

## ORGANISATIECULTUUR IN HET ONDERWIJS: VALT ER NOG WAT TE LEREN?

*Recent onderzoek voor mijn masterscriptie Organisatiesociologie naar de invloed van organisatiecultuur op de effectiviteit van vier faculteiten van een grote hogeschool levert een interessant beeld op. Analyse van de heersende HBO-cultuur legt bloot welke aspecten ontbreken in het cultuurmodel. Stimulans van die aspecten kan de cultuur effectiever maken.*

- ▶ **Auteur:** Diet Zomer
- ▶ **Trefwoorden:** organisatiecultuur, CVF-model
- ▶ **Publicatiedatum:** 17-03-2010

Je zou denken dat organisatiecultuur inmiddels een behoorlijk 'uitgekauwd' begrip is. De organisatiecultuur in het basis- en voortgezet onderwijs is echter maar mondjesmaat onderzocht en die binnen het hoger beroepsonderwijs nauwelijks. Terwijl het voor de hand ligt dat ook in het onderwijs de manier van werken en het gedrag van leidinggevend en medewerkers de effectiviteit van de organisatie mede beïnvloedt. En dus ook de onderwijsresultaten.

Ik ga hier in op de volgende vragen:

- Wat is organisatiecultuur?
- Wat is de relatie tussen organisatiecultuur en effectiviteit?
- Hoe breng je de organisatiecultuur in kaart met het model van de concurrerende waarden (CVF)?
- Hoe ziet een goed presterende HBO-organisatiecultuur eruit? Oftewel: wat is het wenselijke cultuurmodel?
- Hoe scoort de HBO-organisatiecultuur op dit CVF-model?
- Hoe kun je het dominante cultuurmodel veranderen?

### **Wat is organisatiecultuur?**

Volgens de meeste theorieën en definities uit organisatie- en managementliteratuur heeft organisatiecultuur te maken met waarden, normen en gedrag. Een bruikbare definitie is die van Schein, hij verstaat onder organisatiecultuur: "*de gemeenschappelijke waarden en normen in een organisatie en de hieruit volgende gedragpatronen*" (Schein, 1985).

De organisatiecultuur is essentieel voor het leveren van prestaties door de organisatie. Al bijna 30 jaar, sinds de introductie van het begrip in de 80'er jaren, geniet het fenomeen een enorme belangstelling. Nog steeds wordt veel onderzoek gedaan naar de organisatiecultuur om zicht te krijgen op het functioneren van een organisatie. Dit is niet zo verwonderlijk gezien het streven naar kwaliteit en efficiëntie, gedreven door flexibilisering, globalisering en digitalisering. Voor al deze ontwikkelingen is creativiteit nodig in de organisatie, waarbij er een cultuur moet zijn die de creativiteit aanmoedigt.

Ook het hoger onderwijs wordt beïnvloed door deze ontwikkelingen. Schaalvergroting, reorganisaties en onderwijskundige vernieuwingen buitelen in een hoog tempo over elkaar heen. Het is belangrijk om medewerkers te behouden. Door de druk van de overheid en het bedrijfsleven is er veel aandacht voor de verbetering van de kwaliteit van onderwijs. Daarnaast zal mede vanwege de crisis nog veel meer dan voorheen moeten worden geïnvesteerd in effectiviteitsverbetering. Niet alleen de docenten zijn hierbij betrokken, maar vooral ook de onderwijsmanagers en beleidsmakers.

### **Wat is de relatie tussen organisatiecultuur en effectiviteit?**

Veel onderzoeken leggen een relatie tussen organisatiecultuur en organisatie-effectiviteit. Daarbij tonen zij aan dat een sterke cultuur van invloed is op de effectiviteit van de organisatie (Denison, 1990; Peters & Waterman, 1982; Quinn & Rohrbaugh 1983; Cameron & Quinn, 2002). Succesvolle organisaties lijken allemaal iets 'speciaals' te hebben ontwikkeld dat uitsteekt boven zaken als strategie, marktaandeel of technologische ontwikkeling.

Opmerkelijk is dat in deze organisaties een bedrijfscultuur aanwezig is met de volgende kenmerken:

- de medewerkers werken effectief met elkaar samen op alle niveaus;
- waarbij de leiding die medewerkers ondersteunt en motiveert;
- en waarbij iedereen dezelfde waarden hanteert in zijn gedrag: openheid, flexibiliteit, resultaatgerichtheid en creativiteit.

