



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

**Universiteit Leiden: excellentie en innovatie? Een onderzoek naar de recent vastgestelde strategie en bijbehorende organisatie inrichting van de Universiteit Leiden.**

Cornelissen, Charley

**Citation**

Cornelissen, C. (2023). *Universiteit Leiden: excellentie en innovatie?: Een onderzoek naar de recent vastgestelde strategie en bijbehorende organisatie inrichting van de Universiteit Leiden.*

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3608025>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).



# UNIVERSITEIT LEIDEN: EXCELLENTIE EN INNOVATIE?

Masterscriptie: Een onderzoek naar de recent vastgestelde strategie en bijbehorende organisatie inrichting van de Universiteit Leiden.

Auteur: Charley Cornelissen  
Opleiding: Management van de  
Publieke Sector  
specialisatie Public Affairs  
Onderwijsinstelling: Universiteit Leiden  
Datum: 7 juni 2022  
Begeleider: Jaap Reijling

# INHOUDSOPGAVE

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>4</b>
1.1. <i>Onderzoeksvraag en deelvragen .....</i>	5
1.2. <i>Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie .....</i>	5
1.3. <i>Leeswijzer .....</i>	7
<b>2. Theoretisch kader.....</b>	<b>8</b>
2.1. <i>Strategie.....</i>	8
2.1.1. <i>Soorten strategie .....</i>	8
2.2. <i>Onderwijs en strategie in de publieke sector .....</i>	10
2.2.1. <i>Onderwijs in de publieke sector .....</i>	11
2.3. <i>Bijpassende organisatie inrichting.....</i>	11
2.3.1. <i>Besturingssystemen &amp; procedures.....</i>	12
2.3.2. <i>Organisatiestructuur.....</i>	12
2.3.3. <i>Organisatiecultuur.....</i>	13
2.3.4. <i>Selectie, training &amp; ontwikkeling.....</i>	14
2.4. <i>Drie strategieën met bijbehorende kenmerken.....</i>	15
2.4.1. <i>Samenhang strategieën .....</i>	16
2.5. <i>Conceptueel model en hypotheses .....</i>	17
<b>3. Methodologie .....</b>	<b>19</b>
3.1. <i>Onderzoeksontwerp.....</i>	19
3.2. <i>Dataverzameling.....</i>	19
3.3. <i>Data-analyse.....</i>	20
3.3.1. <i>Besturingssystemen &amp; processen .....</i>	21
3.3.2. <i>Organisatiestructuur.....</i>	21
3.3.3. <i>Organisatiecultuur.....</i>	22
3.3.4. <i>Selectie, training &amp; ontwikkeling.....</i>	22
3.3.5. <i>visie en strategie .....</i>	22
3.4. <i>Validiteit en betrouwbaarheid.....</i>	23
<b>4. Analyse .....</b>	<b>24</b>
4.1. <i>‘intended’ strategie Universiteit Leiden.....</i>	24
4.2. <i>Besturingssystemen en processen.....</i>	25
4.2.1. <i>Besturingssystemen .....</i>	25

4.2.2.	Prestatiemeting en procedures .....	26
4.3.	<i>Organisatiestructuur</i> .....	27
4.3.1.	Organogram .....	27
4.3.2.	Mechanische of organische structuur .....	28
4.3.3.	Functioneel of productgericht.....	28
4.4.	<i>Organisatiecultuur</i> .....	29
4.4.1.	Focus van werkzaamheden .....	29
4.4.2.	Mate van samenwerking en teams.....	31
4.5.	<i>Selectie, training &amp; ontwikkeling</i> .....	32
4.5.1.	Controlemomenten en feedbackprocessen .....	32
4.5.2.	Trainingen.....	33
4.5.3.	Human Resource Management.....	33
4.6.	<i>Beantwoording onderzoeksvraag</i> .....	34
4.6.1.	Deelvraag één .....	34
4.6.2.	Deelvraag twee .....	35
4.6.3.	Deelvraag drie.....	36
4.6.4.	Deelvraag vier.....	36
4.6.5.	Hoofdvraag .....	38
<b>5.</b>	<b>Conclusie en reflectie</b> .....	<b>40</b>
5.1.	<i>Reflectie</i> .....	40
5.2.	<i>Aanbevelingen</i> .....	41
	<b>Literatuurlijst.....</b>	<b>43</b>
	<b>Bijlage één: gebruikte codes voor interviews .....</b>	<b>46</b>
	<b>Bijlage twee: relevante antwoorden per respondent per code.....</b>	<b>46</b>

Afbeelding voorblad:

[https://pbs.twimg.com/profile\\_images/807241583724756993/5EN19dKI\\_400x400.jpg](https://pbs.twimg.com/profile_images/807241583724756993/5EN19dKI_400x400.jpg).

## 1. INLEIDING

In deze scriptie zal de samenhang tussen de recent vastgestelde nieuwe strategie en bijbehorende organisatie van de Universiteit Leiden onderzocht worden. Universiteit Leiden is een onderzoeks-universiteit dat is opgericht in 1575 (Universiteit Leiden, z.d.d.). De universiteit heeft zeven faculteiten verspreid over Leiden en Den Haag en onderscheidt vijf clusters van wetenschapsgebieden, waarbij wetenschappelijk onderzoek en onderwijs elkaar aanvullen en inspireren (ibid.).

Onlangs is er een nieuw strategisch plan gepresenteerd van de Universiteit Leiden (Universiteit Leiden, 2022). In deze brief lijkt het nieuwe strategische plan sterk op de al eerder gestelde strategie, wat het idee geeft dat de universiteit naar eigen opvatting nog niet de resultaten behaald heeft met de eerder gestelde strategie. Als deze twee strategische plannen met elkaar vergeleken worden, lijkt het alsof de universiteit met de nieuwe strategie min of meer dezelfde resultaten wil behalen als met het oude plan (Universiteit Leiden, z.d.h.). Deze nieuwe strategie is de aanleiding voor dit onderzoek om te onderzoeken hoe de huidige organisatie van de universiteit Leiden past bij deze strategie.

Adler (2011) stelt dat verschillende soorten strategieën per strategie een andere soort organisatie met bijbehorende specifieke systemen vereisen. Het is dus van belang om in deze scriptie te analyseren welke strategie de universiteit precies heeft gesteld en welke organisatie daarbij past en of deze al past bij de huidige organisatie inrichting van de universiteit. Cremonini (2014) stelt dat er meer gefocust moet worden op de rol van het publieke beleid in onderwijs omdat dat voordelen maar ook nadelen kan hebben. Het is afhankelijk van waar het publieke beleid precies op focust in het onderwijs om te zien of het een voordelige of nadelige invloed heeft. In deze scriptie moet er dus geanalyseerd worden waar het beleid van de universiteit op focust en of dit een voordelige of nadelige werking heeft voor de uitvoering van de strategie.

In het theoretisch kader zullen eerst de concepten strategie en organisatie met bijbehorende deelconcepten besproken worden. De gewenste strategie van de Universiteit Leiden zal besproken worden in combinatie met de organisatie die bij de desbetreffende strategie past. In het analyse hoofdstuk wordt er onderzocht wat de huidige en gewenste organisatie inrichting van de universiteit is en hoe de universiteit de organisatie eventueel kan aanpassen om te voldoen aan de gewenste strategie, mocht dat nog niet het geval zijn.

## 1.1. ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN

In deze scriptie zal de volgende onderzoeksvraag beantwoord worden:

‘In hoeverre past de huidige organisatie van de Universiteit Leiden bij de recent geformuleerde visie op de toekomst en de daaraan verbonden strategie?’

Deze vraag bestaat uit de afhankelijke variabele ‘de gewenste organisatie van de Universiteit Leiden’ en de onafhankelijke variabele ‘de geformuleerde visie en de daaraan verbonden strategie’. Deze onderzoeksvraag is op te delen in vier deelvragen:

- Welke organisatie strategieën voor onderwijsinstellingen kunnen worden onderkend en welke organisatiekenmerken kunnen daarvan worden afgeleid?
- Wat is de geformuleerde visie op de toekomst en de daaraan verbonden strategie van Universiteit Leiden en wat zijn de consequenties daarvan voor de gewenste organisatie van de universiteit?
- Hoe ziet de huidige organisatie van Universiteit Leiden eruit?
- Welke maatregelen zijn noodzakelijk voor een betere fit?

Deze deelvragen zorgen voor een beeld over organisatie strategieën in het onderwijs en hoe organisatiekenmerken daarbij horen. Vervolgens wordt dit toegepast op de huidige situatie van de Universiteit Leiden en wordt er gekeken welke maatregelen eventueel genomen zouden kunnen worden om te voldoen aan de geformuleerde visie op de toekomst van de universiteit als de huidige organisatie daar nog niet aan voldoet. De eerste deelvraag zal dus beantwoord worden aan de hand van het theoretisch kader, de overige drie deelvragen zullen beantwoord worden aan de hand van de analyse. De hypotheses zullen aan het einde van het theoretisch kader gegeven worden.

## 1.2. WETENSCHAPPELIJKE EN MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Boyne en Walker (2004, 231) stellen dat er weinig bekend is over strategievorming van publieke organisaties en dat de meeste literatuur alleen maar de strategieën van private organisaties toepast op publieke organisaties. In hun artikel maken ze een schema om de strategieën van verschillende publieke organisaties in kaart te brengen, maar gaan ze verder niet in op hoe de organisatie inrichting van een organisatie invloed kan hebben op hun strategie en andersom. Hierdoor is deze scriptie wetenschappelijk relevant, omdat het niet alleen maar strategieën in kaart brengt en met elkaar vergelijkt, maar omdat het de invloed van een strategie op een organisatie analyseert.

Mark Moore (2021) beschrijft een model dat hij in 1995 heeft ontwikkeld voor de publieke sector dat aspecten beschrijft waar goede managers voor moeten zorgen. Dit model bestaat uit drie onderdelen die een publieke manager moet toepassen om succesvol publieke waarde te kunnen toevoegen (Moore, 2021: 1). Het eerste onderdeel is de publieke waarde zelf, waarin er een concreet beeld moet zijn van wat de dienst kan bijdragen (ibid., 1). Het tweede onderdeel is een basis van legitimiteit, publieke steun en publieke financiering wat nodig is om een organisatie draaiende te houden en resultaten te bereiken (ibid., 2). Tenslotte is het laatste onderdeel operationele capaciteit dat nodig is om de diensten te kunnen leveren (ibid., 2). Alhoewel hij deze onderdelen benoemt en stelt dat publieke managers een balans moeten vinden tussen deze drie onderdelen, beschrijft hij niet hoe deze balans eruit moet zien en hoe deze onderdelen zich onderling tot elkaar verhouden.

Een strategie van een organisatie heeft veel te maken met deze drie onderdelen en deze scriptie kan een wetenschappelijke bijdrage leveren aan de bestaande debatten omdat het de invloed van een strategie op de toevoeging van publieke waarde onderzoekt en aandacht vestigt op de samenhang van deze drie onderdelen met een strategie en bijbehorende organisatie inrichting. Bovendien kan deze scriptie onderzoeken wat de precieze relatie is tussen deze drie onderdelen en hoe ze zich precies verhouden tot elkaar. Ook draagt het bij aan bestaande debatten omdat het onderzoekt hoe onderwijs bepaalde systemen en reglementen omzet in werkzaamheden en bijbehorende output.

Ook is deze scriptie maatschappelijk relevant omdat de Universiteit Leiden streeft naar een goede wisselwerking tussen wetenschappelijk onderzoek en onderwijs (Universiteit Leiden, z.d.d.). Deze twee aspecten zijn een belangrijk onderdeel van de hedendaagse samenleving en zorgen voor nieuwe ontwikkelingen, inzichten en voor het behouden van goed onderwijs en het opleiden van veel mensen. Hierbij is het belangrijk dat de universiteit functioneert op de gewenste manier om zo ook de gewenste doelen te bereiken en te zorgen dat er goed onderwijs wordt blijven aangeboden.

De coronapandemie vanaf 2019 heeft een sterke invloed gehad op het universitair onderwijs. De onderwijsinspectie heeft hier onderzoek naar gedaan en kwam tot de conclusie dat er door de pandemie een leerachterstand bij verschillende studenten te merken was, dat de hoogleraren/docenten te zwaar belast werden en dat het gebrek aan fysiek onderwijs zorgde voor een mindere mate van persoonsvorming, socialisatie en beroepsvorming (Inspectie van het Onderwijs, 2020). Deze scriptie kan hierbij een maatschappelijke bijdrage leveren omdat het onderwijsstrategieën onderzoekt en hoe een organisatie aan de gewenste strategie kan

voldoen, waardoor het inzicht kan geven hoe een onderwijsorganisatie deze gevolgen van de coronapandemie kan beperken door een bepaalde organisatie inrichting aan te nemen.

### 1.3. LEESWIJZER

In het volgende hoofdstuk zal eerst een theoretisch kader gevormd worden rondom de onderzoeksvraag en bijbehorende eerste theoretische deelvraag. Hiertoe zal een literatuur analyse volgen om vervolgens tot een conceptueel kader te komen als basis voor het onderzoek. Daarna volgt de methodologie met het onderzoeksontwerp voor het empirische deel van het onderzoek voor de beantwoording van de empirische deelvragen en wordt tenslotte de scriptie afgesloten met een reflectie en de literatuurlijst en bijlages. Kort samengevat zullen de hoofdstukken er als volgt uitzien:

- Hoofdstuk 2: theoretisch kader, conceptueel model en hypothesen
- Hoofdstuk 3: methodologie
- Hoofdstuk 4: analyse op basis van ontwikkeld conceptueel model
- Hoofdstuk 5: conclusie en reflectie



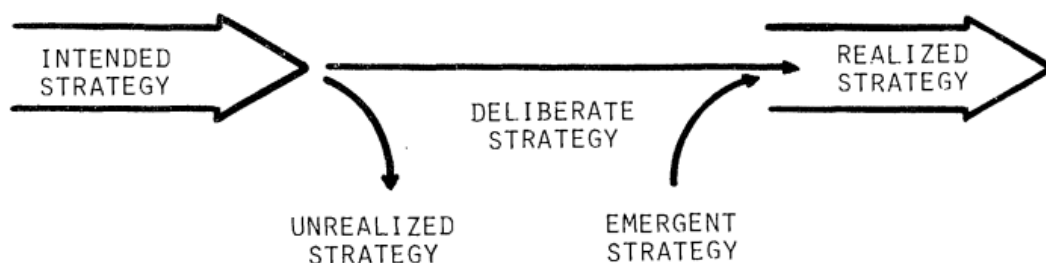
## 2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk zal een theoretische basis gevormd worden voor het onderzoek. Eerst zullen de onderwerpen strategie en organisatie toegelicht worden en daarna zal de samenhang met verschillende organisatiekenmerken besproken worden en zal tenslotte een conceptueel model gegeven worden voor het onderzoek.

