

Hoe meet je cultuur in bedrijven?

Arjella van Scheppingen






Organisatiecultuur en gezondheid

- Een aantal uitgangspunten:
 - Sociale (werk)omgeving – gezondheid:
 - Hoe? (Bridg et al 2005) – verandertheorieën (organisatiekunde)
 - Sociaal ecologisch perspectief
 - Verandering van individu (gezondheidskunde/ psychologie)
 - Verandering van context, waaronder menselijke interacties (Psychologie, gezondheid- en organisatiekunde)
 - Organisatie als community (organisatietheorieën)
 - Proces (Cox et al 2007):
 - Proces van implementatie
 - Proces van gebeurtenissen in de sociale context

→ Snijsvlak gezondheidkunde en organisatiekunde




2

Hoe meet je cultuur?

- Kwantitatief
 - Apparatuur
 - Afwijkingen
 - Hoe precies?
 - Vragenlijsten
 - Interpretaties (in een context!)
 - Taal
 - Sociale wenselijkheid
- Veelvoorkomend toepassing:
 - Primair gericht op individu
 - Lineair: data verzameling en data analyse




3

Hoe meet je cultuur?

- Kwalitatief
 - Interviews (gesloten/ open/ semi-gestructureerd?) 
 - Documentenanalyse 
 - Observaties 
 - Case studies 
 - Etnografische methodieken (Jansen et al 2006) 
- Veelvoorkomende toepassing:
 - Gericht op wisselwerking tussen individu en context 
 - Iteratief proces van data verzameling en data analyse (Hak 2004, Boelje 2005).

 4

Hoe meet je cultuur?

- Gezondheidsinterventies vanuit sociaal-ecologisch perspectief:
 - Individuele gezondheidkundige veranderingen
 - Verandering van context ('adjust local circumstances', Jansen et al 2010)
 - 'Re-shape social relations' (de Bont en Bal 2008).
- Vergt: 'mixed methods'
 - Carol Tishelman (2008):
 - triangulatie (methoden),
 - triangulatie (onderzoekers),
 - triangulatie (doelgroepen, context)
 - triangulatie (effectmaten)



 5

Hoe meet je cultuur?

- Wat is (organisatie)cultuur? 
- V&G cultuur?
- Voorbeeld: het meten van cultuur in een gezondheidkundig onderzoek (VIP)

 6

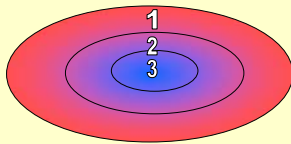
Wat is (organisatie) cultuur?

- 'De collectieve mentale programmering die de leden van de ene organisatie onderscheidt van die van een andere' (Hofstede 1991).
- Een patroon van gedeelde basisveronderstellingen dat de groep leerde toen het zijn problemen van externe aanpassing en interne integratie oploste, dat goed genoeg heeft gewerkt om als geldig te worden beschouwd en daarom aan nieuwe leden wordt geleerd als de juiste manier om waar te nemen, te denken en te voelen mbt die problemen (Schein 1992).
 - 'Bewezen'
 - Cultuur hebben of zijn? (implementeren versus ontwikkelen)
 - Collectief leerproces - collectieve leertheorieën
- 'De manier waarop zaken gaan binnen een organisatie' (Schein 1992).

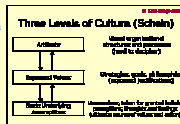


7

Cultuurmodel (Schein 1992)



- 1 Artefacten, observeerbare structuren, processen
- 2 Beleden, normen en waarden / normatief kader / attitude
- 3 Basisassumpties, onderliggende veronderstellingen



8

Een uitstapje: veiligheidscultuur

- Veiligheidscultuur: een begrip sinds 1986
 - 'die aspecten van de organisatiecultuur die een impact hebben op de attitude en het gedrag met betrekking tot het verhogen of verlagen van risico' (Guldenmund 2010)
- Veiligheidscultuur versus veiligheidsklimaat
 - Veiligheidsklimaat: veiligheidsattituden - beleden waarden (Schein 1992):
 - Veiligheidscultuur: de gedeelde basisassumpties in de organisatie, die niet specifiek voor veiligheid geformuleerd behoeven te zijn.
- Guldenmund 2010: 'Climate follows naturally from culture, or put another way, organisational culture expresses itself through organisational climate'.
 - climate: questionnaires
 - culture: ethnographic field studies



9



Hoe meten?

- De buitenste lagen van het model van Schein zijn empirisch waarneembaar, de basisassumpties niet (Guldemund 2010)
 - Artefacten (het *wat* van cultuur):
 - gedragsobservaties, documentanalyse of groepsessies.
 - Beleden waarden (het *waarom* van cultuur):
 - vragenlijsten, persoonlijke interviews en focus group interviews.
 - Basisassumpties:
 - Zoekproces naar gemene delers die de (in)congruenties tussen artefacten en beleden waarden kunnen verklaren.
 - brainstormsessie
 - gestructureerde methoden zoals, bijvoorbeeld, Hearts & Minds (Shell).