Maslowski (2001) laat zien dat de relatie tussen cultuur en prestaties ook geldt voor het onderwijs. Het doel van een instelling voor hoger beroepsonderwijs (HBO) is dat er een bijdrage wordt geleverd aan de ontwikkeling van het beroepenveld door het aanbieden van beroepsgerichte faculteiten. Het HBO onderscheidt zich niet van andere organisaties wanneer het gaat om algemene kenmerken van organisatiecultuur. Daarnaast bestaan er specifieke uitingsvormen van de cultuur binnen het HBO, zoals dat naar voren komt in de gezamenlijke waarden en normen en het gedrag van de medewerkers.

### **Hoe breng je de organisatiecultuur in kaart?**

In de praktijk blijkt het niet altijd eenvoudig om de organisatiecultuur van een organisatie in kaart te brengen. Er zijn veel modellen en theorieën in omloop. Hierbij is het voor een communicatieprofessional niet makkelijk om een goed toepasbare en effectieve methode te kiezen. Want meet je eigenlijk wel wat je wilt meten?

Een valide en betrouwbare meetmethode die veel wordt toegepast is het model van de concurrerende waarden, in 1983 ontworpen door Quinn & Rohrbaugh. Met dit 'competing values framework' oftewel het CVF-model kun je de cultuur van een organisatie analyseren en tegelijk kijken hoe effectief deze is.

#### **Het model van de concurrerende waarden (CVF-model)**

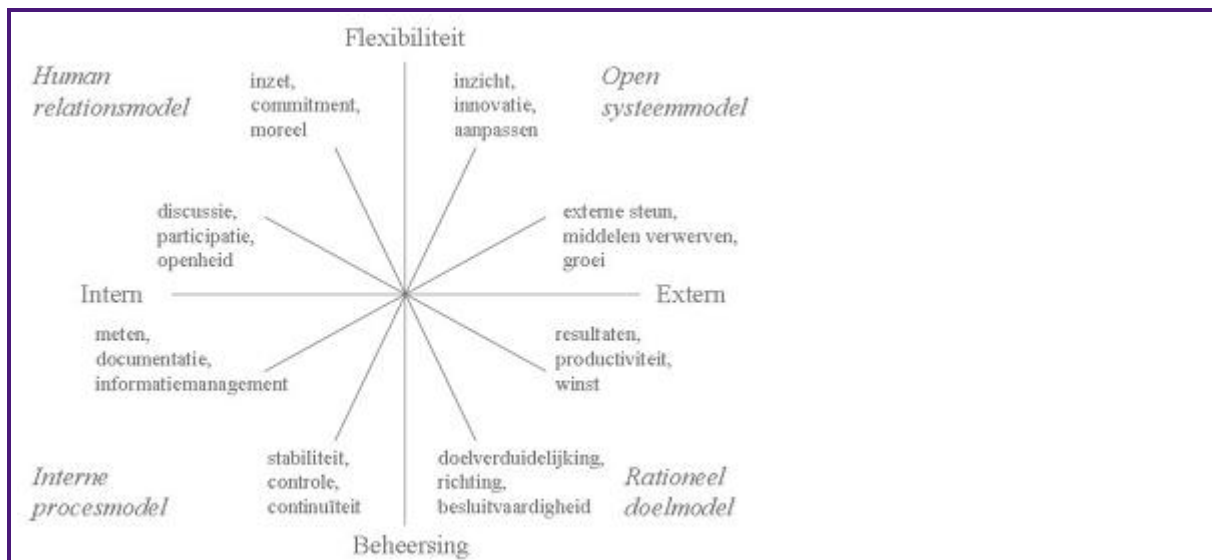
Het '*competing values framework*' van Quinn & Rohrbaugh stelt vier perspectieven op organiseren centraal. Samen vormen zij raamwerk van effectiviteitscriteria voor een organisatieanalyse. Dit raamwerk is niet alleen geschikt om de organisatie-effectiviteit vast te stellen, maar ook om de cultuur van een organisatie te analyseren en om leiderschapsgedrag te beschrijven.

De vier perspectieven worden omschreven als:

- het rationele doelmodel;
- het open systeemmodel;
- het human relationsmodel;
- het interne procesmodel.

In elk model zijn basale veronderstellingen herkenbaar over wat de juiste manier van organiseren is. De vier modellen/perspectieven worden weergegeven op een assenstelsel (zie figuur 1).

*Figuur 1: Het model van de concurrerende waarden (Bron: Cameron & Quinn 2002)*



De horizontale as betreft het gezichtspunt van de organisatie:

- *Intern* geeft aan dat de organisatie zelf helemaal centraal staat en gericht is op medewerkers en processen.
- *Extern* betekent dat de organisatie gericht is op haar relatie met de omgeving, zoals de markt, de klanten en de relaties.