### 2.1. STRATEGIE

#### 2.1.1. SOORTEN STRATEGIE

Mintzberg & Waters (1985, 257) beschrijven in onderstaande afbeelding 1 strategie als het proces van bepaalde gedragingen en patronen, waarbij ze een onderscheid maken tussen een 'intended' en een 'realized' strategie. De 'intended' strategie wordt uitgevoerd door de uitvoering van een 'deliberate' strategie met concrete maatregelen in de organisatie. Veelal blijkt een deel van de 'intended' strategie daarin niet haalbaar, waardoor een 'unrealized' strategie ontstaat. Daarbij maken zij een melding van het ontstaan van een zogenaamde 'emergent' strategie die spontaan tot stand komt vanuit de organisatie als (tegen)reactie op de 'deliberate' strategie. De combinatie van 'deliberate' en 'emergent' strategieën leveren dan de 'realized' strategie op (Mintzberg & Waters, 1985: 258). Doordat de 'realized' niet overeenkomt met de 'intended' strategie is het van belang dat er gekeken wordt naar de best passende vorm voor de specifieke 'intended' strategie om zo dicht mogelijk bij de 'realized' strategie te komen en daarmee spontane tegenreacties uit de organisatie te kunnen voorkomen.

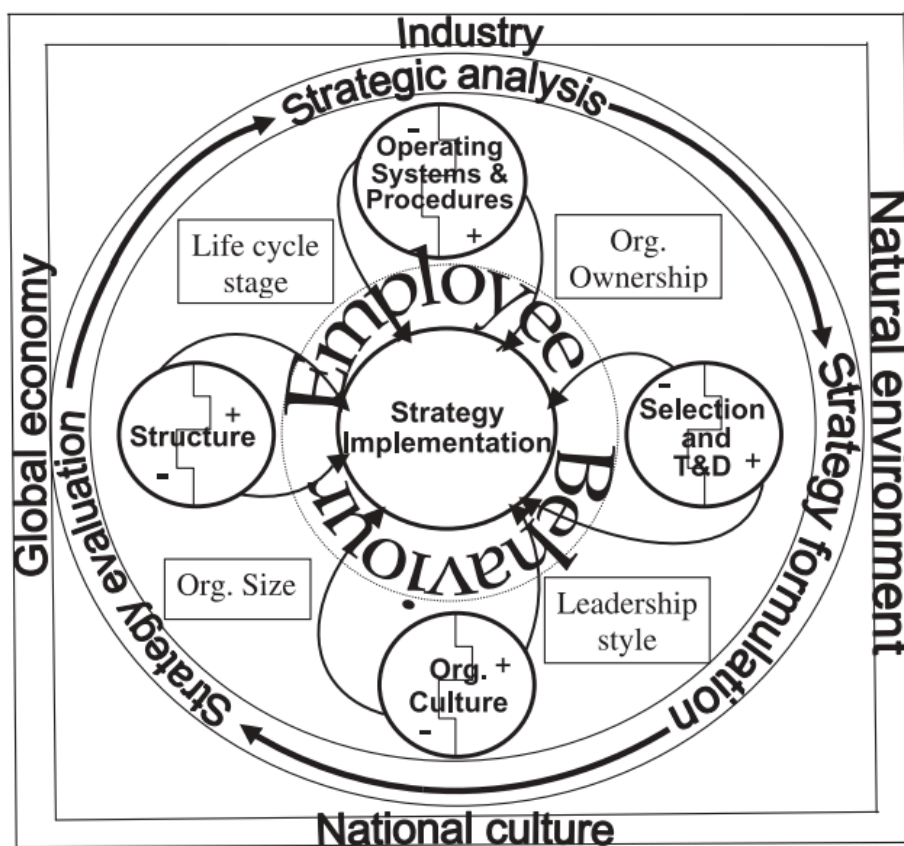


**Afbeelding 1: Types van strategieën (bron: Mintzberg & Waters, 1985)**

De definitie van strategie is als volgt: 'de patronen van dienstverlening die gekozen en uitgevoerd worden door de organisatie' (Boyne & Walker, 2004: 231). Hierbij worden de patronen gebaseerd op het bereiken van gewenste doelen, het aanpassen van de huidige omstandigheden en het gebruik maken van (verborgen) kansen (ibid., 232). Een strategie kan

geconceptualiseerd worden op twee niveaus. Het eerste niveau is meer algemeen dat de positie van de organisatie beschrijft en hoe het de prestaties wil onderhouden en verbeteren, bij het tweede niveau gaat het om de specifieke stappen die de organisatie onderneemt om de positie van niveau één te operationaliseren (ibid., 232).

Een strategie van een organisatie kan dus op meerdere manieren gedefinieerd worden en uit meerdere concepten en onderdelen bestaan waarvan de samenstelling per strategie kan verschillen. Adler (2011, 252) voegt hierbij toe dat verscheidende organisatie strategieën verschillende soorten prestatie-managementsystemen eisen die specifieke benaderingen hebben voor de bijpassende organisatie. Adler (2011, 253) geeft hierbij een schema om verschillende karakteristieken van strategie en prestatie-management duidelijk te maken. Deze is weergegeven in afbeelding 2. Dit model is ook toepasbaar voor publieke organisaties omdat het op meerdere casussen gebaseerd is die ook kunnen worden toegepast op publieke organisaties, wat later in het hoofdstuk meer toegelicht zal worden. Bureaucratie, organisatiecultuur en verscheidene interne en externe controle- en administratiesystemen zijn onderdeel van deze casussen (ibid., 253). De organisaties van de casussen hebben drie verschillende strategieën als uitgangspunt. Deze drie strategieën zullen later besproken worden.



Afbeelding 2: Schema voor een organisatiestrategie (Bron: Adler, 2011: 253)

In dit schema bestaat niveau één uit de vier externe factoren aan de buitenkant van het schema en uit de drie onderdelen van het strategiecontrolesysteem dat bestaat uit strategie analyse, strategie formulering en strategie evaluatie (Adler, 2011: 254). Hierop kunnen zowel interne als externe factoren invloed hebben. Niveau twee begint in de cirkel, waarin de vier interne onderdelen van prestatie management staan die invloed hebben op het strategiecontrolesysteem (ibid., 254). Tenslotte is de binnenste cirkel de implementatie van de strategie, waarbij alle onderdelen in combinatie met het gedrag en werkzaamheden van de werknemers naar toe leiden (ibid., 254). In deze scriptie zal bij het concept strategie gekeken worden naar de vier interne onderdelen besturingssystemen & procedures, organisatiestructuur, organisatiecultuur en selectie, training & ontwikkeling. Deze onderdelen zullen later apart worden toegelicht.

In de inleiding van deze scriptie is het model van Mark Moore (2021) besproken dat aspecten geeft voor een succesvolle toevoeging van publieke waarde. De onderdelen van dit model, namelijk publieke waarde, legitimiteit, steun & financiering en operationele capaciteit, hebben vergelijkingen met de onderdelen van het model van Adler (2011). Hierdoor is het model van Adler (2011) ook toepasbaar voor publieke organisaties. Dit zal verder worden toegelicht.

## 2.2. ONDERWIJS EN STRATEGIE IN DE PUBLIEKE SECTOR

Veel literatuur over een strategie is gebaseerd op private organisaties en in sommige gevallen is deze literatuur ook geschikt voor publieke organisaties, echter houdt het in sommige gevallen niet genoeg rekening met de externe omstandigheden en interne karaktereigenschappen van de publieke organisatie (Boyne & Walker, 2004: 236). Een verschil tussen private en publieke organisaties kan zijn dat bij private organisatie de strategie gekozen wordt door de leiding terwijl bij publieke organisaties de strategie vaak meer vaststaat en opgelegd wordt door vaststaande wetten en regelingen (ibid., 236). Deze regelingen kunnen ervoor zorgen dat een strategie minder dynamisch is dan bij een private organisatie (ibid., 236).

Toch is uit onderzoek gebleken dat deze literatuur met een focus op de strategie van een private organisatie ook toepasbaar kan zijn op publieke organisaties (ibid., 247). Met name strategieën waarbij de focus meer passief is dan actief en waarbij wijzigingen van de strategie vooral ontstaan door factoren van buitenaf of van vaste interne of externe regelingen, zoals bijvoorbeeld veranderingen in de politiek met betrekking tot onderwijs

(ibid., 240). Door deze uitkomst wordt er in deze scriptie ook gebruik gemaakt van literatuur over strategieën van private organisaties waarbij wordt toegelicht waarom dat specifieke stuk ook toepasbaar is op publieke organisaties.

---

### 2.2.1. ONDERWIJS IN DE PUBLIEKE SECTOR

Onderwijs als een onderdeel van de publieke sector kan zowel voor- als nadelen met zich meebrengen. Cremonini et al. (2014, 342) stellen dat het publieke beleid voor onderwijs niet altijd even efficiënt is en dat het alleen de samenkomsten van verschillende resultaten verbeterd. Als er vanuit de publieke sector financieel gefocust wordt op het versterken van de wereldwijde positie van de universiteit, kan het zorgen voor beter kwalitatief publiek onderwijs, maar aan de andere kant kan het er ook voor zorgen dat er problemen in het systeem ontstaan en dat de inclusiviteit, toegankelijkheid en flexibiliteit van de onderwijsorganisatie wordt verminderd (Cremonini et al., 2014: 342). Een goed publiek onderwijssysteem zorgt voor het creëren van kennis en het toevoegen van verschillende vaardigheden op verscheidene niveaus aan de samenleving (ibid., 343). Het is hierbij van belang dat het beleid niet te veel focust op het creëren van een goede wereldwijde positie van de universiteit en niet te veel op het bevorderen en excelleren op het gebied van wetenschappelijk onderzoek, maar focust op het versterken van systemen waarbij onderwijs toegankelijk is voor iedereen en die specifiek focussen op de publieke voordelen van het onderwijs (ibid., 356). Hierbij is voor een onderwijsinstelling een goede strategie belangrijk om ervoor te zorgen dat de focus evenredig verdeeld wordt over het versterken van de internationale positie, over het toevoegen van publieke waarde en het waarborgen van inclusiviteit, toegankelijkheid en flexibiliteit.

Hierdoor is het belangrijk om bij een strategie van een onderwijsinstelling de organisatiekenmerken zo te vormen dat die focus evenredig verdeeld wordt over bovengenoemde aspecten om een goed publiek onderwijssysteem te kunnen zijn. Bij de verschillende organisatiekenmerken moet er dus gekeken worden wat de verhouding is tussen deze drie onderdelen en de gestelde strategie.

### 2.3. BIJPASSENDE ORGANISATIE INRICHTING

Zoals eerder beschreven wordt het concept strategie uitgelegd en toegepast aan de hand van de vier interne onderdelen die hier toegelicht zullen worden. De desbetreffende strategie van de organisatie heeft invloed op de vormgeving van deze onderdelen van de organisatie omdat

de interne onderdelen het prestatie management en het controle proces van de strategie beïnvloeden (Adler, 2011: 254).

---

### 2.3.1. BESTURINGSSYSTEMEN & PROCEDURES

Bij besturingssystemen en procedures zijn er systemen in gang gezet die zowel voor werkmotivatie als terughoudendheid kunnen zorgen (Adler, 2011: 254). Een belangrijk besturingssysteem is de ‘high involvement work systems (HIWS)’, dat gericht is op het verbeteren en onderhouden van de betrokkenheid van werknemers (Song et al., 2021: 1567). Een onderdeel hiervan kan ‘Human Resource Management’ zijn, dat later besproken zal worden. Uit het onderzoek van Song et al. (2021, 1582) is gebleken dat HIWS ervoor zorgen dat kennis wordt ingewonnen en geïntegreerd in de werkzaamheden van de werknemers, wat er uiteindelijk voor zorgt dat de prestaties van de werknemers vergroot wordt.

HIWS zijn te koppelen aan de efficiëntie en flexibiliteit van de organisatie, waarbij efficiëntie kan zorgen voor betere prestaties en flexibiliteit waardoor de autoriteiten minder vaak hoeven in te grijpen (Evans & Davis, 2005: 762). De sociale structuur van de organisatie kan de relatie tussen HIWS en prestaties beïnvloeden, omdat bepaalde sociale structuren bemiddelen tussen de mate van HIWS en de geleverde prestaties (ibid., 762).

Tegenwoordig worden beslissings- en communicatieprocessen als belangrijke onderdelen gezien voor het begrijpen van de efficiëntie van verschillende strategieën (Chenhall & Morris, 1995: 493). Deze processen kunnen als organisch gezien worden wanneer individuen van de organisatie kunnen meedoen aan het formuleren van strategieën en het brainstormen over verschillende onderwerpen (ibid., 486). Uit het onderzoek van Chenhall en Morris (1995, 493) is gebleken dat organische processen in een ondernemende organisatie voor effectievere prestaties kan zorgen. Het is dus belangrijk om te onderzoeken of er bij een organisatie sprake is van efficiëntie en flexibiliteit in combinatie met beslissings- en communicatieprocessen en op wat voor manier deze processen worden vormgegeven. Dit hangt samen met de organisatiestructuur en de mate van een mechanische of organische samenstelling, dat hieronder verder besproken zal worden.

---

### 2.3.2. ORGANISATIESTRUCTUUR

De organisatiestructuur slaat op het organogram en bestuurlijke samenhang van een organisatie, dat de (autoriteits)verhoudingen tussen organisatieonderdelen weergeeft en duidelijk maakt waar welke verantwoordelijkheid ligt en welke rollen er zijn (Adler, 2011: 254).

Volgens de ‘contingency theory’ van Burns en Stalker (1961) kan een organisatie een mechanische of een organische structuur hebben (Kessler et al., 2017: 532). Bij een mechanische structuur staan functies en taken vast en is er een vaste hiërarchie, bij een organische structuur staat dit niet vast en kunnen functies per taak verschillen en loopt alles meer door elkaar (ibid., 533). Het komt vaak voor dat bij mechanische structuren centralisatie en formalisatie zorgen voor inflexibiliteit en vaste patronen in het gedrag van werknemers en bij organische structuren dat weinig centralisatie en formalisatie zorgen voor flexibiliteit, een hoog aanpassingsvermogen van de werknemers en voor een focus op innovatie (Lim & Moon, 2021: 489). Dit kan komen doordat bij een gecentraliseerde structuur de informatie, bronnen en middelen voor de werkzaamheden voornamelijk bij de top in de hiërarchie voorkomen, waardoor werknemers altijd toegang/toestemming bij dezelfde afdeling moet vragen voor deze middelen waardoor er vaste patronen en inflexibiliteit kunnen ontstaan (ibid., 489). Bij minder centralisatie en een meer organische structuur zijn deze middelen meer verspreid over verschillende afdelingen/functies waardoor er meer flexibiliteit en een hoger aanpassingsvermogen van de werknemers kan ontstaan omdat niet alles vast staat en door elkaar loopt en er per situatie dus andere stappen ondernomen moeten worden (ibid., 489). Een ander aspect van een organisatiestructuur is of afdelingen functioneel of productgericht zijn, wat inhoudt dat bij een functionele samenstelling de afdelingen samen werken om een gedeeld eindproduct neer te zetten en bij een productgerichte samenstelling dat de afdelingen zelfstandig een eigen product neerzetten (Reijling, 2015: 46).

