organisatiewaarden zoals ervaren door medewerkers (12 dimensies), 2) managementpraktijken zoals ervaren door medewerkers (17 dimensies). Sterkte van de cultuur: homogeniteit in de antwoorden en intensiteit. Contingentie: land, soort bedrijf (aantal verschillende producten), industrie, strategie van de organisatie. Prestaties: Groei, ROS, ROI, netto omzet.
<i>Sample en materiaal</i>	5 Franse bedrijven in verschillende industrieën. Onderzoek in twee fasen: Fase 1: ontwikkelen instrumenten (260 respondenten) Fase 2: toetsen van relaties (280 respondenten). In fase 1 zijn gegevens verzameld door diepte-interviews en enquêtes. In fase 2 zijn gegevens verzameld door middel van enquêtes uitgedeeld aan medewerkers. Gegevens in fase 2 geanalyseerd door middel van bivariate correlatieanalyse.
<i>Resultaten</i>	De volgende waarden relateren positief met de groei van de organisatie: zelfverwerkelijking, luisteren naar anderen, teamgeest, verantwoordelijkheid, vertrouwen, openheid naar de omgeving, aanpassing, anticipatie, entrepreneurschap, kwaliteit, consistentie, en de aan deze waarden verbonden managementpraktijken (o.a.; zorg voor medewerkers, baas informeert medewerkers, bijdrage van medewerkers aan de organisatie is duidelijk, weinig verschil in status, iedereen is op de hoogte van de doelen, functies zijn duidelijk gedefinieerd, nieuwe ideeën worden uitgetoetst). Maar weinig waarden hebben een positieve relatie met winst van organisaties. ROI en ROS relateren slechts met 5 waarden waaronder flexibiliteit. Nettoresultaat relateert positief met culturele intensiteit en culturele homogeniteit.

<i>Auteur</i>	Damanpour, F. (1991)
<i>Onderzoeksthema</i>	Een meta-analyse van resultaten van empirisch onderzoek naar de relatie tussen organisatievariabelen en innovaties.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Organisatievariabelen: Specialisatie, functionele differentiatie, professionalisatie, formalisatie, centralisatie, houding van management ten opzichte van veranderingen, lengte dienstverband managers, technische kennis middelen, administratieve intensiteit, middelen surplus, externe en interne communicatie, verticale differentiatie. Modificatie variabelen: 1) type organisatie 2) type innovatie 3) stadium van de innovatie en 4) omvang van de innovatie.
<i>Sample en materiaal</i>	23 empirische studies gepubliceerd tussen 1960 en 1988
<i>Resultaten</i>	Specialisatie, functionele differentiatie, professionalisatie, houding van het management t.o.v. veranderingen, technische kennis, administratieve intensiteit, middelen surplus en externe en interne communicatie correleren positief met innovatie. Centralisatie correleert negatief met innovatie. Formalisatie en verticale differentiatie hebben geen significante relatie met innovatie. Type organisatie speelt een rol. In productiebedrijven heeft formalisatie een positieve relatie met innovatie en verticale differentiatie een negatieve. In serviceorganisaties is dit precies andersom. Relaties zijn sterker in studies waarin meerdere innovaties een rol spelen.

Verklaring effectiviteit en resultaten van de organisatie als geheel (3)

<i>Auteurs</i>	Doty, D.H., W.H. Glick and G.P. Huber (1993). Studie 1; 'The Structuring of Organizations'
<i>Onderzoeksthema</i>	Kan effectiviteit in organisaties verklaard worden met behulp van de theorie van Mintzberg (1979, 1983)? Formaliseren en empirisch toetsen van de theorie van Mintzberg.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Organisatie-effectiviteit, contingentiefactoren (omgeving, omvang en leeftijd organisatie, technologie) en structuur (coördinatiemechanismen, centrale deel van de organisatie, decentralisatie). Ideaaltypen: simple structure, machine bureaucracy, professional bureaucracy, divisionalized form and adhocracy. Fit: classificatie en deviatie scores.
<i>Sample en materiaal</i>	Meting op twee tijdstippen. Dataset is onderdeel van een grotere dataset. 128 (t=1) en 104 (t=2) organisaties uit diverse branches in de VS. Interviews met en vragenlijsten voorgelegd aan topmanagement (1 manager per organisatie). Configuratieonderzoek. Fit-analyse.
<i>Resultaten</i>	Theorie van Mintzberg wordt niet ondersteund: <ul style="list-style-type: none"> * Het overgrote deel van de organisaties heeft zich niet aangepast aan de kenmerken van de omgeving. * Er is geen verschil in effectiviteit tussen de organisaties waarvan het organisatieontwerp bij de omgeving past en organisaties waarbij dat niet het geval is. * De mate van consistentie en fit met de context blijken geen voorspellers voor effectiviteit.

<i>Auteurs</i>	Doty, D.H., W.H. Glick and G.P. Huber (1993), Studie 2; 'Strategy, Structure and Proces'
<i>Onderzoeksthema</i>	Kan effectiviteit in organisaties (beter) verklaard worden met behulp van de theorie van Miles en Snow (1978)? Formaliseren en empirisch toetsen van de theorie van Miles en Snow.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Organisatieeffectiviteit, contingentiefactoren (omgeving, omvang en leeftijd organisatie, technologie) en structuur (decentralisatie, formalisatie, specialisatie, oriëntatie op de omgeving, verticale differentiatie). Ideaaltypen: prospector, analyzer, defender, reactor. Fit: classificatie en deviatie scores.
<i>Sample en materiaal</i>	(zie ook studie 1).Meting op twee tijdstippen. Dataset is onderdeel van een grotere dataset. 128 (t=1) en 104 (t=2) organisaties uit diverse branches in de VS. Interviews met en vragenlijsten voorgelegd aan topmanagement (1 manager per organisatie). Configuratieonderzoek. Fit-analyse.
<i>Resultaten</i>	De interpretatie dat de 3 ideaaltypen een continuüm vormen met 'prospector' en 'defender' als uiteinden en 'analyzer' ertussenin (en reactor als residu-type) verklaart de variantie in effectiviteit (vooral in 'managing human resources') het beste (24%). Ideaaltypen zijn het meest effectief, hybride typen zijn ook effectief, maar zijn dat in mindere mate. Contextuele factoren beperken de keuze van een organisatie voor een organisatietype niet, meerdere typen kunnen effectief zijn, los van de omgevings criteria.

Verklaring effectiviteit en resultaten van de organisatie als geheel (4).

<i>Auteur</i>	Gresov, C. (1990)
<i>Onderzoeksthema</i>	De invloed van de mate waarin een werkeenheid afhankelijk is van andere eenheden en taakonzekerheid op de structuur van een eenheid. Invloed van fit tussen structuur van een werkeenheid en de mate waarin een eenheid afhankelijk is van andere afdelingen en de mate van taakonzekerheid op de performance van de eenheid. Verschillen in fit tussen succesvolle en minder succesvolle eenheden.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Structurele dimensies: 1) standaardisatie, 2) supervisor discretie, 3) medewerkers discretie, 4) specialisatie. Proces dimensies: 1) interne afhankelijkheid, 2) horizontale communicatie (met gelijken buiten de eenheid) 3) verticale communicatie (met hoger geplaatsten buiten de eenheid). Output: Efficiency (output per Fte). Overall design: gemiddelde van de gestandaardiseerde scores van de 7 dimensies.
<i>Sample en materiaal</i>	230 werkeenheden van een 'employment security agency' in Wisconsin, VS. Vragenlijsten voorgelegd aan medewerkers en managers (gemiddelde medewerkers + score manager = score unit). Regressieanalyse. Fit-analyse. Canonische correlatieanalyse.
<i>Resultaten</i>	Afhankelijkheid, en met name de horizontale afhankelijkheid, moet gezien worden als een belangrijke contingentiefactor in theorieën over structuren van werkeenheden en performance. De fit tussen structuur en de horizontale afhankelijkheid is een belangrijke voorspeller van performance. Meer organische organisatievormen stimuleren een snelle informatieuitwisseling die nodig is in een situatie met een hoge taakonzekerheid.
<i>Auteurs</i>	Gupta, P.P., M.W. Dirsmith and T.J. Fogarty (1994)
<i>Onderzoeksthema</i>	Hoe worden professionals in een institutionele omgeving gecoördineerd en aangestuurd en welke krachten beïnvloeden de wijze van sturing en coördinatie? Verklaring vanuit de contingentietheorie en het institutionalisme.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Bureaucratische, sociale of groeps 'control' en coördinatie, taakvariatie, taakcomplexiteit en taakafhankelijkheid (van leden en van supervisors). Omvang (aantal mensen, aantal locaties), Audit efficiency (tijdsbestek). Institutionele omgeving (empirisch geoperationaliseerd).
<i>Sample en materiaal</i>	96 audit teams van de 'United States General Accounting Office' (overheid toezicht orgaan). 299 respondenten (medewerkers). Gegevens zijn verzameld door middel van interviews met CEO en enquêtes voor medewerkers. Analysemethode: LISREL.
<i>Resultaten</i>	De resultaten ondersteunen het institutionalisme: professionele en overheidsorganisaties in een institutionele omgeving adopteren bureaucratische sturing. De rationele bureaucratische elementen zorgen vooral voor legitimiteit, ze hebben geen relatie met de effectiviteit van de units. Minder zichtbaar wordt sociale en persoonlijke coördinatie en sturing gebruikt. De aanwezigheid van deze vormen van sturing hebben een positief uitwerking op de effectiviteit van de units.

Verklaring effectiviteit en resultaten van de organisatie als geheel (5).

<i>Auteur</i>	Huselid, M.A. (1995)
<i>Onderzoeksthema</i>	1) Effecten van 'High Performance Work Practices' op verloop, productiviteit van medewerkers en financiële resultaten van de organisatie. 2) Effecten van interne fit (consistentie van gehanteerde 'Work Practices') en externe fit (fit tussen gehanteerde 'Work Practices' en organisatie strategie en omgeving) op verloop, productiviteit van medewerkers en financiële resultaten van de organisatie.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	High Performance Work Practices: 1) Kwaliteiten van medewerkers en organisatiestructuur 2) Motivatie van medewerkers Verloop (vrijwillig en gedwongen). Productiviteit van medewerkers (verkoop per medewerkers). Financiële performance (Tobin's q, Gross Rate on Return on Sales).
<i>Sample en materiaal</i>	986 bedrijven in de VS, uit alle sectoren. Financiële gegevens afkomstig uit openbare jaarverslagen. Overige gegevens zijn verzameld door middel van een vragenlijst voorgelegd aan de 'Senior Human Resource Managers'. Paarsgewijze correlaties, Interactie-effecten (door middel van regressieanalyse). Fit-analyse.
<i>Resultaten</i>	De aanwezigheid van 'High Performance Work Practices' leidt tot een lager verloop, hogere productiviteit van medewerkers en, deels als gevolg van een lager verloop en hogere productiviteit van medewerkers, tot een beter financieel resultaat. Er is slechts een bescheiden effect van interne fit op de afhankelijke variabelen gevonden. Er is geen relatie gevonden tussen de externe fit en de afhankelijke variabelen.
<i>Auteurs</i>	Marcoulides G.A. and R.H. Heck (1993)
<i>Onderzoeksthema</i>	Invloed van organisatiecultuur ¹ (uiteengelegd in 5 dimensies) op functioneren van de organisatie. Demonstratie van het gebruik van de applicatie van 'LISREL modeling methodology' om een model te formuleren en te testen.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Organisatie 'performance' (winst ten opzichte van kosten) Organisatiecultuur (zoals ervaren en zoals gewenst). Exogene variabelen: 1) organisatiestructuur en doel, 2) organisatiewaarden, endogene variabelen: 3) organisatieklimaat, 4) taak organisatie 5) doelen en attitudes van medewerkers.
<i>Sample en materiaal</i>	329 participanten uit 26 organisaties verspreid over verschillende branches in de VS. Gegevens verzameld door interviews en follow-up vragenlijsten voorgelegd aan medewerkers. Model getest met behulp van een 'Structural Equation Model'.
<i>Resultaten</i>	Alle variabelen waarin 'cultuur' uiteen is gelegd hebben direct (de endogene variabelen) of indirect (de exogene variabelen) invloed op de performance. Attitude van werknemers en taakorganisatie hebben de grootste invloed op performance. Er is ook een groot effect tussen organisatiewaarden en organisatieklimaat en tussen organisatiewaarden en attitude van medewerkers.

¹ De operationalisering van ons begrip sturing komt overeen met de door Marcoulides en Heck geformuleerde cultuurdimensie 'structuur en doel als ervaren'.

Verklaring effectiviteit en resultaten van de organisatie als geheel (6).

<i>Auteur</i>	Miller, D. (1992)
<i>Onderzoeksthema</i>	De onverenigbaarheid van externe fit (tussen structuur, proces en omgeving) en interne fit (tussen structuurvariabelen onderling, procesvariabelen onderling en structuur- en procesvariabelen).
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Kenmerken van omgeving (onzekerheid en diversiteit). Structuurvariabelen (Aston schalen). Control-variabelen en variabelen over 'liaison devices.' Misfit: som van gestandaardiseerde verschillen tussen 'ideale structuur en proces scores' in en 'werkelijke structuur en proces scores' uitgerekend voor mate van onzekerheid van de omgeving en mate van diversiteit van de omgeving. Financiële resultaten (groei verkoop, winst en ROI (5 jaar) absoluut en relatief (ten opzichte van concurrenten)).
<i>Sample en materiaal</i>	97 kleine (simpele) bedrijven, verdeeld over verschillende industrieën in Canada. Vragenlijst voorgelegd aan CEO (procesvariabelen) en gegevens verzameld door middel van interviews met andere leidinggevenden (structuur- en omgevingsvariabelen). Correlaties tussen variabelen. Fit-analyse.
<i>Resultaten</i>	Organisaties met een hoge fit tussen structuur, proces en omgevingsonzekerheid hebben een significant lagere interne fit (geldt vooral voor fit tussen structuur- en procesvariabelen en procesvariabelen onderling) dan organisaties met een lage fit tussen structuur, proces en omgevings-onzekerheid. Er is geen significant verschil tussen de interne fit van organisaties met een hoge fit tussen structuur, proces en omgevingsdiversiteit en organisaties met een lage fit tussen structuur, proces en omgevingsdiversiteit. Er is geen significante relatie tussen de mate van externe fit (zowel voor onzekerheid als voor diversiteit) en de financiële resultaten van de organisatie.