De verticale as betreft de uitersten vrijheid en vastigheid, met als uiteinden

- *flexibiliteit*, waarbij de organisatie neigt tot decentralisatie en differentiatie;
- *beheersing*, waarbij de organisatie tendeeft naar centralisatie en integratie.

### Vier modellen

De combinatie van de assen in het CVF-model levert vier modellen op:

- Het *rationele doelmodel* is gericht op maximale output. Het principe is dat een duidelijke richting leidt tot productieve resultaten. Het accent ligt op verduidelijking van doelen, efficiëntie, rationele analyse en handelend optreden. Bij dit model is het organisatieklimaat economisch rationeel: de meetbare eindresultaten zijn het meest belangrijk.
- Het *interne procesmodel* is gericht op consolidatie en continuïteit. Men gaat er van uit dat routines tot stabiliteit leiden. Het accent ligt op het vastleggen van verantwoordelijkheden, metingen en documentatie. Bij dit model is er een hiërarchisch klimaat in de organisatie.
- Het *human relationsmodel* is gericht op ontwikkeling van human resources. In zo'n organisatie gaat men ervan uit dat betrokkenheid leidt tot inzet. Het accent ligt op participatie, oplossen van conflicten en bereiken van consensus, niet op formele coördinatie en controle. Het organisatieklimaat is teamgericht.
- Het *open systeemmodel* is gericht op expansie en verandering. Continue aanpassing en innovatie leiden tot het verwerven en onderhouden van externe middelen. Hierbij gaat het om politieke aanpassing, een creatieve probleemaanpak, innovatie en verandermanagement. Het organisatieklimaat is innovatief en flexibel.

### Voorkom overdosis van één model

Het CVF-model maakt duidelijk dat met name een effectieve HBO-instelling elementen van alle vier cultuurmodellen in zich moet hebben. Een sterker accent op een bepaald cultuurmodel is afhankelijk van de organisatie doelstellingen.

In iedere organisatie moet een bepaalde balans bestaan op de twee assen. Een 'overdosis' van een bepaald cultuurmodel kan leiden tot disfunctionerende organisaties:

- Het human relationsmodel met zijn groeps cultuur kan doorslaan tot een onverantwoordelijke 'country club'.
- Het interne procesmodel kan een vastgevroren bureaucratie worden.
- Het rationele doelmodel kan verworden tot een 'prestatiefabriek'.
- Het open systeemmodel kan doorslaan tot een anarchie.

### **Wenselijk cultuurmodel voor het HBO**

Het Competing Values Framework (CVF) geeft de mogelijkheid om organisatieculturen met elkaar te vergelijken, bijvoorbeeld van verschillende divisies of afdelingen of faculteiten.

Vergelijken we de kenmerken van het HBO zoals die bekend zijn vanuit de literatuur met de modellen van Cameron & Quinn (2002), dan zou men kunnen veronderstellen dat het meest wenselijke cultuurmodel voor het HBO een cultuur is waarbij op *ieder cultuurmodel in gelijke mate positief gescoord wordt*. Dit leidt mogelijk tot effectiviteit, dat wil zeggen, goede onderwijsprestaties van studenten. In mijn scriptieonderzoek is dit geoperationaliseerd als: weinig uitval van studenten na jaar 2 zonder propedeuse en een hoog diplomarendement binnen jaar.

Aldus redenerend wordt een goed presterende instelling voor hoger beroepsonderwijs gekenmerkt door vier kwalificaties:

- *doelgerichtheid*, waarbij men gericht is op prestaties van studenten en docenten;
- *human relationsgericht*, waarbij de docenten betrokken en gemotiveerd zijn en gericht op samenwerking en waarbij het management gericht is op participatie;
- de instelling zal ook gericht moeten zijn op *de verbetering van interne processen* zoals de organisatie van 'kleine kwaliteit' (cijferregistratie, aanleveren van tentamens, enz.);
- de instelling zal ten slotte 'open-systeem' gericht moeten zijn, gericht op innovatie, een kennisinstituut dat gericht is op de beroepspraktijk.

Uitschieters naar één model, of te hoge scores op de modellen (dat wil zeggen dat bepaalde cultuurmodellen in mindere mate of nauwelijks aanwezig zijn), kunnen leiden tot mogelijk disfunctioneren van de organisatie.