---

### 2.3.3. ORGANISATIECULTUUR

Organisatiecultuur zorgt voor een bepaalde sfeer op de werkvloer die gecreëerd wordt door gedeelde normen en waarden (Adler, 2011: 255). Het kan voorkomen dat het gedrag van een nieuwe werknemer van tevoren al past bij de heersende cultuur maar het kan ook voorkomen dat de heersende cultuur gedurende de beginperiode van de nieuwe werknemer het gedrag aanpast naar de overheersende normen en waarden.

Tegenwoordig wordt er bij publieke organisaties vaak gebruik gemaakt van transformationeel leiderschap. Deze manier van leiderschap houdt in dat er gefocust wordt op de werknemer als individu en op het stimuleren van motivatie en vergaren van kennis (Lim & Moon, 2021: 486). Dit zou zorgen voor betere prestaties, betere inzet, meer moeite tot innovatie en meer tevredenheid van de werknemers (ibid., 486). Hierdoor zouden er bepaalde ambities beter bereikt kunnen worden omdat de werknemers veel kansen krijgen om zich te

ontplooiën en zich te ontwikkelen zodat ze meer kunnen bijdragen aan en inleven in de ambities (ibid., 486).

Andere types leiderschap zijn gesteld door Hogg, Knippenberg & van Rast (2012), waarbij ‘intergroup leadership’ focust op diversiteit en het ontwikkelen van relaties tussen verschillende groepen werknemers en het vormen van een gedeelde identiteit (‘intergroup relational identity’) in tegenstelling tot een ‘shared superordinate identity’ waarbij er een focus is op één superieure identiteit ten opzichte van anderen (Reijling, 2015: 72/73). Deze types leiderschap kunnen iets zeggen over de heersende normen en waarden van een organisatiecultuur en de bijbehorende organisatiestructuur.

---

#### 2.3.4. SELECTIE, TRAINING & ONTWIKKELING

Alhoewel selectie, training & ontwikkeling ook onderdelen van besturingssystemen en procedures kunnen zijn, worden ze apart genomen omdat het hier specifiek om prestatie management gaat (Adler, 2011: 255). Het draait hier vooral om ‘Human Resource Management’ (HRM) en prestatie meting, waarbij er door middel van trainingen kansen gegeven worden aan werknemers om te groeien en zichzelf te ontplooiën (ibid.).

HRM gaat over plannen en activiteiten om de werknemersinzet te vergroten om de doelen van de organisatie te bereiken (Wright & McMahan, 2011: 93). Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat er een consistente samenhang is tussen HRM praktijken en de prestaties van de organisatie (ibid., 93)

Uit het onderzoek van Kuipers & Giurge (2017, 3196) is gebleken dat HRM bij bepaalde organisatiestructuren een invloed kan hebben op het prestatie management van de desbetreffende organisatie. Deze invloed is afhankelijk van de specifieke organisatiestructuur. Als HRM in een organisatiestructuur een actieve en uitvoerende rol heeft, heeft dit een positieve invloed op de prestaties (Kuipers & Giurge, 2017: 3196). Deze rol van HRM is afhankelijk van de context, in sommige gevallen kan HRM een positieve bijdrage leveren als het samenhangt met de uitvoering van de strategie en in andere gevallen als HRM een strategische rol heeft als de strategie geen duidelijke uitvoering heeft (ibid., 3197).

Lin & Sanders (2017, 308) stellen dat HRM zo’n grote invloed kan hebben op de organisatiestructuur omdat HRM de organisatiecultuur vormt. Dit zorgt voor de organisatie van de verdeling van middelen, voor een overheersende denkwijze en voor individueel gedrag (Lin & Sanders, 2017: 308).

Uit het onderzoek van Kuipers & Giurge (2017, 3196) is gebleken dat bij organisaties met een innovatie-gebaseerde organisatiestructuur HRM een strategische rol kan innemen om



bij te dragen aan het prestatie management. Met deze strategische rol kan HRM de organisatie ondersteunen door bepaalde praktijken en omstandigheden te ontwikkelen waardoor er meer kansen gegrepen kunnen worden voor verandering en innovatie (Kuipers & Giurge, 2017: 3196). Met name bij organisaties waarbij de prestaties van de innovatie-gebaseerde structuur nog niet volledig naar behoren functioneren, kan de strategische rol van HRM veel invloed hebben (ibid., 3196).

Bij een innovatie-gebaseerde organisatiestructuur is het van belang dat de organisatie snel kan leren en ontwikkelen omdat de omgeving en economie altijd in beweging en verandering is en de organisatie zich daarop moet kunnen aanpassen (ibid., 3183). Eén van de belangrijkste kenmerken van innoveren is het vermogen van de organisatie om het menselijk kapitaal zo te ontwikkelen en beheersen dat het meegaat met de innovaties (ibid., 3183). Hiervoor is een goedwerkend HRM systeem dus cruciaal.

#### 2.4. DRIE STRATEGIEËN MET BIJBEHORENDE KENMERKEN

Adler (2011) geeft drie voorbeelden van verschillende strategieën met bijbehorende kenmerken. De kenmerken van elke strategie wordt gegeven aan de hand van de vier interne elementen uit afbeelding 2 die hierboven beschreven zijn. De kenmerken van deze strategieën zullen dienen als indicatoren voor het onderzoek en zullen later worden samengevat en geoperationaliseerd.

De eerste strategie is de op kosten gebaseerde strategie, gebaseerd op Anthony & Govindarajan (2007), die in grote lijnen bestaat uit een formele strategische planning met een focus op korte-termijnplanning en op output en een vastgesteld prestatiebeloningssysteem (Adler, 2011: 252). Bij het eerste interne onderdeel, besturingssystemen & procedures, kan er een formeel en rationeel proces gebruikt worden om de strategie te ontwikkelen en daarop het controlesysteem voor de uitvoering te baseren (Anthony & Govindarajan, 2007: 1). Dit is mogelijk als de veranderingen in de industrie en omgeving voorspelbaar zijn (ibid., 1). De organisatiestructuur hierbij is hiërarchisch waar managers op vaste momenten rapporten uitbrengen die gestructureerd zijn zodat er informatie is over de uitvoering van de strategie en wie er verantwoordelijk voor is (ibid., 16). Deze rapporten gaan naar de managers van een hogere rang, die alle onderdelen kunnen inzien waardoor ze controle en coördinatie houden over alle onderdelen (ibid., 16). Op het gebied van organisatiecultuur ligt de focus op de korte termijn output omdat alle werkzaamheden gericht zijn op het uitvoeren van specifieke vaste taken die regelmatig gecontroleerd worden (ibid., 11). Tenslotte ligt er bij selectie, training &



ontwikkeling de nadruk op de controle van taken, waarbij de regels gevolgd moeten worden om een goed resultaat te krijgen (ibid., 11). Hierdoor zijn er dus vastgestelde prestatiebeloningssystemen.

De tweede strategie is de differentiatie strategie die bestaat uit informele, kwalitatieve strategische planning en uit processen met een focus op lange termijn en outcome en niet vastgestelde prestatiesystemen (Adler, 2011: 252). Voor het onderdeel besturingssystemen & procedures houdt dit in dat er geen gestandaardiseerde procedures zijn en voor het onderdeel organisatiestructuur dat er sprake is van veel flexibiliteit en decentralisatie (Chenhall, 2003: 150). Bij de organisatiecultuur ligt de focus op de lange termijn resultaten en niet alleen op de uitvoering. De lange termijn resultaten kunnen van een afdeling op zichzelf of overkoepelend zijn. Tenslotte wordt er bij selectie, training & ontwikkeling gefocust op de evaluatie van resultaten en op het coördineren van samenwerken en teamprojecten (ibid., 150). Door deze focus op resultaten zijn er geen vastgestelde prestatiebeloningssystemen.

De laatste strategie is de adaptieve strategie, waarbij een organisatie twee verschillende dingen tegelijk doet en waarbij de organisatie op meerdere en verscheidene vlakken wil uitblinken (Adler, 2011: 252). Kenmerken van deze strategie zijn innovatie, samenwerkingen, simpele structuren en zelfontwikkeling (ibid., 252). Bij besturingssystemen & processen gaat het om processen van variatie en de bijbehorende organisatiestructuur heeft simpele structuren, is gedecentraliseerd en ontbreekt van formele regels (Tushman & O'reilly, 1996: 27). De organisatiecultuur staat in het teken van samenwerken en experimenteren maar ook individuele autonomie waarbij er verschillende organisatieculturen samenwerken (ibid., 27). Het samenwerken met verschillende organisatieculturen is te koppelen aan 'intergroup leadership', omdat dat type leiderschap focust op diversiteit en het ontwikkelen van relaties tussen verschillende groepen (Reijling, 2015: 72/73). Bij selectie, training & ontwikkeling staat 'empowerment' centraal, waarbij werknemers veelzijdig worden opgeleid en individueel gestimuleerd worden om verschillende taken en verantwoordelijkheden op zich te nemen en zelf te experimenteren en risico's te nemen (ibid., 27).

---

#### 2.4.1. SAMENHANG STRATEGIEËN

Deze strategieën hebben een paar aspecten die overeenkomen maar ook een paar aspecten die van elkaar verschillen. Het grootste verschil is tussen de kosten gebaseerde strategie en de differentiatie strategie, waarbij de eerste veel formele en vaste procedures heeft en de andere juist het tegenovergestelde. De adaptieve strategie is ook informeler en flexibeler en heeft hierbij nog een extra focus op zelfontwikkeling, samenwerking en innovatie.

Een overeenkomst is dat alle drie de strategieën een focus hebben op het behalen van resultaten, dat op verschillende manieren geuit wordt. Een verschil hierin is dat de kosten gebaseerde strategie focust op de output, terwijl de differentiatie strategie focust op de outcome en de adaptieve strategie focust op het proces van de uitvoering zelf. Een ander verschil is dat de kosten gebaseerde strategie grotendeels bestaat uit vaste procedures en reglementen, terwijl de andere twee dat niet hebben en uit flexibele kenmerken bestaan.

## 2.5. CONCEPTUEEL MODEL EN HYPOTHESES

In afbeelding 3 is het conceptueel model van deze scriptie schematisch weergegeven. Uit de verdere theoretische uitwerking van de onderdelen van dit model zijn onderlinge relaties tussen de onderdelen van dit model afgeleid. Dit is verdeeld aan de hand van indicatoren van de vier kenmerken van een organisatie inrichting die passen bij een bepaalde ‘intended’ strategie. Deze ‘intended’ strategie is onderverdeeld in de drie eerder besproken strategieën.

<i>Strategie en kenmerken</i>	<b>Kosten gebaseerd</b>	<b>Differentiatie</b>	<b>Adaptief</b>
<b>Besturingssystemen &amp; processen</b>	Top-down, Formeel en financieel gebaseerd	Bottom-up, Informeel en geen standaardprocedures	Variërend en innovatief
<b>Organisatiestructuur</b>	Hiërarchisch	Flexibel en decentraal	Flexibel, centraal op hoofdlijnen en decentraal in detail
<b>Organisatiecultuur</b>	Focus op korte termijn output	Focus op lange termijn resultaten	Individuele autonomie, samenwerken en experimenteren
<b>Selectie, training &amp; ontwikkeling</b>	Controle op vaste momenten, beloningen op vaste momenten en taken	Geen vaste momenten voor controle en beloningen, evaluatie van teamprojecten	Empowerment, veelzijdig opleiden

**Afbeelding 3: Verwachte correlatie strategie en organisatiekenmerken**

In deze scriptie zal er eerst in de analyse de ‘intended’ strategie van de Universiteit Leiden worden beschreven, daarna zal de ‘realized’ strategie onderzocht worden. Vervolgens wordt er gekeken of de Universiteit Leiden aan de ‘intended’ strategie voldoet en wat er eventueel aangepast kan worden om wel te voldoen aan die strategie als dat nog niet het geval

is. Deze 'intended' strategieën worden geoperationaliseerd en onderzocht aan de hand van de bijpassende organisatie.

Uit het conceptueel blijkt dat meerdere indicatoren te maken hebben met een focus op verschillende aspecten van verscheidene werkzaamheden, waardoor de focus van het onderzoek grotendeels op facultair niveau ligt. Deze facultaire focus ontstaat omdat de meeste en meest verscheidene werkzaamheden van de Universiteit Leiden op facultair niveau worden uitgevoerd. Aan de hand van de soort respondenten, wat later uitgebreider wordt besproken, wordt er gefocust op facultair of overkoepelend bestuurlijk niveau. De specifieke faculteiten worden bepaald aan de hand van de verworven respondenten. Dit wordt later uitgebreider besproken in de methodologie.

Bij de strategie van de Universiteit Leiden staat het streven naar excellentie en innovatie centraal, waarbij de maatschappelijke verwachtingen van de wetenschap en het hoger onderwijs worden meegenomen (Universiteit Leiden, z.d.i.). De verwachting is dus dat de organisatiekenmerken zullen aansluiten op een adaptieve strategie. Dit uit zich in de eerste hypothese:

*H1: De geformuleerde visie en daaraan verbonden strategie van de Universiteit Leiden is een adaptieve strategie.*

De volgende twee hypothesen zijn gebaseerd op de stelling van Adler (2011, 252) dat organisaties met een adaptieve strategie op meerdere en verscheidene vlakken wil uitblinken, wat de verwachting met zich meebrengt dat niet elk kenmerk van de organisatie overeenkomt met de strategie omdat het lastig kan zijn om op veel vlakken uit te blinken. Daarom is ook de verwachting dat de kenmerken besturingssystemen & processen en selectie, training & ontwikkeling meer geïntegreerd moeten worden omdat de indicatoren hierbij veel te maken hebben met deze veelzijdigheid en variatie van de adaptieve strategie. In de inleiding is de aanleiding voor dit onderzoek beschreven, namelijk dat de universiteit recent een nieuw strategisch plan heeft gepubliceerd, wat het idee gaf dat de behaalde resultaten nog niet overeenkomen met de eerder gestelde strategie en waarop de tweede hypothese is gebaseerd. De hypothesen die hieruit voortkomen, zijn als volgt:

*H2: De huidige organisatie inrichting van de Universiteit Leiden komt niet overeen met de geformuleerde visie op de toekomst en de daaraan verbonden strategie.*

*H3: De maatregelen die nodig zijn voor de Universiteit Leiden om te voldoen aan de geformuleerde visie en strategie hebben voornamelijk te maken met meer integratie van de onderdelen besturingssystemen & processen en selectie, training & ontwikkeling.*

### 3. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek uitgevoerd zal worden en hoe dit tot de beantwoording van de deelvragen en hoofdvraag zal leiden. Er wordt besproken hoe de onderwerpen uit het theoretisch kader meetbaar gemaakt zijn en onderzocht kunnen worden. Ook zullen er beperkingen van het onderzoek besproken worden.