Verklaring effectiviteit en resultaten van de organisatie als geheel (7).

<i>Auteur</i>	Nelson, R.E. (1993)
<i>Onderzoeksthema</i>	Onderzoek naar de relatie tussen typen gezag, organisatievormen, sociale omgeving en effectiviteit van 3 multinationale kerken.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Typen gezag : rationeel-legaal gezag, traditioneel gezag, charismatisch gezag. Organisatievormen: verdeling van taken, wijze van besluitvorming, sturing van gedrag, 'geheugen van de organisatie', criteria voor selectie en promotie, relatie functie versus individu. Sociale omgeving: Verenigde Staten en Brazilië. Effectiviteit: groei, uniformiteit binnen en tussen nationale eenheden, frequentie schandalen.
<i>Sample en materiaal</i>	3 congregaties die zowel in de VS als in Brazilië eenheden hebben: een bureaucratische, een charismatische en een traditionele. Materiaal verzameld door document-analyse en een enkel interview voor aanvullende informatie. Vergelijkende casestudie.
<i>Resultaten</i>	In de bureaucratische VS blijkt de bureaucratische organisatievorm, met rationeel-legaal gezag (formele verdeling van taken, besluiten worden hiërarchisch genomen, gedrag wordt gestuurd door regels en procedures, competentie is het criterium voor selectie en promotie en individu en functie zijn gescheiden) het meest succesvol. Deze organisatievorm is in het traditionele Brazilië minder succesvol (lage groei). In Brazilië is de traditionele organisatievorm, met traditioneel gezag (geen strikte verdeling van taken maar taakroulatie, consensus, uitgebreide socialisatie, anciënniteit en individu en functie zijn niet gescheiden) succesvol. De charismatische organisatievorm met charismatisch gezag heeft in beide landen een enorme groei, er is echter geen eenheid en de frequentie van schandalen is in beide landen hoog. Deze organisatievorm wordt gekenmerkt door: brede maar fluctuerende verantwoordelijkheden (dus veel concurrentie), besluiten worden genomen door de leider, gedrag wordt gestuurd door loyaliteit en gehoorzaamheid, roeping is het criterium voor selectie en leider promoveert (en degradeert) ondergeschikten, functie is niet belangrijk.

Verklaring effectiviteit en resultaten van de organisatie als geheel (8).

<i>Auteurs</i>	O'Leary, A.M., J.J. Martocchio and D.D. Frink (1994)
<i>Onderzoeksthema</i>	Invloed van groepsdoelstellingen op groepsprestaties.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Groepsdoelstellingen: 1) specificiteit (duidelijk of onduidelijk) 2) moeilijkheid 3) bron (door participatief overleg tot stand gekomen of door management toegewezen). Taken: interdependent of independent. Onderzoeksgroep en setting: studenten of organisatieleden, experimenteel onderzoek of veldonderzoek. Groepstype: gecreëerd of al bestaand. Tijd: één meting of meerdere metingen.
<i>Sample en materiaal</i>	26 studies naar effecten van groepsdoelstellingen op groepsoutput, gepubliceerd in psychologische onderzoeks- literatuur en in de 'American Business Index.'. Kwantitatieve analyse (10 studies) en kwalitatieve analyse (26 studies). Meta-analyse van al bestaande onderzoeken.
<i>Resultaten</i>	In 83% van de studies wordt een positief effect van groepsdoelstellingen op groepsprestaties aangetoond. Studies waarin een negatief of mixed effect wordt aangetoond zijn longitudinale veldstudies waarin leden van al bestaande groepen hen toegewezen doelen proberen te bereiken. Specifieke doelen hebben een duidelijk positief effect.

<i>Auteurs</i>	Ostroff, C. and N. Schmitt (1993)
<i>Onderzoeksthema</i>	Relatie tussen de verschillende kenmerken van organisaties (middelen, omgeving, regels en voorschriften, doelen, klimaat, informele systemen) en effectiviteit en efficiency van organisaties.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	4 Performance maten voor effectiviteit: 1) prestaties van studenten (kwalitatieve output), 2) tevredenheid studenten, 3) ideeën studenten over eigen kunnen, 4) efficiency van de school (ratio input/output, gemeten door andere onderzoekers). Efficiency. Structurele kenmerken: 1) student-docent ratio 2) executive verloop 3) hiërarchie en autoriteit 4) regels 5) participatie 6) aanpassingen aan de omgeving 7) doelen: gericht op effectiviteit of efficiency. Interne proces: klimaat.
<i>Sample en materiaal</i>	176 middelbare scholen in VS en Canada. Gegevens zijn verzameld door middelen van vragenlijsten uitgedeeld onder leraren en studenten. Interviews met hoofd van de school. Efficiency: gemeten door externe onderzoekers. Met behulp van discriminant analyse zijn verschillen tussen 4 groepen (ingedeeld op basis van scores op effectiviteit en efficiency) onderzocht.
<i>Resultaten</i>	* Verschillende configuraties van organisatiekenmerken relateren met verschillende output. * Weinig nadruk op structurele kenmerken, een hoge score op 'klimaatperspectieven', en vooral hoge participatie in besluitvorming kenmerken organisaties die effectief zijn maar niet efficiënt. * Een hoge score op 'klimaatperspectieven', gemiddelde scores op participatie en gemiddelde scores op structuurkenmerken karakteriseren organisaties die zowel effectief als efficiënt zijn.

Verklaring effectiviteit en resultaten van de organisatie als geheel (9).

<i>Auteur</i>	Snell, S. A. (1992)
<i>Onderzoeksthema</i>	Onderzoek naar de relatie tussen de strategische context van een organisatie en het gebruik van bureaucratische 'Human Resource Control mechanismen'.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Strategische context: productmarktvariatie, taak- interdependentie en omvang. Administratieve informatie: 1) kennis van het proces en 2) duidelijke standaarden voor prestaties. Human Resource Management control (door topmanagement): gedrags-control (standaardprocedures, directe supervisie), output-control (evaluatie en beloning van gewenst gedrag) en input-control (formele selectie en training). Industriële omgeving: dynamiek, complexiteit en moeilijkheid.
<i>Sample en materiaal</i>	102 bedrijven in verschillende industrieën. Gegevens verzameld door middel van enquêtes voorgelegd aan de president en (minimaal 1) vice-president per organisatie. Analyse: hiërarchische multi-regressieanalyse.
<i>Resultaten</i>	Er is een positieve relatie tussen de productmarktvariatie en het gebruik van gedrags-control. De proceskennis van het management en de mate waarin duidelijke outputmaten kunnen worden vastgesteld, zijn in deze relatie middelende variabelen. Er is een negatieve relatie tussen de taakinterdependentie en het gebruik van output-control. De mate waarin duidelijke output-maten kunnen worden vastgesteld, is in deze relatie een middelende variabele. Er is een positieve relatie tussen omvang van een organisatie en het gebruik van input-control. Deze relatie is niet afhankelijk van andere variabelen.

<i>Auteur</i>	Wageman, R. (1995)
<i>Onderzoeksthema</i>	1) Functioneren groepen in een situatie met een interdependente taakstructuur en groepsbeloning anders dan groepen met independente taakstructuren en individuele beloning? 2) Hoe effectief zijn hybride groepen?
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Taakontwerp en beloningssysteem. Relatie variabelen met output. Relatie 'combinatie' variabelen met output.
<i>Sample en materiaal</i>	150 teams van monteurs van Xerox.
<i>Resultaten</i>	Individuele beloning leidt tot: 1) sterk gevoel voor persoonlijke verantwoordelijkheid, 2) toename werkmotivatie en verbetering persoonlijke performance. Groepstaakverdeling leidt tot: 1) hoge kwaliteit sociale processen. 2) hoge 'group-learning' kwaliteit. 3) collectieve verantwoordelijkheid voor de output. 4) sterke normen: hoge mate van coöperatie. Hybride structuren: Organisaties met individuele of groepsstructuren scoren beter dan organisaties met hybride structuren. Organisaties met een hybride taakstructuur of beloningsstructuur scoren slechter dan organisaties met combinatie van individuele taak- (belonings-) structuur en een groepsbelonings-(taak)structuur. Een hybride taakstructuur scoort hoger dan een hybride beloningsstructuur.

 Verklaring effectiviteit en resultaten van de organisatie als geheel (10).

<i>Auteurs</i>	Welsh, D.H.B., F. Luthans and S.M. Sommer (1993)
<i>Onderzoeksthema</i>	Wat is het effect van drie, in de VS succesvolle managementtechnieken (extrinsieke beloning, gedragsmanagement en participatie) op de prestaties van medewerkers in een textiel fabriek in de republiek Rusland?
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	1) Extrinsieke beloning: prestatiebeloning, 2) gedragsmanagement: managen van gedrag door belonen, complimenteren, feedback en corrigeren, 3) participatie: bijdrage van medewerkers aan herstructurering functies. Output: hoeveelheid topkwaliteit katoen.
<i>Sample en materiaal</i>	Organisatie: Grootste textiel fabriek in Rusland. Experiment werd uitgevoerd onder 99 medewerkers (ondersteuning van de lopende-bandmedewerksters). Methode: A-B-A experiment: A) uitgangssituatie, B) interventie: toevoegen onafhankelijke variabele, C): interventie: onttrekken onafhankelijke variabele. Experiment uitgevoerd in 3 groepen, in elke groep werd 1 onafhankelijke variabele gebruikt.
<i>Resultaten</i>	De hoeveelheid topkwaliteit katoen neemt toe als extrinsieke beloning (groep 1) of gedragsmanagement (groep 2) wordt toegepast. In beide groepen neemt de hoeveelheid topkwaliteit katoen weer af als de interventie gestaakt wordt. Het effect van gedragsbeloning heeft een vertraging van 3 dagen. De hoeveelheid top-kwaliteit katoen neemt af tijdens de interventieperiode in groep 3: participatie. Deze hoeveelheid stijgt weer als de interventie gestaakt wordt. Meerdere verklaringen zijn mogelijk: de cultuur van Russische werknemers (erg loyaal ten opzichte van elkaar en van de supervisor, participatie is een soort verraad) en de geschiedenis van het bedrijf (in het verleden heeft participatie nooit iets opgeleverd).

Verklaring gedrag van individuele medewerkers (1).

<i>Auteur</i>	Barker, J.R. (1993)
<i>Onderzoeksthema</i>	Onderzoek naar de overgang van een bureaucratisch control- systeem naar een systeem van zelfsturende groepen.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Control, artefacten (regels, voorschriften), gedrag van medewerkers, perceptie van medewerkers.
<i>Sample en materiaal</i>	Data verzameld in een klein productiebedrijf in de VS. Produceert goederen voor de telecommunicatie-industrie. Data verzameld door middel van observaties in de 'zelfsturende teams' en gesprekken met medewerkers en management. Etnografisch onderzoek.
<i>Resultaten</i>	Overgang wordt in 3 fasen beschreven: 1) Team ontwikkelt een (gedeeld) waardensysteem m.b.t. performance 2) Waarden worden gedragsnormen 3) Normen worden regels, ze rationaliseren het gedrag, ze worden geformaliseerd (zodat er ook beter gecontroleerd kan worden en er objectieve maatstaven zijn voor sancties) In dit stadium vindt ook specialisatie plaats. Het derde stadium is vergelijkbaar met een bureaucratische organisatie met dit verschil dat de beoordelingen van prestaties en de belonings- en sanctiebevoegdheid bij het team blijft en niet een taak wordt van de coördinator. Medewerkers ervaren nu een veel sterkere controledruk dan in de oude (bureaucratische) situatie.

<i>Auteurs</i>	Browner, C.H. and K. Kubarski (1991)
<i>Onderzoeksthema</i>	Beschrijving van control -strategieën gebruikt door een multinationale onderneming in de VS, om gedrag en productiviteit van administratieve medewerkers te beïnvloeden, en de reacties van medewerkers op deze mechanismen.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Control-strategieën van de organisatie. Reacties van medewerkers.
<i>Sample en materiaal</i>	Observaties van en formele en informele interviews met management en administratieve medewerkers van de Klanten Service Divisies van een Amerikaanse multinational in communicatie- technologie. Etnografisch onderzoek.
<i>Resultaten</i>	Twee soorten control-strategieën worden gehanteerd: een systeem van formele regels en kwantitatieve en kwalitatieve outputdoelen en 'normatieve control-strategieën' als socialisatie, koppeling van persoonlijke doelen aan organisatiedoelen, stimulering van sociale controle (door groepsdoelstellingen) maar ook onderlinge competitie. De sturing heeft het gewenste effect. Medewerkers die de organisatie niet binnen een jaar hebben verlaten (verloop is hoog) laten loyaliteit blijken door een consistente en hoge productie. Door een combinatie van de twee strategieën is (dure) supervisie nauwelijks nodig. Slechts af en toe wordt door medewerkers met outputgegevens gesjoemeld.

Verklaring gedrag van individuele medewerkers (2).

