

BEST FOR BUSINESS

# HMR 186

HOLLAND  
MANAGEMENT  
REVIEW

JRG 36 JULI-AUGUSTUS 2019  
WWW.HMR.NL



## WAT WESTERSE MARKETEERS KUNNEN LEREN VAN CHINA

'SPANNINGEN IN EEN GROEP? DIE VOEL EN ZIE IK GEWOON' - RADIOMAKER  
DANIËL DEKKER OVER DE JARENLANGE WEG NAAR SUCCES OP HET EUROVISIE  
SONGFESTIVAL / ONLINE ADVERTEREN EN HET BREIN VAN DE CONSUMENT / HET  
ROER MOET OM IN WERVING EN SELECTIE

BEST FOR BUSINESS



HOLLAND MANAGEMENT REVIEW

## Cultuurverandering vraagt om een bredere kijk op 'cultuur'

### Introductie

Een strategische aanpassing vraagt veelal ook om aanpassingen in de cultuur. Daarvoor moet het management inzicht hebben in de gelaagdheid van cultuur, en zicht op mogelijke aangrijpingspunten voor verandering. Een raamwerk waarin cultuur in context wordt geplaatst kan daarbij helpen.

- Titel** : Cultuurverandering vraagt om een bredere kijk op 'cultuur'
- Auteurs** : Steven ten Have, Leonie Mutsaers, Cornell Vernooij en Wouter ten Have
- Verschenen in** : Holland Management Review (HMR 186, juli-augustus 2019)
- Publicatiedatum** : 14-08-2019
- Tags** : verandering
- Geselecteerd door** : Raymond Gijsen (raymondgijsen@hotmail.com) op 17-10-2019

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Holland Management Review. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, [www.mediawerf.nl](http://www.mediawerf.nl). E-mailadres: [klazinus@mediawerf.nl](mailto:klazinus@mediawerf.nl).



# CULTUURVERANDERING VRAAGT OM EEN BREDERE KIJK OP 'CULTUUR'

Steven ten Have, Leonie Mutsaers, Cornell Vernooij en Wouter ten Have

## VERANDERING

In het tijdperk van agile en scrum blijft het ook, en wellicht juist, cruciaal voor het management om op een doordachte en samenhangende manier te werken aan realisatie van de strategie. Dit vraagt inbegrip van het vaak genoemde en oversimplificeerde concept organisatiecultuur. Voor management is het essentieel te begrijpen wat 'de organisatiecultuur' is en hoe in samenhang met de strategie kan worden gewerkt aan cultuurverandering. In dit artikel wordt een handvat aangereikt om die samenhang in praktijk te brengen.

Begin jaren negentig werd het begrip cultuur ook in Nederland steeds meer gemeengoed in onze organisaties. Er werd in toenemende mate over organisatiecultuur gesproken en geschreven. Publicaties met veelbelovende titels als *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (Peters & Waterman, 1982) uit het decennium daarvoor legden het fundament voor een verdere popularisering van het begrip, tot nu aan toe. De belofte van cultuur bleek evenwel moeilijk waar te maken. Peters & Waterman 'vonden' bij drieënveertig onderzochte ondernemingen acht gemeenschappelijke thema's die de verklaring zouden vormen voor hun succes. We zeggen met opzet 'vonden', want het onderzoek bleek niet geheel bonafide ("They faked the data"). Bovendien verkeerden veertien van de drieënveertig 'succesnummers' zo'n twee jaar later in moeilijkheden. Het maakte echter allemaal niet uit; cultuur bleef beschouwd worden als het ei van Columbus. Want nog steeds wemelt het van de rij-

tjes-voor-succes als het gaat om cultuurverandering. Zoek op internet naar cultuurverandering, en je krijgt: 'zes gouden regels bij cultuurverandering', 'acht vuistregels bij cultuurverandering', 'tien essenties bij cultuurverandering', enz.