#### 3.1. ONDERZOEKSONTWERP

Dit onderzoek zal een kwalitatieve casestudie zijn op basis van documenten onderzoek en interviews. De case richt zich voornamelijk op de organisatie van Universiteit Leiden als geheel, waarbij er om bepaalde situaties en voorbeelden te kunnen illustreren, gefocust wordt op een specifieke faculteit.

Het tijdstip waarop het onderzoek gaat beginnen is vanaf het moment dat de nieuwe visie met het strategisch plan ‘Vernieuwen en Verbinden’ van de universiteit is uitgegeven, namelijk op 8 februari 2022, de dies natalis van de Universiteit Leiden (Universiteit Leiden, 2022).

#### 3.2. DATAVERZAMELING

Empirische data worden onttrokken uit documenten van de Universiteit Leiden en relevante beleidsdocumenten van het ministerie van Onderwijs. Daarbij zullen interviews worden afgenomen met relevante respondenten. De interviews zullen van tevoren voorbereid worden met eventuele ruimte voor het doorvragen over bepaalde antwoorden. Deze interviews zullen gedeeltelijk in het echt en via de mail worden afgenomen. Er zullen meerdere documenten van de Universiteit Leiden gebruikt worden om data te verzamelen en er zal ook van de site van de universiteit veel informatie gehaald worden. Ook zal er gekeken worden naar de verschillende faculteiten en hoe daar de nieuw geformuleerde visie met de daaraan verbonden strategie gepresenteerd wordt.

De interviews zullen worden afgenomen aan de hand van het interviewsript. Het streven is zeven interviews, die worden afgenomen bij drie verschillende groepen, namelijk de beleidsmakers; uitvoerders zoals docenten, student-assistenten en hoogleraren en experts uit de expertisecentra die het College van Bestuur ondersteunen. De uitvoerders worden benaderd vanuit een eigen sociale kring, waarna via deze uitvoerders contact gezocht wordt met de andere twee groepen en door middel van de contactgegevens die op de site van de Universiteit Leiden staan.

### 3.3. DATA-ANALYSE

In hoofdstuk drie zijn er in het conceptueel model verschillende indicatoren van de kenmerken van de bijbehorende strategieën gegeven. Deze kenmerken zullen onderzocht worden en voor elk kenmerk zal toegelicht worden hoe dat onderzocht zal worden. De indicatoren zijn per kenmerk gebaseerd op de indicatoren genoemd bij de drie verschillende strategieën uit het theoretisch kader.

Voor het kenmerk besturingssystemen & processen zal er gekeken worden naar de mate van formaliteit onder andere aan de hand van vastgelegde taken en werkzaamheden, de verhoudingen tussen werkgevers en leidinggevenden en wat voor soort procedures er zijn voor de werkzaamheden die verricht moeten worden bij de Universiteit Leiden. Bij de organisatiestructuur zal het organogram onderzocht en in kaart gebracht worden en er zal gekeken worden of het een mechanische of organische structuur heeft aan de hand van hoe hiërarchisch het organogram is ingericht en hoe verschillende onderdelen zich onderling verhouden tot elkaar. Voor de organisatiecultuur zal er gekeken worden naar waar de focus van de werkzaamheden ligt, bijvoorbeeld bij de output of bij de outcome en bij de lange termijn of korte termijn resultaten. Ook zal er gekeken worden naar de mate waarin er samengewerkt wordt en of er teams zijn samengesteld voor bepaalde werkzaamheden. Tenslotte zal bij selectie, training & ontwikkeling onderzocht worden of er controlemomenten zijn en hoe die zijn vormgegeven en of er feedbackprocessen zijn en eventueel wat voor soort deze dan zijn. Deze indicatoren zijn in afbeelding 4 schematisch weergegeven en zullen daarna verder worden toegelicht. Tenslotte zal de onafhankelijke variabele visie/strategie geoperationaliseerd worden.

Besturingssystemen & processen	Organisatiestructuur	Organisatiecultuur	Selectie, training & ontwikkeling
Mate van formaliteit	Organogram	Focus van werkzaamheden	Controlemomenten
Procedures	Mechanisch of organisch	Output of outcome	Feedbackprocessen
Prestatiemanagement	Hiërarchie	Lange of korte termijn resultaten	Voorziening en focus van trainingen
	Mate van flexibiliteit en centralisatie	Mate van samenwerking	Werkzaamheden HRM-afdeling

	Faculteiten functioneel of productgericht	Evaluatie werkzaamheden	
--	---	-------------------------	--

#### **Afbeelding 4: Schema met onderzoeksindicatoren**

Alhoewel elk kenmerk met indicatoren apart behandeld zal worden, zal er ook veel aandacht besteed worden aan de samenhang van deze kenmerken. Per kenmerk worden de overige indicatoren erbij gehouden om eventuele samenhang en invloed op elkaar ook in kaart te kunnen brengen. Ook wordt er gekeken naar de indicatoren in combinatie met het perspectief van faculteiten en of er verschil is tussen de faculteiten zelf en de overkoepelende strategie van de universiteit. Aan de hand van de facultaire afkomst van de verworven respondenten zal er naar specifieke faculteiten gekeken worden en vergeleken worden met de uitgangspunten van andere faculteiten.

---

#### **3.3.1. BESTURINGSSYSTEMEN & PROCESSEN**

De indicatoren voor dit kenmerk zijn de mate van formaliteit en de aanwezige procedures. Deze indicatoren kunnen iets zeggen over de aanwezige soort strategie en hoe de betrokkenheid en efficiëntie van werknemers gewaarborgd kunnen worden. Dit wordt onderzocht aan de hand van documenten en in de interviews zal gevraagd worden naar de manier van leidinggeven. Dit zal duidelijkheid geven over de aanwezige systemen en hoe deze zorgen voor werkmotivatie en/of terughoudendheid en het zal inzicht geven over of de sociale structuur deze processen wel of niet beïnvloedt. Deze eventuele samenhang zal ook bij het kenmerk sociale structuur onderzocht worden.

---

#### **3.3.2. ORGANISATIESTRUCTUUR**

De bijbehorende indicatoren voor dit kenmerk zijn het organogram en de mechanische of organische structuur van de organisatie. Dit zegt iets over het gedrag van werknemers en welke focus zij hebben. Dit wordt onderzocht aan de hand van het gepubliceerde organogram van de Universiteit Leiden en aan de hand van de interviews waarin gevraagd wordt naar het organogram en de mate van flexibiliteit, centralisatie en formalisatie hiervan, wat iets zal zeggen over de mate van aanwezigheid van een mechanische of organische structuur. De mechanische of organische structuur zal ook vergeleken worden met de onderzochte indicatoren van het kenmerk besturingssystemen & processen om te kijken of deze elkaar beïnvloeden. Wat betreft het faculteitsniveau zal er gekeken worden naar deze indicatoren om te kijken of deze verschillen of overeenkomen met de indicatoren van de overkoepelende organisatie van de universiteit. Ook zal er gekeken worden of deze faculteiten functioneel of

productgericht zijn samengesteld, dat onderzocht kan worden door te kijken of er samengewerkt wordt tussen de faculteiten of dat ze zelfstandig opereren.

---

### 3.3.3. ORGANISATIECULTUUR

De indicatoren van dit kenmerk zeggen iets over de sfeer en werkzaamheden van de werknemers. Dit wordt onder andere onderzocht aan de hand van de stijl van leidinggeven waar bij de interviews naar gevraagd wordt en waar de leidinggevende zelf op wil focussen tijdens het leidinggeven, bijvoorbeeld een focus op relaties tussen andere groepen werknemers of juist een focus op het vergroten van de eigenwaarde van de eigen groep.

Ook wordt er gevraagd aan de werknemers naar de focus van hun werkzaamheden, op wat voor manier ze hun resultaten baseren en of er ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling. Tenslotte wordt er ook gekeken naar eventuele samenwerkingsverbanden en hoe deze begeleid worden. Dit zal duidelijkheid kunnen geven van de eventuele aanwezige externe factoren die de werknemers wel of niet als druk en invloed ervaren op hun werkzaamheden.

---

### 3.3.4. SELECTIE, TRAINING & ONTWIKKELING

De indicatoren van dit laatste kenmerk draaien voornamelijk om de manier van controle van de werkzaamheden en hoe deze resultaten teruggekoppeld worden aan de werknemers. Hierbij wordt ook gekeken naar de eerder onderzochte aanwezige procedures van het eerste kenmerk. Dit wordt onderzocht aan de hand van bepaalde documenten en door interviews waarin specifiek gevraagd wordt naar het prestatie management en naar welke aspecten gekeken worden en of er eventueel gestuurd wordt op bepaalde aspecten en op andere aspecten bijvoorbeeld helemaal niet. In combinatie met het kenmerk organisatiecultuur zal er ook gekeken worden of werknemers gestimuleerd worden op bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkeling, innovatie of nieuwe dingen blijven leren. Ook hierbij zal gekeken worden of er externe regelingen zijn die hier invloed op hebben en hoe die eventueel het prestatie management beïnvloeden.

---

### 3.3.5. VISIE EN STRATEGIE

Het kenmerk visie en strategie van de universiteit Leiden is te operationaliseren aan de hand van de definitie van een strategie beschreven in het theoretisch kader; ‘de patronen van dienstverlening die gekozen en uitgevoerd worden door de organisatie’ (Boyne & Walker, 2004: 231). Deze patronen zullen onderzocht worden en zijn te herkennen aan de manier waarop de universiteit zelf de eigen eigenschappen van de organisatie beschrijft, zoals

gestelde doelen, prestatiemeting en positionering in de academische wereld. Ook wordt hierbij gekeken naar de stappen die de universiteit wil ondernemen om aan deze eigenschappen te voldoen en hoe de universiteit zelf deze stappen en de uitvoering ervan beschrijft.

#### 3.4. VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

Deze scriptie kan een wetenschappelijke en maatschappelijke toevoeging leveren, maar er zitten ook wat beperkingen aan. Wat betreft de interne validiteit voldoet het onderzoek omdat het indicatoren van de strategie van de Universiteit Leiden onderzoekt die al in meerdere onderzoeken gebruikt zijn om strategieën te onderzoeken. Het onderzoek voldoet ook aan externe validiteit, maar met een paar beperkingen. Gedurende de relatief korte duur en beperkte grootte van het onderzoek kunnen niet alle aspecten van een strategie en organisatie inrichting onderzocht worden en zullen er bepaalde aspecten niet mee worden genomen. Doordat de Universiteit Leiden een overkoepelende strategie en structuur heeft, zullen de resultaten van het onderzoek op sommige aspecten generaliseerbaar zijn voor de faculteiten die onder de universiteit vallen. Eventuele verschillen per faculteit zullen aangestipt worden. Echter kunnen de resultaten niet volledig gegeneraliseerd worden met betrekking tot andere universiteiten omdat het een te specifieke casus van één organisatie is.

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt versterkt door toepassing van een logboek dat gedurende de onderzoeksperiode bijgehouden zal worden met alle soorten dataverzameling. Doordat er specifieke concrete indicatoren zijn waarnaar onderzocht zal worden, zal bij een herhaling van het onderzoek dezelfde dingen gemeten worden.



## 4. ANALYSE

In dit hoofdstuk zal een analyse worden gedaan om tot een conclusie van de hoofdvraag te komen. Hieronder is nogmaals afbeelding 4 met het schema met de onderzoeksindicatoren weergegeven. Deze indicatoren zullen in dit hoofdstuk op twee manieren onderzocht worden; documenten als de geschreven waarheid en interviews als waargenomen waarheid. In de bijlages zijn de codes te vinden die gebruikt zijn voor het coderen van de interviews en zijn relevante antwoorden per respondent per code te vinden. Elk kenmerk met bijbehorende indicatoren zullen als apart deelhoofdstuk besproken worden. Eerst zal de onafhankelijke variabele, de ‘intended’ strategie van de Universiteit Leiden, beschreven worden.

Besturingssystemen & processen	Organisatiestructuur	Organisatiecultuur	Selectie, training & ontwikkeling
Mate van formaliteit	Organogram	Focus van werkzaamheden	Controlemomenten
Procedures	Mechanisch of organisch	Output of outcome	Feedbackprocessen
Prestatiemanagement	Hiërarchie	Lange of korte termijn resultaten	Voorziening en focus van trainingen
	Mate van flexibiliteit en centralisatie	Mate van samenwerking	Werkzaamheden HRM-afdeling
	Faculteiten functioneel of productgericht	Evaluatie werkzaamheden	

**Afbeelding 4: Schema onderzoeksindicatoren**

### 4.1. ‘INTENDED’ STRATEGIE UNIVERSITEIT LEIDEN

Op de site van de Universiteit Leiden is de ‘intended’ strategie te vinden. Bij de strategie van de Universiteit Leiden staat het streven naar excellentie en innovatie centraal, waarbij de maatschappelijke verwachtingen van de wetenschap en het hoger onderwijs worden meegenomen (Universiteit Leiden, z.d.i.). Dit wordt uitgedacht aan de hand van zes ambities: excellent onderzoek bevorderen, talent activeren, innoveren in teaching & learning, versterken van impact en innovatie, verder internationaliseren en uitbreiden van de campus in Den Haag (Universiteit Leiden, z.d.i.).

Op de dies natalis van 8 februari 2022 is er een nieuw strategisch plan van de universiteit gebaseerd dat hier verder op ingaat (Universiteit Leiden, 2022). De strategie

wordt hierbij uitgebreid met ‘vernieuwen en verbinden’ tussen de verschillende disciplines en de maatschappij (ibid.). Dit komt overeen met de eerder gestelde strategie alleen wordt er hierbij toegevoegd dat er veel gesprekken gevoerd zullen worden om de hele gemeenschap erbij te betrekken en dat werkdruk en sociale veiligheid ook besproken zullen worden (ibid.). Dit wekt de indruk dat de universiteit van mening is dat de oude strategie en visie nog niet tot tevredenheid zijn behaald.