<i>Auteurs</i>	Cordery, J.L., W.S. Mueller and L.M. Smith (1991)
<i>Onderzoeksthema</i>	Vergelijking van werkhoudingen van medewerkers van autonome taakgroepen en medewerkers van traditionele taakgroepen.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Werkhoudingen: ervaren intrinsieke kenmerken van de functie, ervaren autonomie in besluitvorming, extrinsieke en intrinsieke satisfactie, betrokkenheid bij de organisatie, vertrouwen in het management, vrijwillig verloop, ziekteverzuim.
<i>Sample en materiaal</i>	Onderzoek uitgevoerd in 2 fabrieken behorend tot hetzelfde (Amerikaanse) bedrijf. Fabrik 1 is nieuw en bestaat vooral uit autonome taakgroepen, fabrik 2 bestaat al langer en is opgebouwd uit traditionele taakgroepen. 130 medewerkers in fabriek 1 en 172 medewerkers in fabriek 2 vulden op twee tijdstippen (8 en 20 maanden na start fabriek 1) een enquête in. Daarnaast hebben diepte-interviews en observaties plaatsgevonden. Multivariatie-analyse van variantie.
<i>Resultaten</i>	Werknemers in de autonome taakgroepen scoren hoger op de hoeveelheid intrinsieke kenmerken van de functie, intrinsieke en extrinsieke satisfactie en betrokkenheid bij de organisatie dan medewerkers in traditionele taakgroepen. Er is geen verschil in het vertrouwen in het management. In autonome taakgroepen is het ziekteverzuim en verloop ook hoger dan in traditionele taakgroepen. Er is geen betrouwbare vergelijking mogelijk van de resultaten van de groepen. Opvallend is wel dat de nieuwe fabriek (met autonome taakgroepen) beter functioneert dan de andere fabrieken (met traditionele taakgroepen).

Verklaring gedrag van individuele medewerkers (3).

<i>Auteur</i>	Edwards, J. R. (1996)
<i>Onderzoeksthema</i>	Relatie tussen fit van mogelijkheden voortkomend uit de omgeving (supplies) en waarden of voorkeuren van medewerkers (values) en stress. Relatie tussen fit van eisen gesteld door de omgeving (demands) en mogelijkheden van medewerkers (abilities) en stress.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Stress; jobdissatisfactie, spanning. Gepercipieerde mogelijkheden omgeving, eisen omgeving, voorkeuren medewerkers, mogelijkheden medewerkers. Belang dat medewerkers hechten aan bepaalde taken.
<i>Sample en materiaal</i>	428 eerstejaarsstudenten van een business-school in de VS. Alleen studenten met werkervaring (gemiddeld 5 jaar) in leidinggevende functies zijn geselecteerd. Variabelen zijn gemeten met behulp van vragenlijsten, ingevuld door de respondenten. Regressieanalyse, Fit-analyse.
<i>Resultaten</i>	Misfit van ervaren mogelijkheden en voorkeuren hangt samen met dissatisfactie, terwijl misfit tussen eisen en mogelijkheden van medewerkers samenhangt met spanning. Jobdissatisfactie is hoger als er sprake is van misfit tussen ervaren mogelijkheden en voorkeuren en hoger als op beide dimensies laag gescoord wordt (en dus geen sprake is van misfit) dan wanneer op beide dimensies hoog gescoord wordt. Als eisen toenemen stijgt de spanning. De spanning daalt daarna als de mogelijkheden toenemen. Toch blijkt spanning overall te stijgen als mogelijkheden toenemen. Als het belang dat medewerkers hechten aan bepaalde taken stijgt wordt de (negatieve) relatie tussen dissatisfactie en mogelijkheden van medewerkers sterker. Ook de relaties tussen mogelijkheden als ervaren, voorkeuren en dissatisfactie worden sterker.

Verklaring gedrag van individuele medewerkers (4).

<i>Auteur</i>	Griffin, R.W. (1991)
<i>Onderzoeksthema</i>	Wat zijn de langetermijneffecten van herstructurering van functies op de perceptie van medewerkers van de functie, tevredenheid met en betrokkenheid bij het werk, prestaties, ziekteverzuim en verloop?
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Perceptie van medewerkers, tevredenheid met het werk, betrokkenheid bij het werk, resultaten, ziekteverzuim (aantal dagen), verloop.
<i>Sample en materiaal</i>	Medewerkers (tellers) van een bank in de VS. Perceptie, tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers gemeten door middel van enquêtes. Prestaties gemeten door middel van evaluaties van supervisors. Gegevens over ziekteverzuim en verloop verkregen van personeelsmanager. Aantal respondenten: 526. Correlatieonderzoek, verschil analyse uitgevoerd op 4 tijdstippen: vóór de verandering, 6, 24 en 48 maanden na de verandering.
<i>Resultaten</i>	Herstructurering van de functies verandert de perceptie van medewerkers vrijwel onmiddellijk in de gewenste richting. Gedurende de rest van de studieduur (48 maanden) verandert de perceptie niet meer. Motivatie en betrokkenheid nemen vrijwel direct toe. Na 24 maanden is de motivatie en betrokkenheid al gedaald en aan het eind van de studie zijn de scores gelijk aan de beginscores. De resultaten blijven gedurende de eerste periode gelijk. Pas aan het eind van de studie stijgen ook de resultaten.

Verklaring gedrag van individuele medewerkers (4).

<i>Auteurs</i>	Oldman, G.R. and A. Cummings (1996)
<i>Onderzoeksthema</i>	Welke bijdrage leveren persoonlijkheidskenmerken van individuele medewerkers en kenmerken van de organisatie-context aan de hoeveelheid creatieve output van medewerkers?
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Creativiteit van individuen (relevante persoonlijkheids- variabelen) Organisatie-context: complexiteit van de functie, stijl van leiderschap (ondersteunend, controlerend). Hoeveelheid creatieve output van medewerkers, overall functioneren van medewerkers (beoordeeld door de supervisor) en de intentie tot verloop.
<i>Sample en materiaal</i>	171 medewerkers verdeeld over 2 fabrieken. Persoonlijkheidsvariabelen en organisatiekenmerken zijn gemeten met behulp van een enquête, uitgezet onder medewerkers. Output is gemeten met behulp van enquêtes voor de supervisors en gegevens verzameld door de HR-manager. Correlatie- en regressieanalyse
<i>Resultaten</i>	Medewerkers functioneren overall beter en het verloop is lager naarmate de functie complexer is, de stijl van leidinggeven meer ondersteunend en minder controlerend. Een complexe functie en een ondersteunende en weinig controlerende stijl van leidinggeven lijken kenmerken van ideale omstandigheden voor creatieve output. Medewerkers met veel creatieve persoonlijkheidskenmerken hebben onder deze ideale omstandigheden een hele hoge creatieve output. Zijn de omstandigheden niet ideaal dan hebben ze een gemiddelde creatieve output. Medewerkers met weinig creatieve persoonlijkheidskenmerken hebben onder de ideale omstandigheden echter een zeer lage creatieve output. Zijn de omstandigheden niet ideaal (een eenvoudige functie, een weinig ondersteunende en controlerende supervisor) dan hebben deze medewerkers een 'iets minder dan gemiddelde' creatieve output.

<i>Auteurs</i>	Robertson, D.C. and E. Anderson (1993)
<i>Onderzoeksthema</i>	Effecten van sturingssystemen en taakomgeving in een organisatie op de mate waarin verkopers onethische beslissingen nemen.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	(On-) Ethisch gedrag (gemeten met projective vignettes). Sturingssysteem (bureaucratisch of laissez faire), strakke supervisie of niet, veel of weinig contact met manager, evaluatie en beloningssystemen (input en gedrag of proces). Taakomgeving (belang van een verkoop, gemak van een verkoop, tijdsperspectief, isolatie). Persoonsgegevens (senioriteit en opleiding).
<i>Sample en materiaal</i>	487 respondenten (verkoop medewerkers en managers) verdeeld over een range van bedrijven. Enquêtes zijn voorgelegd met 'vignettes' en vragen over sturing, taakomgeving en persoonsgegevens. Correlatie en regressieanalyse.
<i>Resultaten</i>	Verkoopmedewerkers die werken in een organisatie met een gestructureerd sturingssysteem, met strakke supervisie, zijn minder geneigd onethische beslissingen te nemen dan verkoop- medewerkers die werken in een organisatie met 'losse sturing', en een minder strakke supervisie.

Verklaring gedrag van individuele medewerkers (5).

<i>Auteurs</i>	Scott, S.G. and R.A Bruce (1994)
<i>Onderzoeksthema</i>	Effecten van leiderschaps- stijl, intra-groepsrelaties, individuele kenmerken en 'organisatieklimaat' op het innovatieve gedrag van individuen.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Innovatief gedrag van individuen. Verwachtingen van leidinggevend over het gedrag van ondergeschikten. Probleemoplossingsstijl (systematisch of intuïtief), LMX (Leader membership exchange) kwaliteit, TMX (Team membership exchange) kwaliteit. Innovatief organisatieklimaat: 2 dimensies: stimulering van innovatie en beschikbaarheid van middelen voor innovatie. Functiekenmerken, carrièrestadium en opleidingsniveau.
<i>Sample en materiaal</i>	Technici, onderzoekers, ingenieurs van grote, gecentraliseerde R&D afdelingen in grote Amerikaanse bedrijven. Interviews met directeuren van R&D-afdelingen, semi-structureerde interviews met 22 medewerkers van R&D-afdelingen. Enquêtes: medewerkers uiteindelijk 172 bruikbare. Enquêtes: managers 26. Pad- analyse (LISREL VI).
<i>Resultaten</i>	Innovatief gedrag van individuen relateert positief met: goede relaties tussen leidinggevend en ondergeschikten, stimulering van innovatie, rolverwachtingen van leidinggevend en het carrièrestadium waarin een individu zich bevindt. Innovatief gedrag relateert negatief met een systematische probleemoplossingsstijl.

<i>Auteur</i>	Shalley, C.E. (1995)
<i>Onderzoeksthema</i>	Effecten van werken in aanwezigheid van anderen, verwachting van evaluatie van resultaten en formuleren van 'creativiteitsdoelstellingen', op de creativiteit en productiviteit van medewerkers.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Onafhankelijke variabelen: 1) taak uitgeoefend in aanwezigheid van anderen of alleen 2) medewerker verwacht een beoordeling van resultaten of niet 3) wel of geen creativiteitsdoel geformuleerd. Afhankelijke variabelen: creativiteit (bedenken van nieuwe en geschikte oplossingen voor problemen) en productiviteit (aantal problemen waarvoor een oplossing is bedacht).
<i>Sample en materiaal</i>	Deel 1: 84 studenten. Deel 2: 136 studenten. Experiment onderzoek. Paarsgewijze correlaties. Interactie-effecten.
<i>Resultaten</i>	Creativiteit is hoger als mensen alleen werken. Creativiteit is hoger als mensen een 'creativiteitsdoelstelling' hebben. Productiviteit is lager als mensen een 'creativiteitsdoelstelling' hebben.

Verklaring gedrag van individuele medewerkers (6).

<i>Auteur</i>	Spreitzer, G.M. (1996)
<i>Onderzoeksthema</i>	Relatie tussen sociaal- structurele kenmerken van workunits en 'feelings of empowerment'.
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Empowerment: intrinsieke motivatie uiteengelegd in 4 dimensies: betekenisgeving, competentie, self-determination and impact. Sociaal-structurele kenmerken: Rol ambiguïteit, span of control, sociaal-politieke steun, toegang tot informatie, middelen en klimaat.
<i>Sample en materiaal</i>	393 middenmanagers van diverse units van de 'Fortune 50 organizations' in de VS. Data verzameld door middel van vragenlijsten voorgelegd aan middenmanagers. Paarsgewijze correlaties.
<i>Resultaten</i>	Rol ambiguïteit correleert negatief met 'feelings of empowerment'. Een brede 'span of control', sociopolitieke ondersteuning, de beschikking over informatie en een 'participatief klimaat' correleren positief met 'feelings of empowerment'. Tegen verwachting is geen significante relatie gevonden tussen beschikbaarheid van middelen en 'feelings of empowerment'.

<i>Auteurs</i>	Stevens, F., H. Philipsen and J. Diederiks (1992)
<i>Onderzoeksthema</i>	Zijn (structuur)-kenmerken van een organisatie en professionele attitudes voorspelers van de arbeidssatisfactie van professionals?
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Satisfactie: 1) Tevredenheid met werkdruk, 2) Tevredenheid met werkomgeving 3) Tevredenheid met patiënteisen. Structuur: 1) Standaardisatie van werk (formele procedures) 2) Omvang. Professionele attitude: 1) Voorkeur voor autonomie, 2) Voorkeur voor teamwork, 3) Voorkeur voor collegiale feedback, 4) Voorkeur voor service, vakmanschap of geld.
<i>Sample en materiaal</i>	121 Internisten (specialisten en assistenten) van 13 afdelingen behorend tot 2 academische ziekenhuizen in Nederland. 40% is geïnterviewd over de structuur en het functioneren van hun afdeling. 70% heeft een enquête ontvangen met vragen over professionele attitude, voorkeuren en arbeidssatisfactie. Correlatieanalyse, regressieanalyse.
<i>Resultaten</i>	De mate van standaardisatie is een positieve voorspeller voor de tevredenheid met de werkomstandigheden, omvang een negatieve. Professionele attitudes als oriëntatie op service en vakmanschap zijn positieve voorspellers van tevredenheid met patiënteisen. Standaardisatie heeft een positief effect op de tevredenheid met de werkdruk van specialisten en een negatief effect op de tevredenheid met de werkdruk van de assistenten.

Verklaring gedrag van individuele medewerkers (7).