Overkill en oversimplificatie gaan trouwens nog veel verder terug in de tijd dan de bestseller van Peters & Waterman. In een meer wetenschappelijke publicatie verwezen Allaire & Firsirotu (1984) naar de 164 definities van cultuur van Kroeber & Kluckhohn uit, let wel, 1952. Allaire en Firsirotu hechtten aan een heldere theoretische onderbouwing van werkwijzen om organisatieculturen te veranderen en constateerden dat deze in de managementpraktijk en -literatuur vaak ontbrak. Zij leggen in relatie tot cultuurverandering de nadruk op het hebben van kennis van zaken. Dat klinkt natuurlijk als een 'open deur'. Echter, in de praktijk van cultuurverandering in organisaties lijkt het adagium vaker 'anything goes' te zijn.

Voestermans & Verheggen (2013) onderscheiden drie manieren waarop het begrip ‘cultuur’ geregeld oneigenlijk wordt gebruikt – als metafoor, etiket of excuus – door opiniemakers, politici en zelfs sociale wetenschappers, die beter zouden moeten weten. Ook in de managementpraktijk wordt het begrip ‘cultuur’ vaak verkeerd gebruikt (Graamans e.a., 2016a, 2016b). Cultuur ingezet als metafoor kan zeker bijdragen aan aansprekende beschrijvingen, en kan interessante associaties oproepen. Denk aan de grijs gedraaide plaat dat een fusie is mislukt door ‘botsende bedrijfsculturen’. Culturen zijn geen dingen, dus kunnen feitelijk niet ‘botsen’. Bovendien is het een te vage duiding van wezenlijke onderliggende problemen, in meervoud. Juist wanneer het om cultuur gaat, zouden we terughoudend moeten zijn en niet te snel dat soort achteloze typeringen moeten gebruiken. Termen als ‘graaicultuur’ of ‘angstcultuur’ reduceren cultuur tot een etiket. Ze suggereren precisie of juistheid, maar doorgaans zijn het oppervlakkige of eendimensionale kwalificaties van organisaties. Het gebruik ervan belemmert ook een degelijke cultuuranalyse en grondige reflectie. Cultuur als excuus duikt op wanneer bestuurders falen toedichten aan iets dat groter is dan zichzelf: ‘de’ cultuur.

### **‘CULTUURVERANDERING’ VRAAGT OM EEN DIEPER BEGRIJ VAN ORGANISATIECULTUUR ALS CONCEPT**

De worsteling met organisatiecultuur en cultuurverandering is nauw verbonden met wat een organisatie nu eigenlijk is en hoe gedrag van mensen wordt verklaard. Het gaat soms dan ook om minder goed uitgewerkte concepten, mystificerend managementjargon, metaforen en analogieën. Piet Vroon en Douwe Draaisma laten in hun boek *De Mens als Metafoor* uit 1985 zien hoe de ontwikkeling van de psychologie en technologie gedurende de vorige eeuw verbonden waren door metaforen en taal. Toen Freud eind negentiende eeuw de ideeën ontwikkelde die nu gelden als de basis voor de

psychoanalyse, was de stoommachine nog (even) de heersende technologie. Daaraan hebben we in relatie tot mens en gedrag uitdrukkingen als ‘stoom afblazen’, ‘onder druk staan’ en ‘de druk van de ketel halen’ te danken. Later kwam de cognitieve psychologie samen met de computer op. Daaraan danken we uitspraken als ‘ik kan het niet verwerken’, ‘mijn harde schijf is vol’ en ‘dat moet ik eerst even processen’. De wijze waarop we de mens, een organisatie of cultuur zien, bepaalt hoe we ze beschrijven, en omgekeerd. Dat kan soms leiden tot een te eenzijdige, simplistische kijk op wat er aan de hand is met betrekking tot gedragingen en dilemma’s die er echt toe doen.