## 4.2. BESTURINGSSYSTEMEN EN PROCESSEN

### 4.2.1. BESTURINGSSYSTEMEN

De besturingssystemen van de universiteit Leiden bestaan zowel uit formele als informele onderdelen. Een belangrijk onderdeel van de organisatie van de universiteit is de Raad van Toezicht. Hoe deze raad zich verhoudt tot de rest van de structuur van de universiteit zal later bij de organisatiestructuur besproken worden. Deze raad heeft een onafhankelijke positie binnen de universiteit en zorgt onder andere voor het afleggen van verantwoording over de uitvoering van taken van de universiteit; goedkeuren van de begroting, jaarverslagen en strategisch plan; het toezien op de naleving van wettelijke verplichtingen en toezien op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg (Universiteit Leiden, z.d.e.: 1). Deze verantwoording van verschillende onderdelen is verschuldigd aan de Minister van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen (ibid.).

Doordat de Raad van Toezicht onder controle staat bij het ministerie van OCW en de taken en verwachtingen erg staan vastgelegd, kunnen de processen bij de Raad van Toezicht worden gezien als formeel en mechanisch omdat er geen ruimte is voor individuen werkzaam bij de universiteit om aan de taken mee te werken (Chenhall & Morris, 1995: 486). Zoals eerder beschreven in het theoretisch kader is er bij een mechanische structuur sprake van een vaste hiërarchie en bij een organische structuur een dynamische hiërarchie. Door de mechanische structuur kan het bij de Raad van Toezicht voorkomen dat inflexibiliteit en vaste patronen overheersen, dit zal later verder besproken worden. Andere onderdelen van de universiteit kunnen meer als informeel en dynamisch gezien worden doordat er uitwisseling van zowel controle- als adviesprocessen zijn tussen verschillende afdelingen. Het College van Bestuur wordt namelijk zowel gecontroleerd als geadviseerd door het Bestuursbureau en de Expertisecentra (Universiteit Leiden, z.d.a.). Het organogram met deze afdelingen wordt bij het onderdeel organisatiestructuur weergegeven.

Een respondent geeft aan dat het per functie verschilt of het meer formeel of informeel is, afhankelijk van wie de leidinggevende is. Bij sommige functies staat een bepaalde set aan werkzaamheden vast die gedaan moet worden en dat wordt als formeel ervaren. Alhoewel deze werkzaamheden wel als formeel worden ervaren, ervaart de respondent de begeleider die deze werkzaamheden bijhoudt toch niet als een formeel autoriteitsfiguur. De respondent verwoordt dit als volgt als er gevraagd wordt naar de mate van formaliteit en door wie zijn werkzaamheden worden bijgehouden:

‘Door de werknemer van communicatie en marketing die als een ware een soort manager van ons is, en zij begeleidt de studielijn en maakt roosters maar dat is ook vrij informeel gestructureerd moet ik zeggen, het is niet dat zij direct mijn baas is en zij is ook niet direct mijn manager, maar meer een soort van onze begeleider.’

Wat betreft het facultaire niveau beschrijft de universiteit in de nieuwe strategie dat ze samen gaan zorgen voor een logische verbinding tussen de facultaire strategische plannen en de universitaire strategie (Universiteit Leiden, z.d.l.: 47). Hoe ze dit precies willen doen, wordt verder niet toegelicht.

---

#### 4.2.2. PRESTATIEMETING EN PROCEDURES

De respondenten van de categorie uitvoerders gaven aan dat onderwijsprestaties bijgehouden worden aan de hand van de behaalde cijfers van studenten, het aantal mensen dat stopt na elk studiejaar, hoeveel mensen in het eerste jaar hun propedeuse halen en hoeveel mensen cum laude afstuderen.

Ook bleek uit deze interviews dat er door de huidige vorm van prestatiemeting op facultair niveau een belemmering kan ontstaan voor innovatie. De respondenten gaven aan dat bij vakken die goed worden gegeven en waarop de studenten goede resultaten behalen het curriculum niet snel wordt aangepast. Dit brengt het risico met zich mee dat er minder snel geïnnoveerd wordt omdat het curriculum niet wordt aangepast als het vak met de huidige vormgeving goede resultaten oplevert.

De respondenten gaven hierbij wel aan dat deze focus op de eindcijfers van een vak niet de onderwijskwaliteit beïnvloedt omdat ze wel het idee hebben dat er genoeg ruimte is om feedback te geven en dat cijfers hierbij niet in de weg staan. Het is voor de respondenten niet duidelijk hoe de feedback geleverd wordt naar de docenten en in hoeverre er iets mee gedaan wordt. Eén respondent beschrijft:

‘Ik heb het idee dat de feedback naar de docenten komt maar dat ze er niks mee doen.’

Uit bovenstaande is te concluderen dat de besturingssystemen en processen die onder de Raad van Toezicht staan formeel en mechanisch zijn, waardoor er weinig variatie is. Er zijn ook besturingssystemen van andere afdelingen die meer als informeel en dynamisch gezien kunnen worden, doordat er meerdere onderdelen in de organisatiestructuur verschillende functies hebben in combinatie met andere onderdelen zoals het Bestuursbureau en de expertisecentra. Het verschilt per functie of de procedures meer als formeel of informeel worden ervaren. De huidige manier van prestatiemeting zou wat betreft het onderwijs een belemmering kunnen vormen voor innovatie, omdat een curriculum niet snel wordt aangepast als er goede resultaten behaald worden. Ook is de manier van feedback geven en verwerken niet geheel duidelijk voor de respondenten en is ook niet in documenten te vinden.

### 4.3. ORGANISATIESTRUCTUUR

#### 4.3.1. ORGANOGRAM

Het organogram van de Universiteit Leiden is op de site te vinden en wordt weergegeven in de afbeelding hieronder (Universiteit Leiden, z.d.a.).



Afbeelding 5: Organogram Universiteit Leiden (Bron: Universiteit Leiden, z.d.a.).

Hierin is te zien dat elk van de zeven faculteiten bestuurd wordt door een faculteitsbestuur wat als geheel bestuurd wordt door het College van Bestuur (ibid.). Dit College wordt gecontroleerd door de Raad van Toezicht en wordt ondersteund door het Bestuursbureau en door Expertisecentra (ibid.). Tenslotte is er de Universiteitsraad als medezeggenschapsorgaan (ibid.). Hoe deze onderdelen zich tot elkaar verhouden wat betreft formaliteit is bij het onderdeel besturingssystemen en processen besproken.

Doordat de faculteiten zowel bestuurd worden door het College van Bestuur als ondersteund worden door de expertisecentra, die op hun beurt weer het College van Bestuur ondersteunen, ontstaat er een organische structuur. Dit zal verder besproken worden.

---

#### 4.3.2. MECHANISCHE OF ORGANISCHE STRUCTUUR

Universiteit Leiden (2022) heeft duidelijk gemaakt in de strategie dat vernieuwen en verbinden tussen verschillende disciplines en in de maatschappij belangrijk is, hiervoor is een organische structuur essentieel om de ruimte te kunnen geven voor deze verbinding tussen de disciplines en maatschappij. Hierdoor hebben de werknemers meer vrijheid en mogelijkheden om zich aan te passen aan de omgeving en de verschillende aspecten van de maatschappij. Ook ontstaat er hierdoor meer aandacht voor andere disciplines en innovatie.

In het organogram is te zien dat er sprake is van een vaste hiërarchie maar waarbij er meerdere onderdelen elkaar ondersteunen en/of controleren waardoor er flexibiliteit ontstaat en waardoor er een mindere vorm van centralisatie voorkomt. Zoals eerder beschreven zorgen mindere maten van centralisatie en formalisatie voor meer flexibiliteit, een hoger aanpassingsvermogen van de werknemers en voor meer focus op innovatie (Lim & Moon, 2021: 489).

Een respondent gaf aan dat de hiërarchie op zijn afdeling duidelijk was, maar dat er meerdere aanspreekpunten/begeleiders zijn die niet een bepaalde plek in de hiërarchie hebben. Hierdoor kan de structuur van de universiteit meer als organisch gezien worden.

---

#### 4.3.3. FUNCTIONEEL OF PRODUCTGERICHT

Hierboven is beschreven dat de structuur van de Universiteit Leiden bestaat uit een redelijke vaste hiërarchie maar waarbij meerdere onderdelen flexibel ten opzichte van elkaar bestaan. De faculteiten worden elk apart bestuurd door een faculteitsbestuur waardoor de organisatiestructuur meer de eigenschap heeft van een productgerichte samenstelling omdat de faculteiten grotendeels zelfstandig opereren en eigen producten leveren, die in dit geval verschillende soorten studies zijn. Een respondent met een functie als student-assistent gaf aan

dat elk vak op zichzelf functioneert en dat er nauwelijks met docenten/hoogleraren van andere vakken van dezelfde faculteit samengewerkt wordt en dat er met andere faculteiten helemaal geen contact is.

Echter blijkt uit de nieuwe strategie van de universiteit (Universiteit Leiden, 2022) dat vernieuwen en verbinden tussen verscheidene disciplines belangrijk is voor de universiteit om een bijdrage te kunnen leveren aan hedendaagse en toekomstige vraagstukken. Dit standpunt wijst erop dat de universiteit een functioneel ingerichte samenstelling wil hebben, omdat een samenwerking tussen de faculteiten zorgt voor een verbinding tussen verschillende disciplines. Deze samenwerkingen zullen bij het onderdeel organisatiecultuur besproken worden.

De organisatiestructuur van de Universiteit Leiden bestaat dus uit een relatieve vaste mechanische hiërarchie die voor werknemers duidelijk is met een paar onderdelen die zich organisch tot elkaar verhouden. Er zijn een bepaald aantal vaste aanspreekpunten, maar het staat een werknemer ook vrij om naar iemand anders te gaan. De faculteiten opereren grotendeels zelfstandig van elkaar waardoor de structuur productgericht is, maar de universiteit wil streven naar een meer functioneel ingerichte structuur.

## 4.4. ORGANISATIECULTUUR

### 4.4.1. FOCUS VAN WERKZAAMHEDEN

Zoals eerder beschreven zorgt de organisatiecultuur voor gedeelde normen en waarden en bepaalde sfeer op de werkvloer (Adler, 2011: 255). Deze normen en waarden hebben te maken met de specifieke focus van de werkzaamheden. Er zal eerst gekeken worden naar een output of outcome focus, daarna naar een korte of lange termijn focus van de Universiteit Leiden.

Jaarlijks vindt er voor werknemers van de universiteit een Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek plaats. Dit gesprek zelf zal later bij het onderdeel selectie, training & ontwikkeling besproken worden. Voordat de werknemers naar dit gesprek gaan, wordt er van ze verwacht dat ze van tevoren een jaarrapport invullen, waarin de werkzaamheden van de werknemer besproken worden (Universiteit Leiden, z.d.f.). Dit rapport geeft een overzicht van de resultaten en ontwikkeling van de medewerker (Universiteit Leiden, 2017). Dit rapport is opgedeeld in vier onderdelen, namelijk onderwijs, onderzoek, bestuur en persoonlijke ontwikkeling (ibid.). Deze vier onderdelen zijn een combinatie van een output en outcome focus, wat verder toegelicht zal worden.

Ten eerste het onderdeel onderwijs, waarbij de focus ligt op de gegeven cursussen, de gegeven begeleiding en de onderwijs-onderzoek-ratio van de werknemer (ibid.). Dit zijn aspecten die allemaal wijzen op een output focus, omdat ze kijken naar de werkzaamheden die de werknemer heeft verricht. Ten tweede is er het onderdeel onderzoek, dat focust op de publicaties, congressen ed., subsidieaanvragen, impact van het onderzoek en de beoordeling van manuscripten van de werknemer (ibid.). De eerste drie aspecten focussen op de output van de werknemers en de laatste twee op de outcome van de werkzaamheden omdat het focust op de gevolgen van de werkzaamheden. Daarna volgt het onderdeel bestuur dat bestaat uit de twee aspecten deelname aan selectieprocedures/commissies en managementtaken (ibid.). Ook deze aspecten hebben een focus op de output van de werkzaamheden van de werknemer. Tenslotte bestaat het rapport uit het onderdeel persoonlijke ontwikkeling met de aspecten jaarafspraken, professionele ontwikkeling en loopbaanoriëntatie (ibid.). De aspecten jaarafspraken en loopbaanoriëntatie focussen op output omdat er gekeken wordt naar wat de werknemer heeft uitgevoerd terwijl bij het aspect professionele ontwikkeling gekeken wordt naar de outcome omdat er gekeken wordt naar het gevolg van de ondernomen handelingen van de werknemer voor diens professionele ontwikkeling. Hieruit blijkt dus dat bij de werkzaamheden van de werknemers de voornaamste focus ligt op de output van de werkzaamheden. Deze aspecten zijn in de afbeelding hieronder schematisch samengevat.

Aspect	Output	Outcome	Aspect	Output	Outcome
Gegeven cursussen	X		Beoordeling manuscripten		X
Gegeven begeleiding	X		Deelname selectieprocedures/commissies	X	
Onderzoek-onderwijs-ratio	X		Managementtaken	X	
Publicaties	X		Jaarafspraken	X	
Congressen ed.	X		Professionele ontwikkeling		X
Subsidieaanvragen	X		Loopbaanoriëntatie	X	
Impact onderzoek		X			

**Afbeelding 6: Aspecten R&O gesprek met bijbehorende focus**

Dit Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek is een jaarlijks terugkerende gebeurtenis waarin dus alle werkzaamheden van de werknemer besproken worden. Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat er dus, wat betreft de werkzaamheden, een focus ligt op een

langere termijn van een jaar. Echter geeft een respondent aan, die sinds drie maanden bij de universiteit werkt, dat hij niet op de hoogte is van de aanwezigheid van dit gesprek. Wel had hij het idee dat er op jaarlijkse basis werkzaamheden geëvalueerd worden.

‘Misschien komt dat 1x per jaar maar ik zou het niet weten. Ik vermoed dat ze het bij de studielijn wel op zo’n vast moment zouden doen en dat ze gewoon alle, want er werken 6 mensen, dat ze ze gewoon even allemaal in een klap meenemen.’

Wat betreft het individuele facultaire niveau bleek uit de interviews met de uitvoerders dat de resultaten van de werknemers van docenten en hoogleraren vooral focussen op de output, namelijk de behaalde cijfers van de studenten voor het desbetreffende vak wat eerder is beschreven bij het onderdeel besturingssystemen en processen.