<i>Auteur</i>	Wagner, J.A. (1995)
<i>Onderzoeksthema</i>	Wordt samenwerking in groepen beïnvloed door de groeps grootte, de mate waarin groepsleden het idee hebben dat hun bijdrage zichtbaar is en het gevoel dat groepsleden hebben verantwoordelijk te zijn voor de resultaten? Worden de relaties tussen deze variabelen en samenwerking in groepen beïnvloed door de mate van collectivisme of individualisme van groepsleden?
<i>Organisatievariabelen en type onderzoek</i>	Samenwerking van groepsleden. Groeps grootte, de mate waarin groepsleden het idee hebben dat hun bijdrage zichtbaar is, de mate waarin groepsleden zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor (een deel van) de resultaten. Collectivisme versus individualisme.
<i>Sample en materiaal</i>	492 collegestudenten in de VS. Gegevens verzameld door middel van vragenlijsten uitgedeeld onder studenten. Experiment. Regressieanalyse.
<i>Resultaten</i>	Studenten in kleine groepen, met een zichtbare bijdrage, persoonlijke verantwoordelijkheden en een hoge score op 'de mate waarin ze zich afhankelijk voelen van anderen' (collectiviteitsmaat), werken goed samen. De variabelen groeps grootte en zichtbaarheid hebben meer invloed op individualistische studenten dan op collectivistische studenten. Tegen de verwachting in heeft collectiviteit geen invloed op de relatie tussen verantwoordelijkheid en samenwerking. Het belang dat gehecht wordt aan persoonlijk succes (collectiviteitsdimensie 2) beïnvloedt de relatie tussen de zichtbaarheid van de bijdrage en samenwerking. De waarde die gehecht wordt aan alleen werken (dimensie 3) beïnvloedt de relatie tussen groeps grootte en samenwerking. In beide gevallen geldt: hoe collectiever de score, hoe minder sterk de relatie.

Bijlage 2.4: Onderscheid onderzoeken naar systemen en onderzoeken naar dimensies

Organisatieniveau: systemen

- * *Adler (1993)*:
casestudie. 'de lerende bureaucratie'
- * *Arthur (1994)*:
human resource systems; control-systeem, commitment-systeem
- * *Doty, Glick en Huber (1993)*:
1) typologie Mintzberg: simple structure, machine bureaucracy, professional bureaucracy, divisionalized form, adhocracy
2) typologie Miles en Snow: prospector, analyzer, defender, (reactor)
- * *Gresov (1990)*:
mechanische organisatie, organische organisatie
- * *Gupta (1994)*:
bureaucratische sturing, groepssturing, persoonlijke sturing
- * *Huselid (1995)*:
onderzoekt de mate waarin in organisaties sprake is van een systeem 'high performance [human resource] practices'. Hij vergelijkt dit systeem met Arthurs 'commitment-system'. Huselid onderscheidt wel twee dimensies: (practices waarmee) Employee skills and organizational structure (bevordert en georganiseerd worden) en (practices waarmee) Employee motivation (bevordert wordt). In zijn onderzoek onderzoekt hij zowel relaties tussen dimensies en output als de relatie tussen systeem en output
- * *Miller (1993)*:
Organisaties aangepast aan externe onzekerheid, organisaties aangepast aan interne onzekerheid
- * *Nelson (1993)*:
bureaucratische organisatie, charismatische organisatie, traditionele organisatie
- * *Snell (1992)*:
behavior-control, output-control, input-control

Organisatieniveau: dimensies

- * *Calori en Sarnin (1991)*:
managementwaarden zoals door medewerkers wordt ervaren: onder meer inspraak, duidelijk omschreven functies, extrinsieke beloning, bijdrage medewerkers aan resultaat van de organisatie als geheel, statusverschillen, aandacht aan de behoeften van medewerkers, (ambitieuze) doelstellingen, toegang tot informatie
- * *Damanpour (1991)*:
participatie, formalisatie, centralisatie
- * *Marcoulides en Heck (1993)*:
dimensies van cultuur onder meer 'workers attitude': belang dat het management hecht aan punctualiteit (social amenities), aan toewijding en betrokkenheid (commitment) de mate waarin medewerkers deelnemen aan besluitvorming (involvement) en 'task organization': (onder meer:) de mate waarin managers persoonlijk belang hechten aan de prestaties en het welzijn van medewerkers (mentoring)
- * *O'Leary-Kelly, Martocchio en Frink (1994)*:

(groeps) doelstellingen

- moeilijkheid, specificiteit en participatie

- * *Ostroff en Schmitt (1993)*:
student/docent-ratio, hiërarchie en autoriteit, regels, participatie, aanpassing aan de omgeving, doelen: effectiviteit of efficiency, de mate waarin het organisatieklimaat bijdraagt aan het welzijn van medewerkers
- * *Wageman (1995)*:
beloningsin(ter)dependentie, taak in(ter)dependentie
- * *Welsch, Luthans en Sommer (1993)*:
extrinsieke beloning, gedragsmanagement, participatie

Individueel niveau: systemen

- * *Barker (1993)*:
casestudie: zelfsturende groepen
- * *Browner en Kubarski (1991)*:
casestudie: formele en kwantitatieve sturing en normatieve sturing
- * *Cordery, Mueller en Smith (1991)*:
autonome taakgroepen
- * *Robertson en Anderson (1993)*:
behavior-control, output-control

Individueel niveau: dimensies

- * *Griffin (1991)*:
complexiteit van de functie in het perspectief van medewerkers
- * *Oldman en Cummings (1996)*:
complexiteit van de functie, stijl van leidinggeven (supportive en noncontrolling)
- * *Scott en Bruce (1994)*:
verwachtingen van leidinggevendenden over het gedrag van medewerkers (innovatief of niet), kwaliteit van de relatie tussen manager en medewerker
kwaliteit van de relatie tussen medewerkers onderling
innovatief klimaat
- * *Shalley (1995)*:
taak uitgeoefend in aanwezigheid van anderen of niet
verwachte evaluatie
formulering 'creativiteitsdoelen'
- * *Spreitzer (1996)*:
rol ambiguïteit, span of control, sociaal-politieke steun, toegang tot informatie en middelen, klimaat (participative, creation and liberation, of nonparticipative, control, order and predictability)
- * *Stevens, Philipsen en Diederiks (1992)*:
standaardisatie
- * *Wagner (1995)*:
groeps grootte, mate waarin de bijdrage van groepsleden zichtbaar is, de mate waarin groepsleden zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor de resultaten

Bijlage 2.5: Dimensies van sturing

standaardisatie

- functies van eenheden zijn duidelijk gedefinieerd (Calori en Sarnin 1991)
- formalisatie (Damanpour 1991)
- belang dat het management volgens medewerker hecht aan punctualiteit (Marcoulides en Heck 1993)
- aanwezigheid regels (Ostroff en Schmitt 1993)
- weinig rolambigüiteit (Spreitzer 1996)
- klimaat: 'participative, creation and liberation' of 'nonparticipative, control, order and predictability' (Spreitzer 1996)
- standaardisatie (Stevens, Philipsen en Diederiks 1992)

sociaal leiderschap

- kleine statusverschillen (Calori en Sarnin 1991)
- gedragsmanagement (Welsch, Luthans en Sommer 1993)
- ondersteunende en non-controlerende stijl van leidinggeven (Oldham en Cummings 1996)
- kwaliteit van de relatie tussen manager en medewerker (Scott en Bruce 1994)
- span of control (Spreitzer 1996)
- de mate waarin managers persoonlijk belang hechten aan de prestaties en het welzijn van medewerkers, mentoring (Marcoulides en Heck 1993)
- mate waarin de bijdrage van groepsleden zichtbaar is (Wagner 1995)

participatie/decentralisatie

- inspraak, toegang tot informatie (Calori en Sarnin 1991)
- participatie, decentralisatie (Damanpour 1991)
- mate waarin medewerkers deelnemen aan besluitvorming (Marcoulides en Heck 1993)
- participatie in vaststellen (groeps)doelstellingen (O'Leary-Kelly, Martocchio en Frink 1994)
- participatie (Ostroff en Schmitt 1993)
- participatie (Welsch, Luthans en Sommer 1993)
- toegang tot informatie (Spreitzer 1996)

koppeling werkzaamheden van het individu aan de resultaten van het geheel

- bijdrage medewerkers aan het resultaat van de organisatie als geheel (Calori en Sarnin 1991)
- (groeps) doelstellingen (O'Leary-Kelly, Martocchio en Frink 1994)
- groepsleden voelen zich verantwoordelijk voor de resultaten (Wagner 1995)

beloning

- extrinsieke beloning (Calori en Sarnin 1991)
- beloningsin(ter)dependentie (Wageman 1995)
- extrinsieke beloning (Welsch, Luthans en Sommer 1993)
- verwachte evaluatie (Shalley 1995)

aandacht aan de behoeften van medewerkers

- aandacht aan de behoeften van medewerkers (Calori en Sarnin 1991)
- de mate waarin het organisatieklimaat bijdraagt aan het welzijn van medewerkers (Ostroff en Schmitt 1993)

verwachte inzet medewerkers:

- ambitieuze doelstellingen (Calori en Sarnin 1991)
- belang dat het management volgens medewerkers hecht aan toewijding en betrokkenheid (Marcoulides en Heck 1993)
- moeilijkheid doelstellingen (O'Leary-Kelly, Martocchio en Frink 1994)
- effectiviteitsdoelstellingen en efficiency doelstellingen (Ostroff en Schmitt 1993)
- verwachtingen van het management van innovatief gedrag (Scott en Bruce 1994)
- formulering creativiteitsdoelen (Shalley 1995)

kenmerken functie

- taakinterdependentie (Wageman 1995)
- complexiteit van de functie (Griffin 1991)
- complexiteit van de functie (Oldham en Cummings 1996)

Bijlagen bij hoofdstuk 3

Bijlage 3.1: Operationalisering van de dimensies van sturing

Voor het invullen van de dimensies is gebruik gemaakt van vragen uit de onderzoeken van Hage en Aiken (1967) en Denison (1990). Daarnaast is veelvuldig gebruik gemaakt van de resultaten van cultuuronderzoek uitgevoerd door de projectgroep 'cultuur in veranderende organisaties'.¹ In deze onderzoeken wordt onder meer aandacht besteed aan fricties tussen de wijze van sturing, zoals medewerkers zouden wensen en de wijze van sturing, zoals medewerkers ervaren. Ze bieden veel inzicht in de termen, waarin medewerkers in organisaties over de in dit onderzoek gebruikte begrippen spreken, en welke items zij van belang achten. Veel vragen zijn min of meer afgeleid van de interviewvragen die in deze onderzoeken worden gehanteerd.

Centralisatie

Voor dit onderzoek is gezocht naar items die op intervalniveau gemeten kunnen worden. Van Hage en Aiken (1976) is de maat van participatie in besluitvorming overgenomen (items 19, 20 en 21). Deze maat is aangevuld met een item waarmee ook besluitvorming op het niveau van het werk zelf kan worden gemeten.

Hofstede (1980) operationaliseert zijn dimensie Power Distance onder meer met twee items die gebaseerd zijn op vier typen leiderschapsstijlen, die zijn afgeleid van het model van Tanenbaum en Schmidt (1958). Deze vier typen leiders laten in toenemende mate participatie van medewerkers toe. De door Hofstede gehanteerde vragen zijn wel in de vragenlijst opgenomen maar, omdat ze een nominaal meetniveau hebben, niet opgenomen in de multivariate analyses. De vragen dienen als ondersteuning van de dimensie.

Centralisatie

antwoordcategorieën: Bijna altijd 1 2 3 4 5 Nooit

- | | |
|----|--|
| 19 | In hoeverre neemt u deel aan besluitvorming over aanname personeel? |
| 20 | In hoeverre neemt u deel aan besluitvorming over promotie van personeel |
| 21 | In hoeverre neemt u deel aan besluitvorming over het invoeren van grote veranderingen en vernieuwingen |
| 22 | Hoe vaak wordt u betrokken bij overleg, waarin problemen die met uw werk te maken hebben, worden opgelost? |
-

¹ Deze projectgroep is een onderdeel van de sectie Organisatie en beleid van de vakgroep Sociologie van de Universiteit van Amsterdam. Katinka Bijlsma-Frankema is projectleider van deze projectgroep.

Power distance (Hofstede)

- Leidinggevende 1: Neemt over het algemeen snel zijn beslissingen en deelt ze duidelijk en zonder er doekjes om te winden mee aan de medewerkers. Verwacht van u dat u deze beslissingen volgens afspraak uitvoert, zonder moeilijkheden te maken.
- Leidinggevende 2: Neemt over het algemeen snel beslissingen, maar probeert ze eerst volledig aan zijn medewerkers toe te lichten alvorens verder te gaan. Geeft de reden voor de beslissingen en beantwoordt alle vragen.
- Leidinggevende 3: Vraagt over het algemeen de medewerkers om advies voor de beslissing te nemen. Luistert naar uw raad, weegt het voor en tegen af en maakt dan de beslissing bekend. Verwacht daarna dat iedereen -ook de medewerkers die een andere mening hadden- de beslissing volgens afspraak uitvoert.
- Leidinggevende 4: Roept over het algemeen de medewerkers bijeen als er een belangrijke beslissing genomen moet worden. Legt de problemen aan de groep voor en moedigt een discussie aan. Accepteert de mening van de meerderheid als een beslissing.
- 14a. Welke van deze typen leidinggevendens lijkt *het meeste* op uw eigen direct leidinggevende?
Antwoord categorieën: Leidinggevende 1 t/m leidinggevende 4, geen van deze vier
- 14b. Onder welke leidinggevende zou u *het liefste* willen werken?
Antwoord categorieën: Leidinggevende 1 t/m leidinggevende 4, geen van deze vier
-

Sociaal leiderschapsgedrag

Hofstede heeft in zijn onderzoek (1980) ook de dimensie 'mensgericht leiderschap' gemeten. Het centrale item waarmee deze dimensie gemeten wordt is de stelling: 'my manager is concerned with helping me get ahead'. Een van de items waarmee Denison (1990) 'Supervisor Work Facilitation' meet is de vraag: 'Does your boss provide help, training and guidance so that you can improve your performance?', een vraag die aansluit bij het item zoals geformuleerd door Hofstede. Het item 'aanmoedigen inzet (33)' wordt door Denison gebruikt voor de dimensie 'Supervisory Work Facilitation'. Om sociaal leiderschapsgedrag te meten zijn deze twee vragen van Denison vertaald en opgenomen. Ook deze dimensie wordt ondersteund door de leiderschapsstijlen van Hofstede.