### **Hoe scoort de HBO-organisatiecultuur op het CVF-model?**

Uit het onderzoek blijkt dat alle vier de onderzochte faculteiten van de hogeschool een dominantie vertonen op de human relationscultuur. Daarnaast zijn de andere modellen in veel mindere mate aanwezig.

Dit manifesteert zich vooral bij de stijl van leidinggevend. Op alle vier faculteiten heerst een cultuur van samenwerking, bevoegenheid en gemotiveerd zijn. In de literatuur wordt dit ook wel de 'clan'-cultuur genoemd. Maar er mist iets: de medewerkers ervaren dat de organisatie niet voldoende innovatief, niet voldoende resultaatgericht en niet voldoende procesgericht is. Hoewel prachtige managementplannen beschrijven welke innovaties en resultaten men op het oog heeft voor de faculteit, blijkt dat de medewerkers er heel anders over denken.

Verklaart deze cultuur van informeel gedrag, niet transparant-zijn, onvoldoende coördinatie en gebrek aan innovatie mogelijk de teruglopende studieresultaten van de studenten?

De medewerkers geven in de interviews aan dat hier wel eens een mogelijke oorzaak kan liggen, want men ervaart deze factoren als een groot probleem. Daarbij geeft men ook aan dat de tegenvallende studieresultaten ook kunnen voortkomen uit factoren die bij de student zelf liggen: gebrek aan motivatie, kennis, persoonlijke omstandigheden.

### **Hoe kun je het dominante cultuurmodel veranderen?**

Bij de bespreking met de managers en medewerkers van de betreffende faculteiten blijkt dat de organisatiecultuur vooral wordt vormgegeven in de communicatie. Het blijkt dat tot nu toe de interne communicatie te wensen over laat!

Uit het onderzoek en uit de gesprekken blijkt dat de HR-cultuur belangrijk wordt gevonden. De medewerkers hebben het gezellig met elkaar, men is betrokken op elkaar en werkt graag samen. Dit is op

zich een waardevol cultuurelement dat zeker vastgehouden moet worden. Maar om te kunnen presteren als organisatie is meer nodig: meer medewerkers betrekken bij het beleid, een goede aansturing van processen, ruimte scheppen voor ideeën, innovatie en resultaatgerichtheid. Het management speelt hierbij een cruciale rol: zij zijn immers de trekkers en de duwers.

In de faculteiten van de hogeschool is nu een proces op gang gekomen waarbij zowel management als medewerkers betrokken zijn:

- het aantrekken van 'people'-gerichte managers; aandacht voor interne communicatie d.m.v. werkoverleg en teambijeenkomsten (conform het human relationsmodel);
- managers betrekken hun medewerkers meer bij het beleid (conform het human relations model);
- medewerkers worden gestimuleerd om mee te doen aan innovatie (conform het open systeemmodel);
- in intervisiebijeenkomsten en werkoverleg bespreken docenten wat het effect van hun gedrag is op de prestaties van studenten (conform het intern procesmodel);
- in functioneringsgesprekken wordt gesproken over het al of niet behalen van resultaten (conform het rationeel doelmodel).

Al deze maatregelen moeten leiden tot een onderwijscultuur waarin medewerkers zich gekend en zich gestimuleerd voelen en waarbij de focus ligt op het verbeteren van de prestaties van studenten.

Juist voor onderwijsorganisaties is het aan te bevelen om het vage begrip 'cultuur' concreet te maken, gericht op het behalen van de organisatiedoelstellingen. Dit kan door een betrouwbare meting via het CVF-model. Vervolgens kunnen ook concrete maatregelen genomen worden ter verbetering van de organisatiecultuur.

## Literatuur

- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2002) *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.
- Denison, D. R. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Dietvorst, C. Mahieu, P.(1999) *Organisatiecultuur van een extraverte school: naar verantwoordelijk onderwijs*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Hofstede, G. (1995) *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992) *Corporate culture and performance*. New York: Free press.
- Maslowski, R. (2001) *School Culture and School Performance. An explorative study into the organizational culture of secondary schools and their effects*. Enschede: Twente University Press.
- Schein, E. (1985) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Quinn, R.& Rohrbaugh, J. (1983). A special model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. In: *Management Science*, 29: 33-51.

Dit artikel is gebaseerd op masterscriptie:

- Diet Zomer, *INZET. Een onderzoek naar de invloed van organisatiecultuur op onderwijsresultaten in het Hbo*. Erasmus Universiteit Rotterdam (2009).  
Te downloaden via [www.transparantsupervisie.nl/publicaties](http://www.transparantsupervisie.nl/publicaties)