10

Gezondheidscultuur (of -klimaat)?

- 'A culture of wellness' (Stokes 2006) Or 'a culture of health' (Cimmins 2009)
 - employees' and managers' values and attitudes towards health promotion at worksites
- Psychosocial safety climate (Dollard et al 2007, 2009)
 - PSC: Organizational resource (policies, practices, procedures) that would precede the work context and would predict psychosocial health
- Culture-work-health model (Peterson and Wilson 1998, 2002)
 - 'When framed in a cultural argument work-stress is a managerial and business concern'
 - Organizational theories!
- Sociaal kapitaal ~ gezondheid (Hastie et al 2007, Sondergaard Kristensen et al 2007, Oksanen et al 2008, Kouvonen et al 2009)
 - Sociaal kapitaal in organisaties als link tussen organisatiecultuur en gezondheid
 - Wederkerigheid tussen groei en ontwikkeling van mens en organisatie



11

Het meten van cultuur: voorbeeld VIP

- VIP cultuur: Interventie gericht op het ontwikkelen van een organisatiecultuur waarin zelfsturing t.a.v. vitaliteit wordt bevorderd
 - Interventie ontwikkeld op basis van LSI: participatie/ dialoog/ 'dieper leren'
 - Intervenieren in cultuur via persoonlijk leiderschap (-vitaliteit)

Methodologische uitdagingen t.a.v. evaluatie:

1. Operationalisatie van zo'n gezondheidsbevorderende cultuur
2. Methodiek naar gebeurtenissen in de context/ de cultuur



12



1. Operationalisatie

- **A. Sociaal kapitaal:**
 - 'Kenmerken van het sociale leven, zoals netwerken, normen en vertrouwen, die het voor mensen mogelijk maakt om samen te werken aan een gemeenschappelijk doel' (Putnam, 2000).
 - Vertrouwen, groepsnormen, wederkerigheid en participatie
 - 'Werkzame elementen' (Pfeffer en Kraimer 2005; Cummings et al 2005)
 - Indirect: Via gedrag/ aanpassen van deviant gedrag (peer group influence)
 - Direct: Via self efficacy, daadkracht, veerkracht en vitaliteit van een persoon, gevoel van controle op het dagelijkse leven en sterk gevoel van identiteit.
 - Operationalisatie in organisaties
 - Vertrouwen, rechtvaardigheid, samenwerking, informatie (Haidt et al 2007; Oksanen et al 2008)
 - Vragenlijst (Kouzes et al 2006, 2008)
- **B. Transformatief leiderschap**
 - Stijl van leidinggeven waarbij mensen worden uitgedaagd tot veranderen/ ontwikkelen en het nemen van eigen verantwoordelijkheden
 - Vragenlijst (de Hoogh et al 2004)



13

Vragenlijst

- Sociaal kapitaal (8 items Oksanen et al 2008)
- Transformatief leiderschap (4 items, de Hoogh et al 2004)
 - Mijn leidinggevende behandelt me vriendelijk en welwillend
 - Mijn leidinggevende toont interesse in onze rechten als medewerkers
 - Er heerst binnen ons team een 'wij samen' gevoel
 - Wij informeren elkaar altijd voldoende over werkgerelateerde zaken
 - Binnen ons bedrijf voelen mensen zich begrepen en geaccepteerd door anderen
 - De teamleden bouwen voort op andermans ideeën om te komen tot de best mogelijke oplossingen
 - Mensen in onze afdeling werken samen om nieuwe ideeën te ontwikkelen of toe te passen
 - Ik vertrouw mijn leidinggevende
 - Mijn leidinggevende stimuleert me om mijn talenten te benutten
 - Mijn leidinggevende moedigt me aan om onafhankelijk te denken
 - Mijn leidinggevende delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan mij
 - Mijn leidinggevende stimuleert me om met eigen initiatieven te komen



14

2. Methodiek naar gebeurtenissen in de context

- Cultuur als collectief leerproces (Schein 1992, Senge 2005, LSI)
- (Organisatie) verandertheorieën:
 - Lewin: ontdooien-aanleren-internaliseren (zie ook Brug et al 2006)
 - Schein/ Senge: leren is ook afleren!
 - Schärmer (2007): Theory U



Evaluatie (stadia van Theory U):

- Checklist aan deelnemers: wanneer en hoe leert men?
- Groepssessies (planningsgroep)
- Interviews
- Werkoverleg



15



Creatief met een patroon



16

Met een beetje medewerking kan het ook eenvoudig.....



17

Een spannende ontwikkeling....



18