Sociaal leiderschapsgedrag

antwoordcategorieën: Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 Helemaal mee oneens

- 13 Mijn direct leidinggevende biedt me hulp en begeleiding zodat ik mijn prestaties kan verbeteren.
- 33 Op onze afdeling worden mensen aangemoedigd om zich volledig in te zetten voor het bedrijf.
-

Standaardisatie

Hofstede operationaliseert de 'Uncertainty Avoidance' onder meer met het item 'oriëntatie op regels'. Aan dit item is het concept 'rule observation' van Hage en Aiken toegevoegd. Op basis van de onderzoeken van de projectgroep is de vraag opgenomen, in hoeverre voor medewerkers sprake is van een duidelijke en welomschreven werksituatie. Denison gebruikt een aan deze vraag verwante vraag: 'is het duidelijk wat van u verwacht wordt in uw werk', als item waarmee 'Job Clarity' gemeten wordt.

Op basis van de eerdere cultuuronderzoeken zijn aan deze vragen de vraag naar de frequentie van de controle, de mate waarin een handboek wordt gebruikt en de mate waarin sprake is van precieze functieomschrijvingen, toegevoegd. Om flexibiliteit te meten is de vraag naar de snelheid, waarmee werkwijzen worden aangepast, toegevoegd; deze vraag is afkomstig uit het onderzoek van Denison.

Standaardisatie

antwoordcategorieën: Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 Helemaal mee oneens

- 43 Bedrijfsregels zijn er om op te volgen, zelfs als een medewerker meent dat het in het belang van het bedrijf is een regel te overtreden
- 38 In deze organisatie wordt voortdurend gecontroleerd of medewerkers zich aan de regels houden
- 4 Ik werk in een welomschreven werksituatie waarin duidelijk is wat van mij wordt verwacht
- 6 Ik heb een functieomschrijving waarin mijn taken precies zijn omschreven
- 34 Voor mijn afdeling wordt een handboek gebruikt waarin de belangrijkste te volgen procedures staan

antwoordcategorieën: Iedere dag 1 2 3 4 5 6 7 Nooit

- 10 Hoe vaak vindt controle [op het werk] plaats?

antwoordcategorieën: Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 Helemaal mee oneens

- 42 In deze organisatie worden verbeteringen in de werkwijzen snel doorgevoerd
-

Autonomie

De vraag naar het belang dat een respondent hecht aan de mogelijkheid zijn werk naar eigen goeddunken aan te pakken laadt in het onderzoek van Hofstede hoog op de dimensie individualiteit. Van deze vraag is voor dit onderzoek de vraag afgeleid in welke mate medewerkers de mogelijkheid hebben hun werk naar eigen goeddunken aan te pakken. Deze vraag is uitgesplitst naar 'individuele autonomie' en 'groepsautonomie'.

Autonomie

antwoordcategorieën: Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 Helemaal mee oneens

- 7 Ik heb een grote vrijheid mijn werk naar eigen goeddunken in te richten
- 35 Als afdeling hebben we de vrijheid om ons werk naar eigen goeddunken in te richten zolang we de doelstellingen voor onze afdeling halen
-

Oriëntatie op de groep

Denison operationaliseert het concept 'Supervisor Team Building' onder meer met het item 'does your boss encourage people who work in the group to work as a team'?

Naast deze vraag is een vraag opgenomen naar het belang van samenwerken voor een goed functioneren.

Ook de organisatie als geheel kan beschouwd worden als een groep. Als sturing gericht is op de groep, zal veel aandacht besteed worden aan de doelstellingen van de organisatie en zullen medewerkers inzicht hebben in het succes van de organisatie. Om dit te meten zijn aan de hierboven beschreven items nog twee items toegevoegd.

Oriëntatie op de groep

antwoordcategorieën: Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 Helemaal mee oneens

- | | |
|----|--|
| 5 | Om mijn werk goed te kunnen doen moet ik met anderen samenwerken |
| 15 | Mijn direct leidinggevende moedigt samenwerken aan |
| 23 | Zonder inzicht in de doelstellingen van mijn afdeling is het voor mij moeilijk om mijn werk goed te doen |
| 36 | Ik vind dat ik een duidelijke bijdrage lever aan het succes van deze organisatie |
-

Gewenst gedrag

In hoofdstuk 3 wordt aangetoond dat er een verschil is in gedrag dat van medewerkers wordt verwacht in de verschillende typen sturing. In een mechanische of bureaucratische organisatie wordt van medewerkers nauwkeurigheid, gehoorzaamheid verwacht, terwijl in een organische organisatie creativiteit, zelfstandigheid wordt verwacht. De vragen zijn afgeleid van de cultuuronderzoeken.

Gewenst gedrag

antwoordcategorieën: Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 Helemaal mee oneens

- | | |
|----|---|
| 37 | Iemand die zijn eigen beslissing wil nemen wordt in deze organisatie niet gewaardeerd |
| 40 | Nauwkeurigheid wordt in deze organisatie meer gewaardeerd dan creativiteit |
-

Bijlage 3.2 Operationalisering contingentievariabelen

Perspectief op omgevingscomplexiteit

Heterogeniteit

Heterogeniteit keuze klant

4. Als een klant op deze afzetmarkt een keuze maakt tussen uw product en dat van uw concurrent, wat weegt dan het zwaarst: prijs, kwaliteit of service? En daarna?

Prijs krijgt waarde 1, kwaliteit waarde 2 en markt waarde 3. Variabele wordt berekend door de verschillen in scores tussen diverse markten bij elkaar op te tellen

Heterogeniteit informatie

7. Heeft u, om deze problemen op te kunnen lossen, voldoende informatie over:

- a de wensen en behoeften van uw klanten?
- b het handelen van uw concurrenten?
- c het handelen van uw toeleveranciers?
- d nieuwe productiemethoden?
- e nieuwe producten in de markt?

Antwoordcategorieën: meer dan voldoende 1.2.3.4 zeer onvoldoende. Variabele wordt berekend door de verschillen in scores tussen diverse markten bij elkaar op te tellen.

Onzekerheid

Onzekerheid keuze klant

4. Als een klant op deze afzetmarkt een keuze maakt tussen uw product en dat van uw concurrent, wat weegt dan het zwaarst: prijs, kwaliteit of service? En daarna?

De mate van onzekerheid is hoger, als de klant op basis van service in plaats van kwaliteit, en op basis van kwaliteit in plaats van prijs een keuze. Prijs krijgt waarde 1, kwaliteit krijgt waarde 3 en service krijgt waarde 4. Het item dat het zwaarst weegt wordt vermenigvuldigd met 3, het item dat het minst zwaar weegt met 1. De som van de waarden * de gewichten, gedeeld door het aantal markten, levert de score op deze variabele

Onzekerheid informatie

7. Heeft u, om deze problemen op te kunnen lossen voldoende informatie over:

- a de wensen en behoeften van uw klanten?
- b het handelen van uw concurrenten?
- c het handelen van uw toeleveranciers?
- d nieuwe productiemethoden?
- e nieuwe producten in de markt?

Antwoordcategorieën: meer dan voldoende/voldoende (waarde 1), onvoldoende (waarde 3), zeer onvoldoende (waarde 4). De scores van de markten worden bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal markten.

Onzekerheid feedback

9. Hoe lang duurt het gemiddeld voordat de resultaten van de werkzaamheden van de monteurs of productiemedewerkers op de 'productieafdeling' zichtbaar zijn?

Antwoordcategorieën: een dag 1.2.3.4.5.6 verschillende jaren. De scores van de markten worden bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal markten.

Externe afhankelijkheid*Aantal toeleveranciers*

10. Met hoeveel toeleveranciers onderhoudt uw bedrijf een relatie (bij benadering)?

Antwoordcategorieën: < 10 5.4.3.2.1 > 40. De scores van de markten worden bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal markten.

Afhankelijkheid toeleveranciers

11. Is dat relatief veel of relatief weinig vergeleken met andere bedrijven in de branche?

Antwoordcategorieën: erg veel 1.2.3.4.5 erg weinig. De scores van de markten worden bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal markten.

Perspectief op afhankelijkheid toeleveranciers

15. In welke mate bent u afhankelijk van uw toeleveranciers?

Antwoordcategorieën: sterk afhankelijk 5.4.3.2.1 sterk onafhankelijk. De scores van de markten worden bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal markten.

Afhankelijkheid informatie

7. Heeft u, om deze problemen op te kunnen lossen, voldoende informatie over:

c het handelen van uw toeleveranciers?

Berekening variabele: zie eerder

Afhankelijkheid afnemers

16. In welke segmenten vallen uw afnemers?

Consumenten% (1)

Detailhandel% (2)

Groothandel% (3)

Bedrijven% (4)

Overheid en instellingen% (4)

De verschillende segmenten van de afzetmarkt verschillen van elkaar in grootte en dus aantal. Het segment consumenten bevat veel kleine eenheden. De afhankelijkheid van een enkele consument is dus laag. De segmenten bedrijven en overheid/instellingen grotere en dus minder eenheden. De afhankelijkheid van bedrijven of instellingen zal dus groter zijn. Het segment consumenten krijgt de waarde 1, het segment bedrijven/instellingen de waarde 4. De percentages worden vermenigvuldigd met de waarden, dit cijfer gedeeld door 100 is de score op deze variabele.

Perspectief op de mate van afhankelijkheid

19. In welke mate bent u afhankelijk van individuele afnemers?

Antwoordcategorieën: sterk afhankelijk 5.4.3.2.1 sterk onafhankelijk.

Afhankelijkheid informatie

7. Heeft u, om deze problemen op te kunnen lossen, voldoende informatie over:

a de wensen en behoeften van uw klanten?

Berekening variabele: zie eerder

Afhankelijkheid concurrenten

7. Heeft u, om deze problemen op te kunnen lossen voldoende informatie over:

b het handelen van uw concurrenten?

Berekening variabele: zie eerder

Perspectief op omgevingsinstabiliteit

Perspectief op de mate van veranderlijkheid

Frequentie benodigde aanpassingen

20. Komt het wel eens voor dat zich situaties voordoen die een, eventueel tijdelijke, aanpassing van de werkwijze vereisen? (Als ja:) hoe vaak gemiddeld per jaar?

Antwoordcategorieën: dagelijks 5.4.3.2.1 elk jaar.

Waardering veranderlijkheid

23. Als u deze veranderingen overziet, hoe veranderlijk zou u dan de omgeving in de laatste 5 jaren noemen?

Antwoordcategorieën: zeer veranderlijk 5.4.3.2.1 zeer onveranderlijk

Perspectief op onvoorspelbaarheid veranderingen

Mate waarin veranderingen te voorzien zijn

20. Komt het wel eens voor dat zich situaties voordoen die een, eventueel tijdelijke, aanpassing van de werkwijze vereisen? Kunt u deze situaties over het algemeen voorzien?

Antwoordcategorieën: bijna altijd 1.2.3.4.5 vrijwel nooit

Mate voorspelbaarheid

- 24a. Hoe voorspelbaar vond u de omgeving de afgelopen 5 jaar?

Antwoordcategorieën: zeer voorspelbaar 1.2.3.4.5 zeer onvoorspelbaar

Mogelijkheid te anticiperen

- 24b. Hoe moeilijk was het te anticiperen op de veranderingen in de omgeving?

Antwoordcategorieën: heel moeilijk 5.4.3.2.1 heel makkelijk

Bijlagen bij hoofdstuk 5

Bijlage 5.1 Bijlagen bij de discriminant analyse

Geselecteerde variabelen

Summary Table

Action	Vars		Wilks'		
Step	Entered	Removed	In	Lambda	Sig. Label
1	ZVR6	1		.75014	.0000 ZSCORE: vraag 6
2	ZVR34	2		.62942	.0000 ZSCORE: vraag 34
3	ZVR10A	3		.54129	.0000 ZSCORE: vraag 10A
4	ZVR38	4		.47717	.0000 ZSCORE: vraag 38
5	ZVR33	5		.43085	.0000 ZSCORE: vraag 33
6	ZVR20	6		.39161	.0000 ZSCORE: vraag 20
7	ZVR19	7		.35479	.0000 ZSCORE: vraag 19
8	ZVR13	8		.32500	.0000 ZSCORE: vraag 13
9	ZVR22A	9		.30009	.0000 ZSCORE: vraag 22A
10	ZVR42	10		.27780	.0000 ZSCORE: vraag 42
11	ZVR35	11		.25896	.0000 ZSCORE: vraag 35
12	ZVR43	12		.24238	.0000 ZSCORE: vraag 43
13	ZVR7	13		.22750	.0000 ZSCORE: vraag 7
14	ZVR4	14		.21398	.0000 ZSCORE: vraag 4
15	ZVR40	15		.20145	.0000 ZSCORE: vraag 40
16	ZVR15	16		.19000	.0000 ZSCORE: vraag 15
17	ZVR21	17		.17993	.0000 ZSCORE: vraag 21
18	ZVR23	18		.17120	.0000 ZSCORE: vraag 23
19	ZVR36	19		.16370	.0000 ZSCORE: vraag 36

Pooled Within-Groups Correlation Matrix

	ZVR4	ZVR5	ZVR6	ZVR7	ZVR10A	ZVR13	ZVR15
ZVR4	1.00000						
ZVR5	.13223	1.00000					
ZVR6	.52972	.13089	1.00000				
ZVR7	.16658	.10805	.10188	1.00000			
ZVR10A	.12715	.01280	.10008	-.07475	1.00000		
ZVR13	.27695	.11486	.22558	.09933	.14073	1.00000	
ZVR15	.23037	.20738	.19034	.15457	.03406	.39417	1.00000
ZVR19	.05575	.12632	.03453	.08151	.00515	.08570	.10125
ZVR20	.05398	.16058	.08371	.09419	-.01707	.07033	.10509
ZVR21	.03901	.12115	.02105	.11734	-.00068	.08066	.09387
ZVR22A	.11560	.13586	.05118	.15594	.03978	.18859	.19620
ZVR23	-.01312	.19125	.00973	.01031	.03810	.12414	.12577
ZVR33	.25848	.14551	.24719	.16239	.05848	.27118	.32967
ZVR34	.25075	.07823	.27565	.04836	.15212	.22465	.18554
ZVR35	.07393	.08637	.10391	.29464	-.03650	.12362	.19611
ZVR36	.16037	.11948	.14457	.14816	.00776	.07143	.12816
ZVR37	-.16129	-.07360	-.07339	-.19474	.00849	-.16558	-.21090
ZVR38	.12771	.05130	.17779	-.04557	.17028	.04312	.05371
ZVR40	.08366	.02954	.11499	.02203	.03671	.08100	.09673
ZVR42	.25024	.05844	.21137	.12715	.08526	.25007	.24230
ZVR43	.03727	-.03529	.05909	-.01488	-.01879	.04249	.03292