### **OP INTERNET WEMELT HET VAN DE RIJTJES MET ‘REGELS VOOR SUCCES’ BIJ CULTUURVERANDERING**

Een bekende criticaster als het gaat om eenzijdige, simplistische benaderingen van organisatiecultuur is de sociaalpsycholoog Edgar Schein. Vanwege zijn grote invloed op de ontwikkeling van het concept ‘cultuur’ en de toepassing daarvan in de organisatie- en managementpraktijk, wordt in het gros van de publicaties over dit onderwerp aan hem gerefereerd. Bij zijn duiding van het concept ‘cultuur’ onderscheidt Schein drie lagen (zie bijvoorbeeld Schein, 1985) die in onderlinge samenhang moeten worden gezien. Het meest aan de oppervlakte liggen de ‘artefacten’. Deze zijn direct waarneembaar; voorbeelden zijn gebouwen, taal, rituelen, maar bijvoorbeeld ook werkprocessen. De tweede laag is die van de ‘beleden waarden’: bijvoorbeeld zaken als formele strategie en vastgesteld beleid, aan de hand waarvan organisatieleden situaties en acties kunnen ‘waarderen’, of als gewenst dan wel ongewenst kunnen classificeren. De kern van de organisatiecultuur wordt volgens Schein gevormd door vanzelfsprekende en deels onbewuste ‘basisassumpties’. Het woord ‘basisassumptie’ doet misschien ietwat cognitivistisch aan, maar in zijn uitleg en toepassing gaat het hierbij om gedachten, verwachtingen, beelden en bijbehorende gevoelens ingebed in een concrete, specifieke organisatiecontext. Cultuurverandering is dus niet simpelweg het ‘implanteren’ of laten ‘internaliseren’ van nieuwe ideeën. Hersenspoel-strategieën – die soms de vorm aannemen van waardensessies op de hei – zijn daar-

om ook bedoeld om te mislukken als poging om gedrag te veranderen. Artefacten, beelden waarden en vanzelfsprekende, deels onbewuste basisassumpties moeten in samenhang worden gezien en bij voorkeur tegelijkertijd worden veranderd.

### **CULTUURVERANDERING BEGINT MET EEN SCHERPERE KIJK OP DE ORGANISATIE**

Diverse onderzoekers hebben getracht het denken over organisaties te categoriseren om grip te krijgen op de zijnswaarde van een organisatie. Volgens Allaire & Firsirotu (1984) kan een organisatie zowel worden vergeleken met een organisme (biomorf), als met de mens (antropomorf) en met de samenleving (socio-morf). Met andere woorden, organisaties gaan door levenscycli, hebben een identiteit en zijn een samenleving in het klein. In een organisatorische context heeft cultuur als concept waarschijnlijk in eerste instantie betekenis gekregen vanuit het laatstgenoemde perspectief: de organisatie als samenleving. Met andere woorden: net als in een samenleving gaat het in de mini-samenleving, die een organisatie is, over hoe mensen in verschillende groepsverbanden gedrag op elkaar afstemmen.

Allaire & Firsirotu (1984) brengen de 164 cultuurdefinities die zij ontleen aan het eerdere werk van Kroeber & Kluckhohn, samen met andere inzichten, terug tot acht stromingen (*schools*) en perspectieven op organisatiecultuur.<sup>2</sup> Zo is de ecologisch-adaptieve school verbonden met de (open) systeemtheorie, biologie en cybernetica, de cognitieve school met de psychologie van het leren, en de symbolische school met de sociologie en antropologie. Allaire en Firsirotu merken op dat mensen snel verknocht raken aan de noties van hun stroming en myopisch zoeken naar antwoorden op vraagstukken die meer gebaat zouden zijn bij een integratie van juist meerdere perspectieven. Om die integratie aan te moedigen, ontwikkelden zij een raamwerk.

Er is natuurlijk veel veranderd in de afgelopen vijftig jaar, sinds het werk van Allaire en Firsirotu. Neem bijvoorbeeld de ontwikkeling van nieuwere gedragswetenschappelijke disciplines rondom het

thema cultuur (bijvoorbeeld Ellis & Stam, 2015). Ook in het vakgebied van de culturele antropologie, waar Allaire en Firsirotu zelf uit putten voor theoretische inbedding, heeft de ontwikkeling niet stilgestaan. Toch is de ordening van concepten die zij in 1984 introduceerden nog steeds bruikbaar. In de navolgende paragrafen bouwen wij hierop voort, al zullen wij op basis van voortschrijdende inzichten van anderen en onze eigen praktijk er soms op een iets andere manier invulling aan geven.