---

#### 4.4.2. MATE VAN SAMENWERKING EN TEAMS

In de nieuwe strategie van Universiteit Leiden is één van de zes ambities ‘meer waarde via strategische samenwerking’ (Universiteit Leiden, z.d.l.: 39). De universiteit is van mening dat de profilering staat of valt met goede samenwerkingen en dat samenwerking mogelijkheden biedt om invloed te hebben op maatschappelijke en politieke besluitvorming en agendavorming (ibid., 39). Er zijn al bestaande samenwerkingen die de universiteit nog meer wil gaan inzetten om kennis te vergroten en meer onderzoeksfaciliteiten tot beschikking te hebben (ibid., 39). De universiteit stelt dat er al wel bestaande samenwerkingsrelaties waren, maar dat deze beter benut en uitgebreid kunnen worden en dat er met name gefocust wordt op de samenwerking met de universiteiten van Delft en Rotterdam om onder andere zichtbaarheid en invloed in Brussel te vergroten (ibid., 39).

Op de site van de universiteit zijn meerdere samenwerkingsverbanden te vinden met externe partijen zoals andere universiteiten, de overheid, ngo’s en bedrijven (Universiteit Leiden, z.d.g.). Hoe deze samenwerkingen precies eruitzien, wordt niet duidelijk gemaakt op de site. Wat betreft interne interfacultaire samenwerkingen geeft de universiteit aan dat er drie faculteiten met elkaar samenwerken, echter wordt er alleen aangegeven dat alle drie de faculteiten kennis willen overdragen aan de toekomst maar niet hoe ze dat samen met elkaar willen doen (Universiteit Leiden, z.d.c.). Ook wordt er niet duidelijk gemaakt in welke mate er ruimte is voor experimenteren of vernieuwen in deze samenwerkingen. Zoals eerder beschreven bij de organisatiestructuur is uit de interviews gebleken dat er nauwelijks contact was tussen verschillende faculteiten en dat samenwerkingen ook niet duidelijk waren voor de respondenten. Een respondent heeft een specifiek voorbeeld over de studie sterrenkunde en over of daarvan veel wordt overgenomen van andere studies:



‘Eén andere in Groningen. Weet ik niet. Denk het niet.’

De focus van de werkzaamheden zijn dus te halen uit het jaarlijkse Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek van de universiteit. Deze focus ligt op een termijn van een jaar, waarbij er zowel op output als outcome gefocust wordt. De meeste onderdelen focussen op output waarbij er voornamelijk gekeken wordt naar verrichte werkzaamheden zoals eerder beschreven. De focus op outcome heeft voornamelijk te maken met professionele en persoonlijke ontwikkelingen en gevolgen van uitgevoerde onderzoeken. De mate waarin er gefocust wordt op output of outcome zegt iets over de soort organisatiestrategie. De voornaamste focus van de universiteit Leiden van het Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek is op de output, wat het meeste overeenkomt met een op kosten gebaseerde strategie.

De universiteit vindt samenwerkingen erg belangrijk en brengt dit vaak onder de aandacht. Externe samenwerkingsverbanden worden vaak door de universiteit onder de aandacht gebracht maar interfacultaire samenwerkingsverbanden worden nauwelijks besproken en respondenten zagen dit ook niet terug bij hun werkzaamheden. Zowel bij de externe en interne samenwerkingsverbanden die beschreven zijn op de site, worden er geen concrete voorbeelden gegeven en zijn de respondenten niet van op de hoogte.

## 4.5. SELECTIE, TRAINING & ONTWIKKELING

### 4.5.1. CONTROLEMOMENTEN EN FEEDBACKPROCESSEN

Jaarlijks vindt er een Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek (R&O-gesprek) plaats tussen een medewerker en diens leidinggevende waarin de werkresultaten en persoonlijke ontwikkeling van het afgelopen jaar geëvalueerd worden, waarin er werk- en ontwikkelingsafspraken voor het komende jaar gemaakt worden en waarin er ruimte is voor de medewerker om aan te geven of deze nieuwe ambities heeft of nieuwe cursussen wil gaan volgen (Universiteit Leiden, z.d.f.).

Dit gesprek is dus zowel een controle- als een feedbackmoment. Doordat er in dit gesprek veel aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling en veelzijdige opleidingen, komen de selectie, training & ontwikkeling kenmerken het meest overeen met de adaptieve strategie (zie afbeelding 3 in het theoretisch kader).

Het onderwijs dat docenten en hoogleraren geven, wordt aan het eind van elk vak geëvalueerd aan de hand van een formulier. Een respondent geeft hierbij aan dat er in het formulier op bepaalde aspecten minder gefocust wordt:

‘Naar didactische vaardigheden wordt niet gevraagd. Dat wordt te weinig gemeten en er wordt te weinig mee gedaan. Ik heb het idee dat de feedback naar de docenten komt maar dat ze er niks mee doen.’

Een andere respondent met een andere functie gaf aan dat hij geen enkele feedback ontving, maar dat dat bij zijn functie ook niet belangrijk is.

---

#### 4.5.2. TRAININGEN

Op de site van de Universiteit Leiden is te vinden dat er diverse trainingen worden aangeboden aan de medewerkers om onder andere hun talenten te gebruiken en te ontwikkelen (Universiteit Leiden, z.d.k.). Een ander doel van deze trainingen is om medewerkers te stimuleren om hun werk met enthousiasme en energie uit te voeren, waarbij ze bijvoorbeeld kunnen deelnemen aan cursussen die gaan over persoonlijke effectiviteit, docentprofessionalisering of kunstzinnige vorming (ibid.). Een concreet voorbeeld hiervan is de ‘teaching support’ website, die speciaal is opgericht voor het hybride en online onderwijs dat noodgedwongen ontstaan is tijdens de covid-19 pandemie (Universiteit Leiden, z.d.j.).

---

#### 4.5.3. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Een apart onderdeel van het Bestuursbureau (zie afbeelding 5) is de directie Human Resource Management, die zich focust op het beleid van HRM, opleiding, arbeidsvoorwaarden en organisatieontwikkeling (Universiteit Leiden, z.d.b.). Dit houdt in dat de ontwikkeling van algemene vaardigheden van de medewerkers getraind wordt door opleidingen, één-op-één coaching en loopbaancoaching (ibid.). Er worden hiervoor veel verscheidene cursussen aangeboden, die te vinden zijn op de site.

Het HRM van de universiteit bestaat uit vier teams met een focus op leren & ontwikkeling, internationale werknemers, arbeidsvoorwaarden en HRM beleid (ibid.). De precieze taken van de afdeling worden in afbeelding 7 weergegeven. Hieruit is te concluderen dat er met name een focus ligt op begeleiding, trainingen en advies geven.

In het theoretisch kader is beschreven dat een HRM systeem dat focust op de ontwikkeling van de werknemers en meegaat met innovaties zodat de organisatie zich snel kan aanpassen aan de omgeving en economie past bij een innovatie-gebaseerde organisatiestrategie (Kuipers & Giurge, 2017: 3183).

## Wat doet de afdeling?

- Realisatie van het personeelbeleid
- Trainingen ontwikkelen voor medewerkers
- Arbeidsmarktcommunicatie
- Advies over arbeidsrecht
- Bevorderen interne mobiliteit
- Loopbaanbegeleiding
- Coaching en teambegeleiding
- Organisatieontwikkeling en advies over reorganisaties

### **Afbeelding 7: Taken van de HRM-afdeling Universiteit Leiden (bron: Universiteit Leiden, z.d.b.)**

Echter gaf een respondent aan dat hij niks meekreeg van de HRM-afdeling van de universiteit:

‘Ik weet dat het bestaat omdat elke organisatie een HRM bureau moet hebben maar het is niet tegen mij gezegd. De universiteit zegt heel veel, doen ze ook wel, maar heel weinig.’

Wat betreft selectie, training & ontwikkeling biedt de Universiteit Leiden meerdere dingen aan. Er worden verscheidene trainingen aangeboden die uiteenlopen van persoonlijke ontwikkeling tot professionalisering. De universiteit heeft een aparte afdeling voor Human Resource Management, die over veel verschillende soorten personeelszaken gaat. Deze zaken gaan onder andere over arbeidsvoorwaarden en advisering. Echter is het niet vanzelfsprekend dat elke werknemer van de aanwezigheid van deze afdeling op de hoogte wordt gesteld. De trainingen die door de afdeling worden aangeboden hebben voornamelijk een focus op loopbaanbegeleiding en advisering en minder op persoonlijke ontwikkeling.

## 4.6. BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAAG

Uit het theoretisch kader en de sub conclusies van elk onderdeel van de analyse volgt een beantwoording van de hoofdvraag en deelvragen. Eerst zullen de deelvragen één voor één beantwoord worden om daarna de hoofdvraag te beantwoorden.

### 4.6.1. DEELVRAAG ÉÉN

De eerste deelvraag luidt als volgt:

‘Welke organisatie strategieën voor onderwijsinstellingen kunnen worden onderkend en welke organisatiekenmerken kunnen daarvan worden afgeleid?’

Deze deelvraag wordt beantwoord aan de hand van het theoretisch kader. In afbeelding 3 in het theoretisch kader is een tabel gegeven met drie verschillende organisatie strategieën en verwachte bijbehorende organisatiekenmerken. Deze strategieën zijn een op kosten gebaseerde strategie, een differentiatie strategie en een adaptieve strategie. De kenmerken bij deze strategieën worden gegeven aan de hand van vier onderdelen die elk in de analyse onderzocht zijn. Deze onderdelen zijn besturingssystemen & processen, organisatiestructuur, organisatiecultuur en training, selectie & ontwikkeling. Per onderdeel bij elke strategie zijn er verschillende soorten kenmerken/indicatoren gegeven.

---

#### 4.6.2. DEELVRAAG TWEE

De tweede deelvraag gaat over de ‘intended’ strategie van de Universiteit Leiden. De vraag is als volgt:

‘Wat is de geformuleerde visie op de toekomst en de daaraan verbonden strategie van Universiteit Leiden en wat zijn de consequenties daarvan voor de gewenste organisatie van de universiteit?’

De geformuleerde visie op de toekomst en de daaraan verbonden strategie van de universiteit heeft aandacht voor vernieuwen en verbinden, het streven naar excellentie en innovatie en het activeren van talent, wat uitgedacht is aan de hand van zes ambities die eerder beschreven zijn. Dit komt het meeste overeen met de adaptieve strategie uit tabel drie omdat er bij zowel deze strategie als bij de strategie van de universiteit een focus is op variatie, innovatie, samenwerken, experimenteren en veelzijdig opleiden.

De gevolgen hiervan voor de gewenste organisatie van de universiteit zijn dat de besturingssystemen & processen variërend en innovatief zijn, de organisatiestructuur flexibel en centraal op hoofdlijnen en decentraal in detail is, de organisatiecultuur focust op individuele autonomie, samenwerken en experimenteren en dat er bij selectie, training & ontwikkeling ruimte is voor empowerment en veelzijdig opleiden (zie afbeelding 3).

Deze conclusie van deelvraag twee kan gebruikt worden voor het aannemen of verwerpen van de eerste hypothese, die als volgt luidt:

*H1: De geformuleerde visie en daaraan verbonden strategie van de Universiteit Leiden is een adaptieve strategie.*

Er is hierboven beschreven waarom de geformuleerde visie en de daaraan verbonden strategie past bij een adaptieve strategie, waardoor deze eerste hypothese aangenomen kan worden.

---

#### 4.6.3. DEELVRAAG DRIE

De derde deelvraag gaat over de huidige situatie bij de Universiteit Leiden. De deelvraag is als volgt geformuleerd:

‘Hoe ziet de huidige organisatie van Universiteit Leiden eruit?’

Hierbij werd de tweede hypothese opgesteld aan de hand van de inhoud van de recent nieuw gepubliceerde visie en strategie van de universiteit.

*H2: De huidige organisatie inrichting van de Universiteit Leiden komt niet overeen met de geformuleerde visie op de toekomst en de daaraan verbonden strategie.*

Eerder is de definitie van een ‘intended’ strategie gegeven en toegepast op de situatie van de universiteit Leiden. De conclusie hiervan was dat de universiteit van mening was dat de strategie en visie nog niet tot tevredenheid behaald waren, waardoor er nieuwe strategie opgesteld werd. De inhoud hiervan is min of meer hetzelfde als de oude, met een paar toevoegingen waarbij vernieuwen en verbinden centraal staan, om alsnog de gestelde strategie met visie naar wens te kunnen uitvoeren. Naar aanleiding hiervan kan de tweede hypothese aangenomen worden.

---

#### 4.6.4. DEELVRAAG VIER

De laatste deelvraag gaat over wat de universiteit eventueel moet veranderen om te kunnen voldoen aan de gewenste strategie. De deelvraag is als volgt:

‘Welke maatregelen zijn noodzakelijk voor een betere fit?’

In het theoretisch kader zijn de kenmerken beschreven die het beste passen bij de gewenste organisatie van Universiteit Leiden aan de hand van de ‘intended’ strategie van de universiteit. Deze zijn opnieuw weergegeven in afbeelding 8 samen met de huidige kenmerken van de Universiteit Leiden die naar voren kwamen in de analyse.

<i>Strategie en kenmerken</i>	<b>Adaptief</b>	<b>Universiteit Leiden</b>
<b>Besturingssystemen &amp; processen</b>	Variërend en innovatief	Niet variërend, gematigd innovatief
<b>Organisatiestructuur</b>	Flexibel, centraal op hoofdlijnen en decentraal in detail	Flexibel, centraal op hoofdlijnen en decentraal in detail
<b>Organisatiecultuur</b>	Individuele autonomie, samenwerken en experimenteren	Individuele autonomie, samenwerkingen niet

		concreet aanwezig, niet experimenteren
<b>Selectie, training &amp; ontwikkeling</b>	Empowerment, veelzijdig opleiden	Vast moment voor controle, geen empowerment, veelzijdig opleiden

**Afbeelding 8: Adaptieve strategie en strategie van Universiteit Leiden met bijbehorende kenmerken**

De hypothese die bij deze deelvraag is opgesteld, is als volgt:

*H3: De maatregelen die nodig zijn voor de Universiteit Leiden om te voldoen aan de geformuleerde visie en strategie hebben voornamelijk te maken met meer integratie van de onderdelen besturingssystemen & processen en selectie, training & ontwikkeling.*

Deze hypothese was gebaseerd op het kenmerk van een organisatie met een adaptieve strategie dat deze wil uitblinken op meerdere en verscheidene vlakken, wat nog niet helemaal duidelijk werd uit de strategie van de Universiteit Leiden. Met name bij de kenmerken waarbij de indicatoren veel te maken hebben met veelzijdigheid en variatie, was de verwachting dat er nog niet aan voldaan werd.