	ZVR19	ZVR20	ZVR21	ZVR22A	ZVR23	ZVR33	ZVR34
ZVR19	1.00000						
ZVR20	.69923	1.00000					
ZVR21	.45057	.50955	1.00000				
ZVR22A	.22270	.29578	.33786	1.00000			
ZVR23	.09283	.14188	.12156	.10498	1.00000		
ZVR33	.10678	.14364	.10431	.20341	.08317	1.00000	
ZVR34	.04179	.06168	.05618	.12252	.05829	.29688	1.00000
ZVR35	-.01773	-.00539	.03858	.07822	.04190	.17908	.08692
ZVR36	.06583	.11662	.09462	.09913	.08498	.23087	.18842
ZVR37	-.10845	-.14545	-.13821	-.20975	-.07417	-.13276	-.02740
ZVR38	-.00067	.02904	-.00005	-.01255	.01151	.16164	.22177
ZVR40	-.03933	-.01870	-.05790	-.03864	-.01721	.08775	.11939
ZVR42	.07193	.08811	.13609	.17412	.03161	.31399	.23060
ZVR43	-.02497	-.08019	-.06524	-.03178	-.00883	.05785	.07069

	ZVR35	ZVR36	ZVR37	ZVR38	ZVR40	ZVR42	ZVR43
ZVR35	1.00000						
ZVR36	.19484	1.00000					
ZVR37	-.14464	-.17234	1.00000				
ZVR38	.00319	.05941	.19258	1.00000			
ZVR40	.06303	.06479	.10609	.18250	1.00000		
ZVR42	.18566	.09890	-.10563	.16262	.09500	1.00000	
ZVR43	.05417	.01602	.03037	.07648	.08362	.13034	1.00000

Acties	Waar						
1	ZVR35	1					
2	ZVR36	2					
3	ZVR37	3					
4	ZVR38	4					
5	ZVR39	5					
6	ZVR40	6					
7	ZVR41	7					
8	ZVR42	8					
9	ZVR43	9					
10	ZVR44	10					
11	ZVR45	11					
12	ZVR46	12					
13	ZVR47	13					
14	ZVR48	14					
15	ZVR49	15					
16	ZVR50	16					
17	ZVR51	17					
18	ZVR52	18					
19	ZVR53	19					
20	ZVR54	20					
21	ZVR55	21					
22	ZVR56	22					
23	ZVR57	23					
24	ZVR58	24					
25	ZVR59	25					
26	ZVR60	26					
27	ZVR61	27					
28	ZVR62	28					
29	ZVR63	29					
30	ZVR64	30					
31	ZVR65	31					
32	ZVR66	32					
33	ZVR67	33					
34	ZVR68	34					
35	ZVR69	35					
36	ZVR70	36					
37	ZVR71	37					
38	ZVR72	38					
39	ZVR73	39					
40	ZVR74	40					
41	ZVR75	41					
42	ZVR76	42					
43	ZVR77	43					
44	ZVR78	44					
45	ZVR79	45					
46	ZVR80	46					
47	ZVR81	47					
48	ZVR82	48					
49	ZVR83	49					
50	ZVR84	50					
51	ZVR85	51					
52	ZVR86	52					
53	ZVR87	53					
54	ZVR88	54					
55	ZVR89	55					
56	ZVR90	56					
57	ZVR91	57					
58	ZVR92	58					
59	ZVR93	59					
60	ZVR94	60					
61	ZVR95	61					
62	ZVR96	62					
63	ZVR97	63					
64	ZVR98	64					
65	ZVR99	65					
66	ZVR100	66					

Bijlage 5.2 Vergelijking theoretische dimensies met empirische dimensies

In paragraaf 5.2.1 en in bijlage 3.1 is beschreven, hoe de theoretische dimensies ingevuld zijn met items. De items blijken echter niet altijd te laden op de dimensies waarvoor ze waren geselecteerd. De onderstaande tabel geeft deze verschillen weer.

Het item *oriëntatie op regels* (43) laadt hoog op de dimensie 'centralisatie' en niet op de dimensie 'standaardisatie'. Regels worden ontwikkeld en ingesteld door het management van de organisaties. De vraag 'of regels er zijn om opgevolgd te worden' is niet alleen een vraag naar het opvolgen van regels, maar ook een vraag naar het opvolgen van door het management geformaliseerde richtlijnen. De mate, waarin medewerkers de mogelijkheid hebben af te wijken van richtlijnen van het management, als ze denken dat het in het belang is van de organisatie, blijkt een kenmerk van de mate van centralisatie.

Het item *noodzaak inzicht doelstellingen* (23) laadt hoog op de dimensie 'participatie' en niet op de dimensie 'oriëntatie op de groep'. Ook in de literatuur wordt participatie soms gekoppeld aan inzicht in missie of doelstellingen van de organisatie. Hamel en Prahalad (1994) en Drucker (1992, zie ook bijlage 2.1) stellen dat participatie leidt tot chaos, als niet duidelijk is wat de missies en de doelstellingen van de organisatie zijn. In organisaties, waarin sprake is van een hoge mate van participatie, is het voor medewerkers moeilijk hun werk goed te doen zonder inzicht in de doelstellingen van de afdeling.

Het item *inzicht bijdrage succes organisatie* (36) laadt hoog op de dimensie 'waardering voor creativiteit'. Dit item blijkt niet te laden op de dimensie 'oriëntatie op de groep'. De nadruk wordt hier door respondenten meer gelegd op de bijdrage die geleverd wordt aan het succes van de organisatie dan op de koppeling tussen individuele werkzaamheden en de resultaten van de organisatie.

De dimensie 'autonomie' is opgesplitst. De items van deze dimensie laden op andere dimensies zoals al besproken is in de tekst van paragraaf 5.2.2.

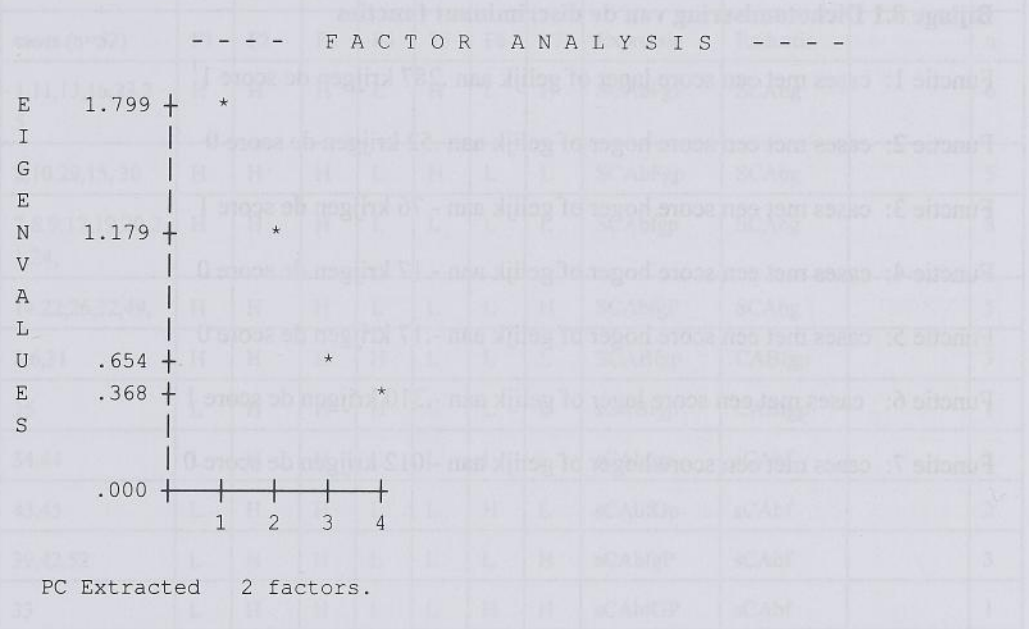
Waarom het item *duidelijkheid verwachtingen eigen werk* laadt op de dimensie 'oriëntatie op de groep' en niet op de dimensie 'standaardisatie', duidt er misschien op dat de veronderstelling dat werken in een groep voor medewerkers duidelijkheid biedt, juist is.

Twee items blijken niet significant te discrimineren en zijn niet in de tabel opgenomen. Het betreft de items '*noodzaak samenwerken*' (5) en '*waardering autonomie*' (37).

Theoretische dimensies		Empirische dimensies	
Centralisatie	19 20 21 22	aaname personeel promotie personeel invoeren veranderingen en vernieuwingen oplossen werkgerelateerde problemen	21 19 43
			invoeren veranderingen en vernieuwingen aanname personeel oriëntatie op regels
Sociaal leiderschaps- gedrag	13 33	mate van begeleiding van de chef aanmoedigen inzet	20 22 23
Standaardisatie	4 6 34 38 10 42 43	duidelijke verwachtingen eigen werk preciese functieomschrijving handboek afdeling controle regelvolging frequentie controle aanpassing werkwijzen oriëntatie op regels	33 13 6 38 34
			promotie personeel oplossen werkgerelateerde problemen noodzaak inzicht doelstellingen aanmoedigen inzet mate van begeleiding leidinggevende preciese functieomschrijvingen controle regelvolging gebruik handboek
Autonomie	7 35	autonomie individu autonomie groep	42 10 7
			aanpassing werkwijzen frequentie controle autonomie eigen werk
Oriëntatie op de groep	5 15 23 36	noodzaak samenwerken aanmoedigen samenwerken belang inzicht doelstellingen inzicht bijdrage succes organisatie	15 35 4
			aanmoedigen samenwerken autonomie groep duidelijkheid verwachtingen eigen werk
Gewenst gedrag	37 40	waardering autonomie waardering nauwkeurigheid versus creativiteit	40 36
			waardering nauwkeurigheid versus creati- viteit inzicht bijdrage aan succes van de organi- satie

Bijlage 5.3: Scree-plot bij factoranalyse

Resultaten marktonderzoek



De financiële resultaten zijn samen te vatten in één factor, een scree-plot van deze afleiding is niet interessant.

Bijlagen bij hoofdstuk 8

Bijlage 8.1 Dichotomisering van de discriminant functies

Functie 1: cases met een score lager of gelijk aan .287 krijgen de score 1¹

Functie 2: cases met een score hoger of gelijk aan .52 krijgen de score 0

Functie 3: cases met een score hoger of gelijk aan -.76 krijgen de score 1

Functie 4: cases met een score hoger of gelijk aan -.17 krijgen de score 0

Functie 5: cases met een score hoger of gelijk aan -.17 krijgen de score 0

Functie 6: cases met een score lager of gelijk aan -.310 krijgen de score 1

Functie 7: cases met een score hoger of gelijk aan -.012 krijgen de score 0

¹ Een lage score op deze dimensie betekent een hoge mate van standaardisatie. Hetzelfde geldt, behalve voor dimensie 3, voor alle dimensies.

Bijlage 8.2: Uitkomsten Boolean Analyse

	S	C	A	B	F	G	P				
cases (n=52)	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Expressie	Reductie		n
1,11,13,16,23,25	H	H	H	L	H	L	H	SCAbFgP	SCAbg		6
2,10,29,15, 30	H	H	H	L	H	L	L	SCAbFgp	SCAbg		5
7,8,9,17,19,20,21,24,	H	H	H	L	L	L	L	SCAbfgp	SCAbg		8
14,22,26,32,49,	H	H	H	L	L	L	H	SCAbfgP	SCAbg		5
3,6,31	H	H	H	H	L	L	L	SCABfgp	CABfgp		3
35	L	H	H	H	L	L	L	sCABfgp	CABfgp		1
34,44	L	H	H	L	L	L	L	sCABfgp	sCAbf		2
43,45	L	H	H	L	L	H	L	sCABfGp	sCAbf		2
39,42,52	L	H	H	L	L	L	H	sCABfgP	sCAbf		3
33	L	H	H	L	L	H	H	sCABfGP	sCAbf		1
5,27	H	H	H	H	L	H	H	SCABfGP	SCABfP		2
12,18	H	H	H	H	L	L	H	SCABfgP	SCABfP		2
28	H	H	H	H	H	L	H	SCABFgP		SCABFgP	1
38,50	L	H	H	H	H	L	L	sCABFgp		sCABFgp	2
46	L	H	H	L	H	H	L	sCABFGp		sCABFGp	1
40	L	L	H	L	L	L	L	scAbfgp	Abfg		1
51	H	L	H	L	L	L	L	ScAbfgp	Abfg		1
4	H	L	H	L	L	L	H	ScAbfgP	Abfg		1
47	L	L	H	L	L	L	H	scAbfgP	Abfg		1
48	L	H	L	H	L	L	L	sCaBfgp	sCaBfg		1
37	L	H	L	H	L	L	H	sCaBfgP	sCaBfg		1
36	L	L	H	H	L	H	H	scABfGP		scABfGP	1
41	L	H	L	L	H	L	L	sCabFgp		sCabFgp	1
aant. H's	34	47	49	15	15	6	24				

