

Organizational culture, leadership and performance in context : trust and rationality in organizations

Citation for published version (APA):

Koene, B. A. S. (1996). *Organizational culture, leadership and performance in context : trust and rationality in organizations*. Rijksuniversiteit Limburg.

Document status and date:

Published: 01/01/1996

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

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

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

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.umlib.nl/taverne-license

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

repository@maastrichtuniversity.nl

providing details and we will investigate your claim.

Stellingen

behorende bij het proefschrift

Organizational Culture, Leadership and Performance in Context

Trust and Rationality in Organizations

Bas Koene

1.
Er is een fundamenteel verschil tussen organisatiecultuur- en organisatieklimaat. Organisatiecultuuronderzoek gaat over de basisveronderstellingen die mensen gebruiken om hun werksituatie te beoordelen en te begrijpen. Organizeatieklimaat-onderzoek beschrijft de uitkomsten van deze beoordelingen.
(hoofdstuk 3 van dit proefschrift)

2.
Mensgericht leiderschap (*consideration*) en charismatisch leiderschap spelen een belangrijke rol bij het vergroten van de psychologische betrokkenheid van werknemers bij de organisatie. Ze voegen menselijk begrip en beoordelingsvermogen, motivatie en empathie toe aan de formele organisatie. Structurerend leiderschap (*initiating structure*) en de formele organisatie zijn deels uitwisselbaar.
(hoofdstuk 8 van dit proefschrift)

3.
Organisatiecultuur en -klimaat hebben een grote invloed op het leervermogen van een organisatie door hun invloed op de kwaliteit van de interactie tussen de organisatiegenoten.

4.
Alles behalve menselijk beoordelingsvermogen kan overgelaten worden aan machines.

5.
Kleine organisaties vertrouwen op informele communicatie, grotere organisaties op formele communicatie (hoofdstuk 7 van dit proefschrift). Goede formele communicatie is betrouwbaarder en helderder dan goede informele communicatie. Goede informele communicatie is rijker en sneller dan goede formele communicatie.

6.

Motivatie is doen waar je zin in hebt.

7.

ISO-certificering is een lege huls, zoniet een bureaucratische draak, indien er meer aandacht wordt besteed aan het beschrijven van het werkproces dan aan de basisinstelling van het personeel van een organisatie.

8.

Teveel routine laat creativiteit teweinig ruimte. Teweinig routine geeft een overmaat aan 'belangrijke beslismomenten' waardoor de dagelijkse werkzaamheden vastlopen. Koos van Zomeren's *'Murmeltiere'* leven onder de perfecte omstandigheden: de regelmaat van dag en nacht, de willekeur van het weer en een beetje zonlicht.

9.

De toegevoegde waarde van een empirische studie in de sociale wetenschappen is gelegen in de interpretatie van de uitkomsten, niet in de empirische bevindingen als zodanig.

10.

In de opleiding tot onderzoeker is aandacht voor de *technology of foolishness* (March, 1984) onontbeerlijk. Een vroege formulering van de *technology of foolishness* is te vinden in de eerste brief van Paulus aan de Corinthiërs: "Laat niemand zichzelf iets wijsmaken. Als iemand onder u wijs meent te zijn - wijs namelijk volgens de normen van deze tijd die voorbijgaat - dan moet hij dwaas worden om de ware wijsheid te leren kennen." (Corinthiërs 3, 18)

11.

In de natuur - in de biologische kringloop - is ieder onderdeel overbodig tot het er is, en nadat het verdwenen is.