Uit de analyse is gebleken dat een paar kenmerken van de universiteit overeenkomen met de kenmerken opgesteld bij een adaptieve organisatiestrategie. In de afbeelding hierboven zijn deze beide kenmerken weergegeven. Hieruit blijkt dat met name op het gebied van besturingssystemen & processen en organisatiecultuur de kenmerken van de universiteit niet overeenkomen met de kenmerken van de adaptieve strategie. Het onderdeel organisatiestructuur komt volledig overeen met een adaptieve strategie en bij het onderdeel selectie, training & ontwikkeling komt alleen het kenmerk empowerment niet overeen met een adaptieve strategie.

Naar aanleiding hiervan wordt de derde hypothese verworpen, omdat het onderdeel selectie, training & ontwikkeling al voldoende is geïntegreerd op een paar kleine aspecten na. Verder is het nodig dat de kenmerken van het onderdeel organisatiecultuur meer geïntegreerd moeten worden, wat van tevoren niet verwacht was. De verwachting dat er meer integratie moet komen van de kenmerken van het onderdeel besturingssystemen & processen is correct.

De maatregelen die nodig zijn voor een betere fit zijn als volgt: het onderdeel besturingssystemen & processen moet worden aangepast naar meer variatie omdat er door de

aanwezigheid van het toezichtsorgaan de Raad van Toezicht een formelere en meer mechanische structuur ontstaat. Ook zorgt de huidige manier van prestatiemetingen wat betreft het onderwijs geven voor een bepaalde mate van beperking van innovatie.

Ook het onderdeel organisatiecultuur moet worden aangepast om te voldoen aan de geformuleerde visie en strategie van de universiteit. Wat betreft dit onderdeel heeft de strategie van de universiteit één overeenkomst met de adaptieve strategie, namelijk de aanwezigheid van individuele autonomie. Wat betreft samenwerken en experimenteren zijn dit twee kenmerken die niet naar voren zijn gekomen in de analyse. De universiteit schrijft hier wel veel over maar in de praktijk wordt dit nauwelijks uitgevoerd behalve een paar externe samenwerkingen die verder niet concreet worden toegelicht. De focus van de werkzaamheden die naar voren komen uit het jaarlijkse Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek hebben voornamelijk een focus op output, wat niet overeenkomt met een adaptieve strategie maar meer met een op kosten gebaseerde strategie.

---

#### 4.6.5. HOOFDVRAAG

De hoofdvraag in deze scriptie was als volgt:

‘In hoeverre past de huidige organisatie van de Universiteit Leiden bij de recent geformuleerde visie op de toekomst en de daaraan verbonden strategie?’

Om te kunnen onderzoeken of de huidige organisatie overeenkomt met de geformuleerde visie en strategie is er eerst een theoretisch kader gevormd om te onderzoeken welke soorten organisatie strategieën er zijn en welke organisatiekenmerken daarbij horen. Vervolgens is er gekeken wat de geformuleerde visie voor de toekomst en de daaraan verbonden strategie van de Universiteit Leiden precies inhoudt. Welke specifieke organisatiekenmerken daarbij horen, werd gebaseerd op het theoretische kader. Tenslotte is er gekeken naar hoe de huidige organisatie er uitziet en of dit overeenkomt met de organisatiekenmerken die bij de geformuleerde visie en strategie horen. Tegelijkertijd is hierbij bekeken welke maatregelen nodig zijn om de organisatiekenmerken wel overeen te laten komen met de geformuleerde visie en strategie.

Uit de beantwoording van de deelvragen is gebleken dat de huidige organisatie van de Universiteit Leiden niet helemaal overeenkomt met de geformuleerde visie op de toekomst en de daaraan verbonden strategie.

De maatregelen die nodig zijn om wel te voldoen aan deze geformuleerde visie en strategie hebben voornamelijk te maken met aanpassingen op het gebied van besturingssystemen & processen en organisatiecultuur. Wat betreft het eerste onderdeel moet

er meer aandacht komen voor variatie en innovatie. Door de aanwezigheid van de Raad van Toezicht staan er veel taken en verwachtingen vastgelegd, waardoor er weinig variatie bij de systemen en processen zijn. Door de huidige manier van prestatiemeting is er niet veel ruimte voor innovatie, omdat op het moment dat er goede resultaten behaald worden, de situatie hetzelfde blijft om dezelfde resultaten te kunnen behouden.

Wat betreft de organisatiecultuur moet er meer gefocust worden op het uitvoeren en concretiseren van de aangegeven samenwerkingen. Deze samenwerkingen zijn zowel intern tussen de verschillende faculteiten en extern met de door de universiteit aangegeven samenwerkingsrelaties met bijvoorbeeld andere Nederlandse universiteiten. Ook moet er bij de focus van de beoordeling van de werkzaamheden meer aandacht komen voor de outcome, het effect van de werkzaamheden, in plaats van voornamelijk op de output.

Verder zou er wat betreft het onderdeel selectie, training & ontwikkeling meer aandacht moeten komen voor (individuele) empowerment. Ten eerste is de aanwezigheid van de HRM afdeling met bijbehorende trainingen niet erg duidelijk voor werknemers en ten tweede ligt de focus van de cursussen en trainingen die door de afdeling aangeboden worden niet erg op persoonlijke ontwikkeling maar vooral op loopbaanbegeleiding en advies over personeelszaken.

De indicatoren van het onderdeel organisatiestructuur van de universiteit komen volledig overeen met de indicatoren van de organisatiestructuur van een adaptieve strategie. Dit onderdeel past dus goed bij de geformuleerde visie en strategie van de universiteit.



## 5. CONCLUSIE EN REFLECTIE

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op de conclusie en op het onderzoek zelf op basis van de toegepaste theorie en methodologie. Ook worden er aanbevelingen gedaan voor de praktijk en voor toekomstig onderzoek.

### 5.1. REFLECTIE

De conclusie van deze scriptie is naar voren gekomen door een documentenstudie en door interviews af te nemen. Om het onderzoek uit te voeren is eerst in het theoretisch kader een organisatiestrategie gekenmerkt door vier verschillende onderdelen, die elk aan de hand van meerdere indicatoren geoperationaliseerd zijn. Deze operationalisatie van de indicatoren is tot stand gekomen door meerdere theoretische inzichten met elkaar te combineren waardoor er een volledig beeld is ontstaan wat betreft de onderdelen met bijpassende indicatoren van een organisatiestrategie.

De analyse is gedaan aan de hand van dit theoretisch kader dat verschillende aspecten van een strategie en organisatie inrichting naast elkaar zet. Dit theoretisch kader in combinatie met de documentenanalyse zorgde voor een volledig beeld van hoe een strategie van een publieke organisatie vormgegeven kan worden en wat de huidige vormgeving van de Universiteit Leiden was. Dit werd met elkaar vergeleken om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

Een tekortkoming van dit onderzoek is het aantal afgenomen interviews. Het streven was zeven interviews, echter zijn dit er maar drie geworden. Dit aantal was genoeg om de documentenstudie te kunnen ondersteunen maar de interviews hebben op zichzelf niet veel belangrijke en opmerkelijke resultaten naar voren kunnen brengen. Ook de diversiteit wat betreft de respondenten is beperkt, waardoor er een relatief eenzijdig beeld naar voren kwam uit de interviews.

Een andere tekortkoming van het onderzoek is het gebrek aan een aparte focus per faculteit. Uit het onderzoek is gebleken dat alhoewel de Universiteit Leiden wil dat de faculteiten samenwerken, deze samenwerking nauwelijks aanwezig of zichtbaar is. Doordat deze faculteiten zo onafhankelijk van elkaar opereren, is het belangrijk om per faculteit de strategie en organisatie inrichting te onderzoeken in combinatie met de overkoepelende gestelde visie en strategie van de universiteit. Hierbij is het ook van belang dat er per faculteit meerdere interviews afgenomen worden om ze met elkaar te kunnen vergelijken.

Het onderzoek is tot een bepaald niveau generaliseerbaar omdat het over een specifieke casus gaat. Het onderzoek kan gebruikt worden voor een onderzoek bij andere publieke onderwijsorganisaties of voor publieke organisaties met een gestelde strategie die grotendeels overeenkomt met een adaptieve strategie die in deze scriptie is beschreven. Ook kan het gebruikt worden om te kijken naar een specifieke organisatie inrichting en welke aspecten daar allemaal bij horen en zich tot elkaar verhouden.

## 5.2. AANBEVELINGEN

De eerder beschreven maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek hebben te maken met de invloed die een gestelde strategie op een organisatie kan hebben. Ook onderzoekt deze scriptie hoe bepaalde systemen en reglementen worden omgezet in werkzaamheden en in output en outcome. Tenslotte kan dit onderzoek bijdragen aan een beeld over publieke waarde en hoe deze tot stand kan komen en wat de rol van een organisatie daarbij kan zijn.

De maatschappelijke bijdrage van het onderzoek heeft te maken met de prominente rol van onderwijs in de hedendaagse samenleving, waarbij onderwijs toegankelijk moet blijven voor iedereen en van zulke kwaliteit moet zijn dat mensen op een manier worden opgeleid waarbij zij zelf en toekomstige werkgevers tevreden zijn. De universiteit wil focussen op een goede wisselwerking tussen wetenschappelijk onderzoek en onderwijs, waardoor het van belang is om te onderzoeken of de universiteit dit kan uitvoeren door de gestelde strategie en organisatie inrichting.

Een aanbeveling voor in de praktijk is dat de Universiteit Leiden zich meer gaat focussen op de organisatie inrichting per faculteit. Hierbij kan er gekeken worden naar of de universiteit wil streven naar facultaire samenwerkingen of dat elke faculteit zelfstandig blijft opereren. In het laatste geval zou de universiteit beter kunnen kijken naar de gestelde visie en strategie en het per faculteit apart toepassen. Er zou ook gekeken kunnen worden of er bij een specifieke wetenschappelijke focus van een faculteit (bijvoorbeeld het verschil bij alfa- en bètastudies) een bepaalde strategie handig is.

Voor een toekomstige studie is het van belang om meer te focussen op facultair niveau van een universiteit in combinatie met de overkoepelende strategie van de instelling. Ook zou er meer gekeken kunnen worden naar verschillen of overeenkomsten van soorten strategie in een private en publieke organisatie. De universiteit gaf aan dat samenwerkingen met externe private en publieke organisaties erg belangrijk waren. Bij toekomstige studies zou er gekeken kunnen worden naar samenwerkingen tussen onderwijsinstanties en andere organisaties om te

kijken hoe deze elkaar op een gunstige manier kunnen beïnvloeden en aanvullen. Ook zou er meer onderzocht kunnen worden naar de rol van studenten bij een onderwijsinstelling in combinatie met een strategie.

## LITERATUURLIJST

- Adler, R. (2011). Performance management and organizational strategy: How to design systems that meet the needs of confrontation strategy firms. *The British Accounting Review*, 43(4), 251-263.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems (12th Ed)*. New York: McGraw-Hill-Irwin.
- Boyne, G. & Walker, R. (2004). Strategy Content and Public Service Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 231-252.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2/3), 127-168.
- Chenhall, R.H. & Morris, D. (1995). Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega (Oxford)*, 23(5), 485-497.
- Cremonini, L, Westerheijden, D., Benneworth, P. & Dauncey, H. (2014). In the Shadow of Celebrity? World-Class University Policies and Public Value in Higher Education. *Higher Education Policy*, 27(3), 341-361.
- Evans, W. & Davis, W. (2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Inspectie van het Onderwijs. (2020, 24 november). *Onderwijs tijdens COVID-19: scholen en instellingen hebben zorgen over de continuïteit van het onderwijs en over leerachterstanden van leerlingen en studenten*. Geraadpleegd op 28 maart 2022, van <https://www.onderwijsinspectie.nl/actueel/nieuws/2020/11/24/onderwijs-tijdens-covid-19-scholen-en-instellingen-hebben-zorgen-over-de-continuïteit-van-het-onderwijs-en-over-leerachterstanden-van-leerlingen-en-studenten>.
- Kessler, S., Nixon, A. & Nord, W. (2017). Examining Organic and Mechanistic Structures: Do We Know as Much as We Thought? *International Journal of Management Reviews: IJMR*, 19(4), 531-555.
- Kuipers, B. & Giurge, L. (2017). Does alignment matter? The performance implications of HR roles connected to organizational strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3179-3201.
- Lim, J. & Moon, K. (2021). Transformational Leadership and Employees' Helping Behavior

- in Public Organizations: Does Organizational Structure Matter? *Public Personnel Management*, 50(4), 485-508.
- Lin, C. & Sanders, K. (2017). HRM and innovation: A multi-level organisational learning perspective. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 300-317.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Moore, M. (2021). Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), 1-2.  
Geraadpleegd op 10 maart 2022, van <http://dx.doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.219>.
- Reijling, J. (2015). *Bestuursvernieuwing bij defensie van 2003 tot 2014: Het omgaan met verschillende perspectieven en belangen*. Ipskamp Drukkers.
- Song, W., H. Yu & Qu, Q. (2021). High involvement work systems and organizational performance: The role of knowledge combination capability and interaction orientation. *International Journal of Human Resource Management*, 32(7), 1566-1590.
- Tushman, M. & O'Reilly, C. (1996). The Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Universiteit Leiden. (z.d.a.). *Bestuur en organisatie*. Geraadpleegd op 15 maart 2022, van <https://www.universiteitleiden.nl/over-ons/bestuur>.
- Universiteit Leiden. (z.d.b.). *Directie Human Resource Management*. Geraadpleegd op 1 april 2022, van <https://www.organisatiegids.universiteitleiden.nl/bestuursbureau/directie-human-resource-management>.
- Universiteit Leiden. (z.d.c.). *Interfacultaire samenwerking*. Geraadpleegd op 19 mei 2022, van <https://www.universiteitleiden.nl/cpl/legal-technologies/interfacultaire-samenwerking>.
- Universiteit Leiden. (2022, 9 februari). *Ons nieuwe Strategisch plan 'Vernieuwen en Verbinden' is nu beschikbaar. Doe je mee?* Geraadpleegd op 10 februari 2022, van [https://www.leidenuniv.nl/nieuwsbrief/strategisch-plan/stratplanmdw\\_web.htm](https://www.leidenuniv.nl/nieuwsbrief/strategisch-plan/stratplanmdw_web.htm).
- Universiteit Leiden. (z.d.d.). *Over ons*. Geraadpleegd op 17 november 2021, van <https://www.universiteitleiden.nl/over-ons>.
- Universiteit Leiden. (z.d.e.). *Profielschets Raad van Toezicht Universiteit Leiden*.