Bijlage 8.3: Verschillen in resultaten van de afgeleide grondtypen

Financiële resultaten	
	.08
.46	

min: -2.00, max: 2.00

Groepseffectiviteit	
-.08	
.43	.22

min:-2.50 max:2.50

Individuele effectiviteit	
.14	
-.60	-.61

min:-2.50 max 2.50

Waardering manager	
7.2	6.9
7.4	7.9

min:6.00 max:8.50

Vertrouwen hoogste leiding	
.11	.02
-.22	-.03

min:-2.00 max: 2.00

Vertrouwen direct leiding-gevende	
.16	-.07
-.03	-.26

min:-2.00 max: 2.00

Stress	
.02	.07
-.03	-.07

min:-1.50 max 1.50

Ziekteverzuim	
2.1	
2.3	2.1

min:1.50 max 3.00

Bijlage 8.4. Resultaten gecombineerd met omgevingscores

Gemiddelde omgevingscores per type sturing

Complexiteit	
-.03 (F)	-.40 (S/F)
.16 (K)	-.23 (S)

min: -1.7, max: 3.0

Instabiliteit	
.03 (F)	-.64 (S/F)
.53 (K)	-.50 (S)

min: -2.0, max: 1.9

Output scores van verschillende typen sturing in subdatasets geselecteerd op basis van de scores op de dimensie complexiteit.

		groepseffectiviteit	individuele effectiviteit	financiële resultaten	vertr. Hoogste leiding	vertr. direct leidinggevende
Flex	Eenvoudig	.17 (4)	.06	. (0)	-.12 (5)	.17
	Complex	.38 (5)	-.19	. (0)	.09 (5)	.14
Sociaal	Eenvoudig	-.17 (5)	-.64	. (0)	.11 (5)	-.19
	Complex	. (0)	.	-.06 (3)	-.57 (1)	.05
Kaal	Eenvoudig	-.51 (7)	.25	.43 (1)	.11 (10)	.08
	Complex	.71 (3)	.51	.32 (2)	-.03 (8)	.02

verschil: $p=.15$ (aantal cases)

Output scores van verschillende typen sturing in subdatasets geselecteerd op basis van de scores op de dimensie instabiliteit.

		groepseffectiviteit	individuele effectiviteit	financiële resultaten	vertr. hoogste leiding	vertr. direct leidinggevende
Flex	Stabiel	.01 (6)	.06	. (0)	-.16 (7)	.15
	Instabiel	.53 (4)	-.33	. (0)	.12 (4)	.30
Sociaal	Stabiel	.60 (4)	-.82	-.06 (3)	-.39(5)	-.10
	Instabiel	-.04 (3)	-.30	.	.33 (3)	-.21
Kaal	Stabiel	.70 (3)	.51	.33 (2)	-.03 (7)	-.07
	Instabiel	-.41 (8)	.24	..42 (1)	.16 (12)	.08

(aantal cases)

Summary

The question of how an organisation can best be designed to succeed in pursuing the defined goals, is a significant one in management and organisation literature. Formal structure is important, but the way in which the behaviour of organisational members is organised and controlled can also influence the achievement of the desired goals.

Different forms of organisational control can be distinguished. The management of an organisation has to make a choice between distinct forms of organisational control. This choice is a significant one, because it may effect the efficiency and effectiveness of an organisation and the well-being of the members of an organisation. The options a management has, however, are limited. The success of a form of organisational control depends on the nature of the environment to which an organisation relates, the specific goals an organisation wants to achieve and the preferences of the members of the organisation.

In this research, different forms of organisational control and their relation to success, are compared. The purpose of the research is to obtain a greater insight in the concept of organisational control as well as in elements that are related to this concept and that influence organisational control, or its relation to the success of the organisation. Given this purpose, we will try to answer the following three research questions:

1. *What is the most successful form of organisational control in the organisations that are included in this research, given the nature of the environment they operate in?*
2. *Do different forms of organisational control generate different forms of success?*
3. *Is there a difference between the form of organisational control that is most successful and the form of organisational control that is most appreciated by the employees of the organisation?*

The concept of organisational control and its relation to success is a topic that is covered by a number of theoretical approaches. A few of them are discussed in the second chapter of this thesis. The research questions are derived from this discussion.

To answer the research questions some central concepts have to be measured. The methods used to measure these concepts are discussed in chapter three. The statistical tests on these measures and the statistical analysis on the data, are described in chapter five.

The concept of organisational control is central in this research. It is complex and contains a number of dimensions. Here, organisational control is defined as:

- the way in which management makes clear to members of an organisation what is expected of them,
- the means management uses to make clear these expectations and
- the way they see to it that members accomplish these expectations.

Besides information on organisational control, we gathered information on effectiveness of individuals (customers' satisfaction with the performance of employees) and group performance (customers' satisfaction with items that are influenced by group performance). In 11 of the 52 organisations, we gathered information on financial results (organisational performance). In all organisations, management was asked to evaluate organisational performance and give their own organisation a grade on a scale from one to ten. In this

research, some aspects of the 'well-being' of employees are examined through, what we call 'social output measures'. We used interviews with management to examine the characteristics of the environment of the units and organisations. Two characteristics were measured: complexity and stability.

The data for this research were collected in 52 companies in the electrotechnical branch in The Netherlands. Characteristic features of these companies are described in chapter four of this thesis. To be able to compare the different companies, we selected companies with almost identical activities. All companies repair or install electrotechnical equipment, ranging from telecommunication equipment to complicated electronical data communication networks. We chose to give the questionnaires to the service technicians, because even if they work in different companies, their tasks are more homogeneous than the tasks of other employees.

In the first part of this research (chapter seven) we examine the relation between dimensions of organisational control and the effectiveness of organisations. In the second part (chapter eight), our approach is more 'holistic'. We distinguish four forms of organisational control; a plain form of organisational control, a social form of organisational control, a flexible form of organisational control and a social-flexible form of organisational control, and examine if one of these forms generates more effectiveness or employee satisfaction than other forms. The results of the second analysis are supported by the results of the first analysis.

Results

Based on the classical contingency theory one would expect that, in a complex and unstable environment, a flexible or social-flexible form of organisational control generates more effectiveness than other forms of organisational control and therefore these forms of organisational control would be more common in this type of environment. In a stable and simple environment one would expect the plain form of organisational control to generate the most effectiveness and to be more common. The results show that this is not quite the case in the sample of organisations examined for this research.

In an unstable environment the flexible form of organisational control generates the most effectiveness. The plain form of organisational control is the most common in this type of environment.

In a stable and simple environment the most effective form of organisational control is the social form of organisational control. This form of control and the social-flexible form of control are also the most common forms in this type of environment.

The results of this research also show that in the sample of organisations examined, a plain form of organisational control is most successful and most common in a complex environment.

As is stated above, research also shows that different forms of organisational control can be successful in different ways. This assumption is supported by the results of this research. The social form of organisational control generates high scores on the variable 'group performance' but low scores on the variable 'individual effectiveness'. The plain form of organisational control on the other hand generates high scores on the variable 'individual effectiveness' and low scores on the variable 'group performance'. The focus of the social

form of organisational control is on group performance, individual performances are made less visible, this might explain the results.

The social form of organisational control also generates the highest scores on the 'social output measures'. The results show that this form of organisational control is most appreciated by employees. That means that the form of organisational control that is most appreciated by employees is not the one that generates the highest score on the variable individual effectiveness. So there is a difference between the form of organisational control that is most appreciated by employees and the form of organisational control that is most successful, but only if you define success as individual effectiveness.

Discussion

The assumption that different forms of organisational control can be successful in different ways is supported by the results of this research. Part of the assumptions of the contingency theory is also supported by this research. An organisation is successful if the form of organisational control is congruent with some contingencies facing it.

A flexible form of organisational control generates the most effectiveness in an unstable environment. The fact that the flexible form of organisational control is not the most common in this type of environment can be explained by the fact that maybe the environmental conditions have changed and the form of organisational control has yet to follow.

The assumption that a plain form of organisational control is successful in a stable and simple environment is not supported by the results of this research. Mintzberg however, states in a summary of results of studies in the contingency tradition, that the fact that an organic type of organisational control is most successful in a complex and unstable environment, does not necessary mean that a mechanical type of organisational control is most successful in a simple and stable environment. A mechanical type of organisational control can be successful in a simple and stable environment, but other forms of organisational control can, for different reasons, also be successful in this type of environment. A social form of organisational control may be successful for other reasons than the fit with the nature of the environment of the organisation.

The result that, in the sample of organisations examined, a plain form of organisational control is most successful and most common in a complex environment does not support the assumptions of classical contingency theory, nor can it be explained by Mintzbergs assumptions. This result does however support some research into the effectiveness of different forms of leadership in different types of environments. House and Mitchell (1983) for example, show that consideration leadership can motivate employees best in simple environments while initiating leadership alleviates the ambiguity and stress for employees in a complex environment and is therefore more successful. Maybe leadership theory provides a better explanation for some of the results than the contingency theory.

Different forms of organisational control can be distinguished and the management of an organisation has to make a choice between distinct forms of organisational control. The results of this research show that, when making this choice, management has to consider the nature of the environment, especially when an organisation operates in an unstable environment. She also has to consider the fact that different forms of control generate different forms of success, and that the form of organisational control that generates the most success is not always the form of organisational control that is most appreciated by employees.

Literatuur

- Adler, P.S. (1993) 'The Learning Bureacracy: New United Motor Manufacturing, Inc.' In: Staw, L. and C.C. Cummings (ed) *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 15:111-194.
- Adler, P.S. and B. Borys (1996) 'Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive' *Administrative Science Quarterly* 41: 61-89
- Aktouf, O. (1992) 'Management and Theories of Organizations in the 1990s: Towards a Critical Radical Humanism?' *Academy of Management Review* 17: 407-431.
- Arthur, J.B. (1994), 'Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover'. *Academy of Management Journal*. 37/3: 670-687.
- Barker, J.R. (1993), 'Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams'. *Administrative Science Quarterly* 38: 408-437.
- Barley, S.R. and G. Kunda (1992), 'Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse'. *Administrative Science Quarterly* 37: 363-399.
- Bass, B.M. (1990), *Stogdill's Handbook of Leadership*, The Free Press, New York.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D. M. and N.L. Gilbert (1996), 'Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance'. *Academy of Management Journal*, 39:464-482.
- Bijlsma-Frankema, K.M., (1993) *Productivity as culture's consequence. Toward the testability of the culture-productivity thesis*. Working Paper. University of Amsterdam
- (1994), *Kwaliteit door samenwerken*, Onderzoeksrapport, Universiteit van Amsterdam
- (1997), 'On measurement of costly frictions between organizational culture and structure', In *Current Topics in Management*, Volume 2: 123-152 JAI Press Inc..
- Browner, C.H. and K. Kubarski (1991), 'The Paradoxical Control of American Clerks'. *Organization Studies*. 12/2: 233-250.
- Burns, T., and G.M. Stalker (1961), *The Management of Innovations*, Tavistock. London.
- Calori, R., and P. Sarnin (1991), 'Corporate Culture and Economic Performance: A French Study'. *Organization Studies* 12/1: 049-074.
- Child, J. (1977), *Organizations. A Guide to Problems and Practice*. Harper & Row Publishers. London.
- Cordery, J.L., W.S. Mueller and L.M. Smith (1991), 'Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working: A Longitudinal Field Study'. *Academy of Management Journal* 34/2: 464-476.
- Coser, L.A. (1977), *Masters of Sociological Thought. Ideas in Historical and Social Context*. Second Edition, HBJ, Publishers New York.

- Damanpour, F. (1991), 'Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators'. *Academy of Management Journal* 34/3: 355-390.
- Denison, D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons. New York.
- DiMaggio, P.J. and W.W. Powell (1983), 'The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields'. *American Sociological Review*, 48:147-160. Reprinted in Powell W.W., and P.J. DiMaggio (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Donaldson, L. (1995), *American anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- (1996) *For positivist Organization Theory: Proving the Hard Core*. Sage. London
- Doty, D.H., Glick, W.H., and G.P. Huber (1993), 'Fit, Equifinality and Organisational Effectiveness: A Test of two Configurational Theories'. *Academy of Management Journal*. 36/6: 1196-1250.
- Drazin, R., and A.H. Van de Ven (1985), 'Alternative Forms of Fit in Contingency Theory', *Administration Science Quarterly*: 30:514-539.
- Drucker, P. F. (1993), *Managing for the Future. The 1990s and Beyond*. Truman Talley Books/Plume New York.
- Eccles, R.G. and N. Nohria with J.D. Berkley (1992), *Beyond the hype: rediscovering the essence of management*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Edwards, J.R. (1996), 'An Examination of Competing Versions of the Person-Environment Fit Approach to Stress'. *Academy of Management Journal*. Vol 39, No 2:292-339.
- Fayol, H.F. (1949), (trans.) *General and Industrial Management*, Pitman, New York.
- Ferry, D.L. (1979), *A test of a task contingency model of unit structure and efficiency*. The Wharton School, University of Pennsylvania. Unpublished doctoral dissertation. Philadelphia.
- Fieldler, F.E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill, New York.
- Galbraith, J. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison Wesley, Reading, Mass.
- Gresov, C. (1989), 'Exploring fit and misfit with multiple contingencies'. *Administrative Science Quarterly*, 34:431-453.
- (1990), 'Effects of Dependence and Tasks on Unit Design and Efficiency'. *Organization Studies*, 11/4: 503-529.
- Griesinger, D.W. (1990), 'The Human Side of Economic Organization'. *Academy of Management Review* 15/3: 478-499.

- Griffin, R.W. (1991), 'Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation'. *Academy of Management Journal* 34/2: 425-435.
- Gupta, P.P., M.W. Dirsmith and T.J. Fogarty (1994), 'Coordination and Control in a Government Agency: Contingency and Institutional Theory Perspectives on GAO Audits'. *Administrative Science Quarterly*, 39: 264-284.
- Hage, J. and M. Aiken (1967), 'Program Change and Organizational Properties. A Comparative Analysis'. *American Journal of Sociology*: Vol 72/5: 503-519
- Haire, M., E. E. Ghiselli, L.W. Porter (1966) , '*Managerial Thinking: An international study*' John Wiley, New York.
- Hackman, J.R., and R. Wageman (1995), 'Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues'. *Administrative Science Quarterly*, 40: 309-342.
- Hall, R.H. (1963), 'The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment'. *American Journal of Sociology*: Vol 68: 32-40.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Heijltjes, M.G. (1995), *Organizational fit or failure. Competitive environments, generic and specific strategies in Great Britain and the Netherlands*, Universitaire Pers Maastricht. Maastricht.
- Hofstede, G. (1980a), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, London.
- (1980b), 'Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?'. *Organizational Dynamics*, Summer 1980: 42-63.
- Hoof, J. van, and W. van Noort (1996), *Paradoxen van organisatieverandering en organisatievernieuwing*. Paper gepresenteerd op het WESWA-Congres 13 november 1996.
- House, R.J., and T. R. Mitchell (1983), 'Path-goaltheory of leadership'. In: Pennings, J.M (Ed.), *Decision making, an organizational behavior approach*. Markus Wiener, New York.
- Huselid, M.A. (1995), 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance'. *Academy of Management Journal*. Vol 38/3: 635-672.
- Hsu, C.K., R.M. Marsh, H. Mannari (1983), 'An examination of the Determinants of Organizational Structure', *American Journal of Sociology*. Volume 88/5 p.975-996.
- Jaques, E. (1990), 'In praise of hierarchy' *Harvard Business Review*. Jan-Feb: 127-133.
- Kerr, S. and J.W Slocum jr. (1981), 'Controlling the performances of people in organizations'. In: Nystrom, P. C., and W. Starbuck (Ed.). *Remodeling Organizations and their Environments*. Oxford University Press, Oxford.

Knippenberg, A., en F. Siero (1980), *Multivariate analyse. Beknopte inleiding en toepassingen*. Van Loghum Slaterus, Deventer.

Koene, B.A.S. (1996), *Organizational Culture, Leadership and Performance in Context. Trust and Rationality in Organizations*. Proefschrift Rijksuniversiteit Limburg.

Lammers, C.J. (1989), *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*, vierde druk. Het Spectrum, Utrecht.

(1993), *Organiseren van bovenaf en onderop. Een beknopte inleiding in de organisatiesociologie*, Het Spectrum, Utrecht.

Lammers, C.J., A.A. Mijs en W.J. van Noort (1997). *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*, zevende herziene druk. Het Spectrum, Utrecht.

Lawrence, P.R. and J.W. Lorsch (1967), 'Differentiation and integration in complex organizations'. *Administrative Science Quarterly*, 12: 1-47.

Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*. Mc Graw-Hill. New York.

(1967) *The Human Organization*. McGraw-Hill. New York.

Lincoln, J.R. and A.L. Kallenberg (1990), *Culture, Control, and Commitment. A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. Cambridge University Press. Cambridge.

Luthans, F. (1992), *Organizational Behavior*. Sixth Edition. McGraw-Hill Inc., Singapore.

Marcoulides, G.A. and R.H. Heck (1993) 'Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model'. *Organization Science*. Vol4/2: 209-225.

Meyer, J.W and B. Rowan (1991), 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony'. In Powell W.W., and P.J. DiMaggio (eds) *The New Institutionalism in Organizational Analysis* The University of Chicago Press, Chicago.

Meyer, A.D., A.S. Tsui and C.R. Hinings (1993), 'Configurational Approaches to Organizational Analysis'. *Academy of Management Review*. Vol. 36/No.6: 1175-1195.

Miles, R.E. and W.E.D. Cress (1995), 'Organizational Forms and Managerial Philosophies: A Descriptive and Analytical Review'. In: Staw, L. and C.C. Cummings (ed) *Research in Organizational Behavior* Vol:17 333-372 JAI Press Inc.

Miller, D. (1992), 'Environmental Fit versus Internal Fit'. *Organization Science*. Vol.3/nr2: 159-178.

Mintzberg, H. (1979), *The structuring of Organizations: The synthesis of the research*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

(1983), *Power in and around Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Morand, D.A. (1995), 'The Role of Behavior Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic versus Organic Organizations' *Academy of Management Review* 20/4:831-872.
- Mulder, M.(1976) 'Reduction of power difference in practice: The power distance reduction theory and its applicants'. In G. Hofstede & M.S. Kassem (eds). '*Europese contributions to organization theory*' Van Gorcum, Assen.
- Nelson, R.E. (1993), 'Authority, Organization and Societal Context in Multinational Churches'. *Administrative Science Quarterly*, 38: 653-682.
- Noort, W.J. van, J.P. Laurier en M.C. Dozy (red.) (1993), *Organiseren op een breukvlak. Zes opstellen over organisaties in verleden, heden en toekomst*. SISWO publicatie 378, Amsterdam.
- Norusis, M.J. (1994), *SPSS Professional Statistics 6.1* . SPSS Inc. Chicago.
- O'Leary-Kelly, A.M., J.J. Martocchio and D.D. Frink (1994), 'A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance'. *Academy of Management Journal*. 37/5:1285-1301.
- Ostroff, C. and N. Schmitt (1993), 'Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency'. *Academy of Management Journal* 36/6: 1345-1361.
- Oldham, G.R. and A. Cummings (1996), 'Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work'. *Academy of Management Journal* 39/3: 607-634.
- Ouchi, W.G. (1977), 'The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control' *Administrative Science Quarterly*, Vol 22: 95-113.
- (1980), 'Markets, Bureaucracies and Clans'. *Administrative Science Quarterly*, Vol: 25: 129-141
- (1981), *Theory Z*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Ouchi, W.G. and J.B. Johnson, (1978) 'Types of Organizational Control and Their Emotional Well-Being' *Administrative Science Quarterly*, Vol 23: 293-317.
- Pennings, J.M. (1977) 'The relevance of the structural contingency model for organizational effectiveness' *Administrative Science Quarterly*, 30: p.393-410.
- (1992), 'Structural Contingency Theory: A Reappraisal'. In: Staw, L. and C.C. Cummings (ed) *Research in Organizational Behavior* Vol 14: 267-309. JAI Press Inc..
- Perrow, C.A. (1967), 'A Framework for comparative analysis of Organizations'. *American Sociological Review*. 32: 194-208.
- (1986), *Complex Organizations: A Critical Essay*, 3rd edition, Random House, New York.
- Peters, T.J. and R. W. Waterman (1982), *In search of excellence*. Harper & Row. New York.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantages through People. Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Pot, F., (1993), *Nieuwe productieconcepten en kwaliteit van de arbeid*. Oratie, Rijksuniversiteit Leiden.

- Powell, W.W. and P.J. DiMaggio (1991), 'Introduction'. In Powell W.W., and P.J. DiMaggio (eds) *The New Institutionalism in Organizational Analysis* The University of Chicago Press, Chicago.
- Pugh, D.S. (1973), 'The Measurement of Organization Structure: Does Context Determine Form?'. *Organizational Dynamics* Spring 1973: 19-34.
- Pugh, D.S. (editor) (1990), *Organization theory. Selected Readings*, Penguin Books, London.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J. and C.R. Hinings (1969), 'An empirical taxonomy of structures of work organizations'. *Administrative Science Quarterly*. 14: 115-126.
- Pugh, D.S. and D.J. Hickson (1976), *Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I*. Gower Publishing. London.
- Quinn, R.E. (1988), *Beyond Rational Management: Mastering the paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey Bass. San Francisco.
- Ragin, C.C. (1987), *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, University of California Press. Berkely. Los Angeles. CA.
- Robertson, D.C. and E. Anderson (1993), 'Control System and Task Environment Effects on Ethical Judgement: An Exploratory Study of Industrial Salespeople'. *Organization Science*. Vol4/4: 617-644.
- Schoonhoven, C.B. (1981), 'Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of the contingency theory'. *Administrative Science Quarterly*. 26: 349-377.
- Scott, S.G. and R.A. Bruce (1994), 'Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace'. *Academy of Management Journal*. 37/3: 580-607.
- Scott, W.R. (1977), 'Effectiveness of organizational effectiveness studies'. In P.S. Goodman, J. M. Pennings e.a. (eds) *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Jossey Bass, San Francisco CA.
- (1992), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 3rd edition, Prentice Hall, Englewood, NJ.
- Shalley, C.E. (1995), 'Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity'. *Academy of Management Journal*. Vol 38/2: 483-503.
- Snell, S.A. (1992), 'Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information'. *Academy of Management Journal* 35/2. 292-327.
- Spencer, B.A. (1994), 'Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation'. *Academy of Management Review* 19/3: 446-471.
- Spreitzer, G.M. (1996), 'Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment'. *Academy of Management Journal*. Vol 39/2: 483-504.

- Stevens, F., H. Philipsen and J. Diederiks (1992), 'Organizational and Professional Predictors of Physician Satisfaction'. *Organization Studies*. 13/1: 35-49.
- Tabachnick, B.G. and L.S. Fidell (1989), *Using Multivariate Statistics* (2nd Ed.). Harper Collins Publishers, New York.
- Tannenbaum, R., W. H. Schmidt (1958), 'How to choose a leadership pattern'. *Harvard Business Review* 36: p. 95-101.
- Taylor, W.F. (1911), *Scientific Management*, Harper, New York.
- Teulings, A.W.M. (1970) 'Kanonische discriminant-analyse. De toepassing van de multivariate procedure voor analyses op meso-niveau' *Amsterdams Sociologisch Tijdschrift*. 19-33.
- (1991) *Werken met de typologie van Mintzberg*. SISWO, Amsterdam.
- (1993) 'Resultaatverantwoordelijk management als coördinatiewijze van organisaties'. In Y.D. Burger, M.I. Demenint en J.H.F. Treur, *Effectief organiseren in de publieke en de private sector. Tussen centrale beheersing en autonomie*, Uitgeverij Lemma, Utrecht.
- (1994) 'Deskundigen en specialisten binnen bureaucratische en professionele organisaties' in *M&O. Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, 1994: 596-605.
- (1996), 'Boole's Algebra als hulpmiddel bij configuratie-analyse en typologie constructie'. In: Teulings, A.W.M., *Reader Vergelijkende Organisatie Sociologie*, Universiteit van Amsterdam, PSCW, Vakgroep Sociologie, Amsterdam.
- Van de Ven, A.H., A.L. Delbecq and R. Koenig (1976), 'Determinants of Coordination Modes within Organizations'. *American Sociological Review*, Vol 41: 322-338.
- Van de Ven, A.H. and D.L. Ferry (1980), *Measuring and assessing organizations*. Wiley, New York.
- Van de Ven, A.H., and R. Drazin (1985), 'The Concept of Fit in Contingency Theory'. In: Staw, L. and C.C. Cummings (ed) *Research in Organizational Behavior*. vol 7: 333-365, JAI Press Inc.
- Vlist, R. van der (1993), 'Organiseren op een breukvlak; beheersing of betrokkenheid'. In: Noort, W.J. van, J.P. Laurier en M.C. Dozy (red.), *Organiseren op een breukvlak. Zes opstellen over organisaties in verleden, heden en toekomst*. SISWO publikatie 378, Amsterdam.
- (1994), *Leiderschap in Organisaties, kernvraagstuk voor de jaren '90*. Uitgeverij LEMMA BV Utrecht.
- Vroom, C.W. (1980), *Bureaucratie, het veelzijdige instrument van macht. Een voorstel tot herordening van de organisatiesociologie*. Samsom, Alphen a/d Rijn.
- Wageman, R. (1995), 'Interdependence and Group Effectiveness'. *Administrative Science Quarterly*: 40: 145-180.
- Wagner, J.A. (1995) 'Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups'. *Academy of management Journal* 38/1: 152-172.
- Waldman D.A. (1994) 'The Contribution of Total Quality Management to a Theory of Work Performance'. *Academy of Management Review*. 19/3: 510-536.

Walton, R.E. and J.R. Hackman (1986), 'Groups Under Contrasting Management Strategies'. In: P.S. Goodman and Associates, *Designing Effective Work Groups*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

Weber, M. (1947 trans.), *The theory of Social and Economical Organization*, Henderson, A.H., Parsons, T. (eds.) The Free Press, Glencoe, IL.

Welsch, D.H.B., F. Luthans and S.M. Sommer (1993), 'Managing Russian Factory Workers: The Impact of U.S.-based Behavioral and Participative Techniques'. *Academy of Management Journal* 36/1: 58-79.

Weick, K.E.. (1976), 'Educational Organizations as Loosely Coupled Systems'. *Administrative Science Quarterly*: 21: 1-19.

Wiezer, N.M. (1992), 'Een goede ruil is het halve werk: management van cultuurverandering'. Doctoraalscriptie, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.

Wilkins, A.L. and W.G. Ouchi (1983), 'Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance'. *Administrative Science Quarterly*: 28: 468-481.

Noortje Wiezer

STURING IN ORGANISATIES

Een empirisch onderzoek naar de relatie tussen sturing en succes in 52 bedrijven

In organisaties zal een bewuste keuze gemaakt moeten worden tussen verschillende vormen van besturing. Deze keuze kan van invloed zijn op het resultaat van de organisatie.

Het succes van de wijze waarop medewerkers in een organisatie worden aangestuurd zal echter van een aantal factoren afhangen. Deze factoren zijn bovendien aan voortdurende verandering onderhevig. Dat geldt bijvoorbeeld voor de omgeving waarin organisaties opereren en voor de technologie waarvan organisaties gebruik maken of waardoor organisaties beïnvloed worden. Dat geldt ook voor de samenleving waar organisaties deel van uitmaken en voor de medewerkers die in de organisaties worden opgenomen. In dit onderzoek worden de besturingsvormen van 52 bedrijven geanalyseerd. De mate waarin deze verschillende besturingsvormen bijdragen aan het succes van een organisatie zijn met elkaar vergeleken. Door de 'voors' en 'tegens' van de verschillende alternatieven naast elkaar te zetten en door te laten zien hoe verschillende factoren de effecten van besturing beïnvloeden, worden handvatten geboden voor de keuze van besturingsvormen.

THELA • THESIS



ISBN 90-5170-491-7

NUGI 684/685

ISBN 90-5170-491-7