- Geraadpleegd op 5 april 2022, van <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/algemeen/210416-profielschets-raad-van-toezicht-universiteit-leiden.pdf>.
- Universiteit Leiden. (z.d.f.). *R&O-gesprek*. Geraadpleegd op 12 april 2022, van <https://www.medewerkers.universiteitleiden.nl/po/ontwikkeling/resultaat--en-ontwikkelingsgesprek/resultaat--en-ontwikkelingsgesprek>.
- Universiteit Leiden. (z.d.g.). *Samenwerkingsverbanden*. Geraadpleegd op 19 mei 2022, van <https://www.universiteitleiden.nl/samenwerking/samenwerkingsverbanden>.
- Universiteit Leiden. (z.d.h.). *Strategieplan 2017-2021*. Geraadpleegd op 8 februari 2022, van <https://www.organisatiegids.universiteitleiden.nl/faculteiten-en-instituten/rechtsgeleerdheid/faculteitsbestuur/strategieplan-2017---2021>.
- Universiteit Leiden. (z.d.i.). *Strategie Universiteit Leiden*. Geraadpleegd op 9 februari 2022, van <https://www.universiteitleiden.nl/over-ons/profiel/strategie>.
- Universiteit Leiden. (z.d.j.). *Teachingsupport*. Geraadpleegd op 12 april 2022, van <https://teachingsupport.universiteitleiden.nl/nl/>.
- Universiteit Leiden. (2017). *Template jaarrapport ro-gesprek*. Leiden: Auteur.
- Universiteit Leiden. (z.d.k.). *Trainingsaanbod*. Geraadpleegd op 12 april 2022, van <https://www.medewerkers.universiteitleiden.nl/po/opleidingen-en-loopbaan/opleidingen/aanbod>.
- Universiteit Leiden. (z.d.l.). *Vernieuwen en verbinden. Strategisch plan Universiteit Leiden 2022-2027*. Geraadpleegd op 8 april 2022, van <https://strategischplan.universiteitleiden.nl/documents/strategisch-plan-nl.pdf>.
- Wright, P. & McMahan, G. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.

## BIJLAGE ÉÉN: GEBRUIKTE CODES VOOR INTERVIEWS

Mate van formaliteit	R&O gesprek	Onderwijskwaliteit
Procedures	Faculteiten	Onderwijsprestaties
Innovatie	Output/outcome	Samenwerking
Structuur	Prestatiemeting	Focus werkzaamheden
Feedback		Besturingssystemen &
HRM		processen

## BIJLAGE TWEE: RELEVANTE ANTWOORDEN PER RESPONDENT PER CODE

### Besturingssystemen & procedures

Respondent 3

- **Oké, en wat betreft de laatste twee functies; de werkzaamheden en procedures die je moet doen, is dat formeel of informeel?**

Als in ik denk als in gewoon volgen wat de regels zijn wat dat formeel gewoon wat je moet doen een bepaalde set aan dingen doen. En de student-assistent is wat informeler want dat bepaald gewoon een docent wat er gebeurt.

- **En door wie worden je prestaties of werkzaamheden bijgehouden?**

Door de werknemer van communicatie en marketing die als het ware een soort manager van ons is en zij begeleidt de studielijn en maakt roosters, maar dat is ook vrij informeel gestructureerd moet ik zeggen. Het is niet dat zij is direct mijn baas is en zij is ook niet direct mijn manager maar meer een soort van onze begeleider. En bij student-assistent is het gewoon de docent die een beurs heeft gekregen om mij als student-assistent voor het onderzoek aan te nemen.

### Onderwijsprestaties

Respondent 1

- **Hoe worden de onderwijsprestaties bijgehouden?**

Voor ieder afgerond vak (tentamen of practicum) krijg je EC. Tijdens werkcolleges en tentamens lopen er studentassistenten rond om te kijken of je de opdrachten stapt, maar je moet wel zelf aan hun vragen stellen, ze zijn te druk om iedereen zelf te checken.

- **Door wie worden de prestaties bijgehouden?**

Studentassistenten bij werkcolleges en tentamens en de EC worden ingevoerd door de professoren.

Respondent 2

- **Hoe worden de onderwijsprestaties bijgehouden?**

Bij voorlichting over de opleidingen gaven ze cijfers van het percentage hoeveel mensen stoppen na het eerste jaar en na het tweede jaar, hoeveel cum laude afstuderen, hoeveel in het eerste jaar hun propedeuse halen, en de man/vrouw verdeling. Verder heb je het annual report, dat heb ik zelf nog nooit gelezen. Dat geeft volgens mij weer wat voor onderzoek er wordt gedaan en geeft foto's van afgestudeerden.

- **Door wie worden de prestaties bijgehouden?**

Weet ik niet. Misschien de studieadviseur maar misschien niet de secretaresses maar faculteitsniveau of het osc.

- **Op welke aspecten worden minder gefocust?**

Het formulier dat na elk tentamen gegeven wordt. Naar didactische vaardigheden, vooral van het vak informatica wordt niet gevraagd. Dat wordt te weinig gemeten en er wordt te weinig mee gedaan. Ik heb het idee dat de feedback naar de docenten komt maar dat ze er niks mee doen.

Respondent 3

- **Oké, en door wie worden je prestaties of werkzaamheden bijgehouden?**

Door de werknemer van communicatie en marketing die als een ware een soort manager van ons is en zij begeleidt de studielijn en maakt roosters maar dat is ook vrij informeel gestructureerd moet ik zeggen het is niet zij is niet direct mijn baas en zij is ook niet direct mijn manager maar meer een soort van onze begeleider en bij student-assistent is het gewoon de docent die een beurs heeft gekregen om mij als student-assistent voor het onderzoek aan te nemen.

## **Innovatie**

Respondent 1

- **Denk je dat er minder geïnnoveerd wordt omdat er te veel op de prestaties gelet worden en ze niet onnodig risico willen lopen op minder goede prestaties?**



Dat zou wel kunnen. Als een vak gewoon goed wordt gegeven, wordt er niet echt geprobeerd te innoveren. Al veranderen sommige vakgebieden best snel, dus er moet wel geïnnoveerd worden.

Respondent 2

- **Denk je dat er minder geïnnoveerd wordt omdat er te veel op de prestaties gelet worden en ze niet onnodig risico willen lopen op minder goede prestaties?**

Ja, als docenten eenmaal goede resultaten krijgen van studenten willen ze het vak zo laten dat deze cijfers behaald blijven worden.

## Onderwijskwaliteit

Respondent 1

- **Heb je het idee dat er te veel op de cijfers wordt gefocust in plaats van het onderwijs en de studenten?**

Misschien wel, maar cijfers zijn natuurlijk wel gewoon een hartstikke goede graadmeter om te kijken of het onderwijs goed is. Ook moeten we altijd feedback geven als een vak afgelopen is en ik denk dat daar ook wel veel mee gebeurt.

Respondent 2

- **Heb je het idee dat er te veel op de cijfers wordt gefocust in plaats van het onderwijs en de studenten?**

Ja, maar er wordt wel veel met studenten in gesprek gegaan met docenten erbij en dat wordt duidelijk van tevoren aangegeven (van OLC) wanneer ze dat willen doen.

- **Worden de prestaties te ver naar cijfers teruggebracht waardoor er geen beeld meer is van de daadwerkelijke prestaties?**

Nee dat beeld heb ik niet. Ze hebben het goed in de smiezen. Desondanks dat ze minder naar de kwaliteit van de docenten kijken.

- **Kijken ze minder naar de kwaliteit van docenten door het kwalitatieve aspect?**

Ik denk dat ze er minder naar kijken omdat ze docenten niet makkelijk kunnen wegsturen. Het zijn professoren die doen onderzoek maar moeten een deel van de tijd ook onderwijs geven dus die kunnen ze niet echt wegsturen.

## Structuur

Respondent 3

- **Je zei ook net al over de structuur maar je vindt het dus meer een dynamische structuur dan vast? Qua werkgebied in ieder geval?**

Nou ja er zijn, we zijn, de studielijn heeft een vast aantal werkzaamheden maar daar is ook wel alles mee gezegd zeg maar.

- **En qua hiërarchie?**

Die is ook wel duidelijk, je hebt communicatie en marketing daar de baas van is René Merks en bachelorwerving en gewoon werving daar vallen wij onder daar is Frank de baas van. En vaak gaan wij ook voor vragen naar Frank toe die is iets directer naar ons dat is eigenlijk onze baas Frank. En dan heb je Fabiën die valt ook onder Frank en dat is zeg maar een vaste werknemer bij de uni die er 40 uur per week werkt en zij begeleidt ons als het ware. Zij maakt onze roosters en als wij vragen hebben dan gaan we snel naar haar toe maar zij weet het snel ook niet dan gaan we naar Frank. Soms gaan we ook direct naar Frank.

## R&O gesprek

Respondent 3

- **Heb jij een resultaat & ontwikkelingsgesprek?**

Absoluut niet. Voor de student-assistent zeker niet, want dat duurt maar 2 maanden. De ander weet ik eigenlijk niet.

- **Misschien voor de studielijn?**

Misschien komt dat 1x per jaar maar ik zou het niet weten.

- **Ja het is een jaarlijks ding maar ze zeggen dat je wel er ruim van tevoren voor wordt benaderd.**

Ja ik werk er pas 3 maanden. En ik vermoed dat het bij de studielijn wel op zo'n vast moment zouden doen dat ze gewoon alle, want er werken 6 mensen, dat ze ze gewoon even allemaal in een klap meenemen.

## Faculteiten

Respondent 3

- **Ja en dan als student-assistent werk je daar nog mee met andere faculteiten?**

Nee, 1 docent en that's it.

## Output & Outcome

Respondent 1

- **Hoe worden de onderwijsprestaties bijgehouden?**

Voor ieder afgerond vak (tentamen of practicum) krijg je EC. Tijdens werkcolleges en tentamens lopen er studentassistenten rond om te kijken of je de opdrachten stapt, maar je moet wel zelf aan hun vragen stellen, ze zijn te druk om iedereen zelf te checken.

Respondent 2

- **Hoe worden de onderwijsprestaties bijgehouden?**

Bij voorlichting over de opleidingen gaven ze cijfers van het percentage hoeveel mensen stoppen na het eerste jaar en na het tweede jaar, hoeveel cum laude afstuderen, hoeveel in het eerste jaar hun propedeuse halen, en de man/vrouw verdeling. Verder heb je het annual report, dat heb ik zelf nog nooit gelezen. Dat geeft volgens mij weer wat voor onderzoek er wordt gedaan en geeft foto's van afgestudeerden.

Respondent 3

- **En wat doe je dan? Gewoon data analyseren?**

Nee gewoon echt programma's verzamelen dus gewoon echt gemeente belang Zutphen googelen en dan hopen dat je het kan downloaden en opslaan als pdf en dan op dropbox gooien en dat 3000 keer.

## Samenwerking

Respondent 2

- **Wordt er veel gekeken en overgenomen van andere studies sterrenkunde?**

Eén andere in Groningen. Weet ik niet. Denk het niet.

## Feedback

Respondent 3

- **Nee maar goed, en als er feedback wordt geleverd, wordt het dan op wat voor manier wordt dat gedaan? Krijg je echt officieel nog een documentje met dit is gedaan en dit had anders gedaan kunnen worden?**

Feedback is het niet. Het is 0 feedback.

- **Maar ook omdat het niet bij je functie nodig is?**

Nee het is echt niet nodig, het is mail beantwoorden en telefoon beantwoorden. En dan waarschijnlijk ga ik zonder de groep want je hebt niet echt door van elkaar welke mailtjes stuurt en hoe je de telefoon beantwoord. Kijk officieel moeten we bijvoorbeeld bij facebook heb je die pagina's wij houden de universiteit leiden bij en die berichten willen mensen erop zetten maar dat moet vaak gecontroleerd worden. Vaak gaat het om kameraanbieding en dat doen wij niet. Officieel moet je dan een berichtje sturen met he dit is de reden waarom het geweigerd wordt maar dat doe ik echt niet. Ik weet dat 1 iemand of 2 mensen doen dat wel want ze vinden dat het hoort en het moet ook en maar 1 iemand en een ander doen het eigenlijk niet. We spreken elkaar ook alleen maar bij de shiftoverdracht, voor de rest spreek je elkaar echt niet. En dan heb ik zo van zoiets van ja dat doe ik echt niet echt veel te veel moeite voor boeie. Dus dat en dat zal niet goed zijn en dat zou misschien iemand iets hebben ik weet als ik het Fabiën zou vertellen dat zij denkt ja dat is eigenlijk niet netjes doe het vanaf nu en klaar. En dan doe je het niet en dan boeit het haar ook niet zoveel.

- **Je wordt verder ook niet gecontroleerd?**

Nee.

## **HRM**

Respondent 3

- **Krijg je nog iets mee van het HRM bureau?**

Nee.

- **Weet je dat het bestaat? Is dat ooit tegen je gezegd?**

Ik weet dat het bestaat omdat elke organisatie een HRM bureau moet hebben maar het is niet tegen mij gezegd sterker nog ik heb nog nooit in mijn werknemersmail gekeken. Ik kan nog steeds niet inloggen. Het is vast mijn inbox zit vast helemaal vol maar geen idee. Ik moet een keer langs de ICT-helpdesk.

- **Nee want de universiteit heeft heel veel onderdelen en ze willen iedereen overal mee helpen en programma's aanbieden voor persoonlijke ontwikkeling.**

Ja, maar de universiteit zegt heel veel, maar doen ze ook wel, maar heel weinig. Weet je hetzelfde als ik heb ook de faculteitsraad gezeten een beetje dezelfde categorie met. Ik heb in de faculteitsraad gezeten en daar was het ook met en dan zijn er van die mensen die bedenken van ja we moeten voor studenten bedenken dan worden er allemaal van die ideeën bedacht en ja iedereen moet erbij betrokken worden en dat wordt ook wel gedaan maar dat komt erop neer dat er een iemand die helemaal geen zin heeft de opdracht krijgt om een soort front office

te openen voor studentenwelzijn en met het idee dat studenten zich daar kunnen melden maar welke student gaat er daar nou heen. Geen. Dat moet wel echt in de haarvaten zitten van elke docent elke docent moet weten en elke docent aan het begin van het college zeggen he als je ergens meezit kun je je hier en hier melden maar dat gaat lang niet elke docent doen. Voordat je het überhaupt meldt. Exact hetzelfde met HRM ding dan zou iedereen moeten weten dat ze het aan iedereen moeten melden. Nou dat gebeurt niet.