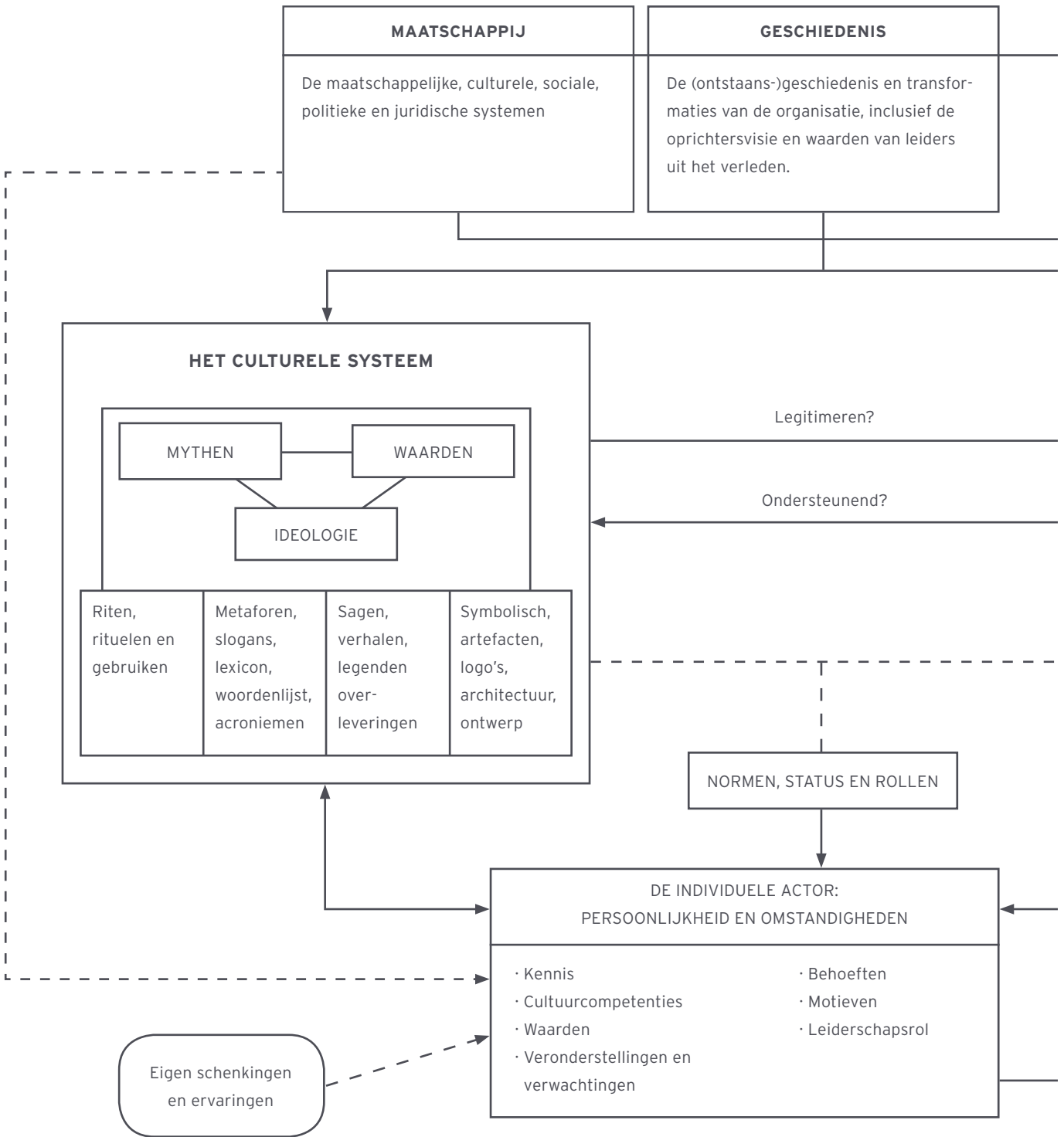
### **SAMENHANG AANBRENGEN IN CONCEPTEN: OP WEG NAAR EEN NIEUWE ORDENING**

We bouwen naar analogie van het ‘geheugenpaleis’ (Foer, 2012) een soort ‘cultuurpaleis’. Allaire & Firsirotu (1984) onderscheiden drie ‘bouwstenen’, waarop wij ons cultuurpaleis baseren (zie figuur 1):

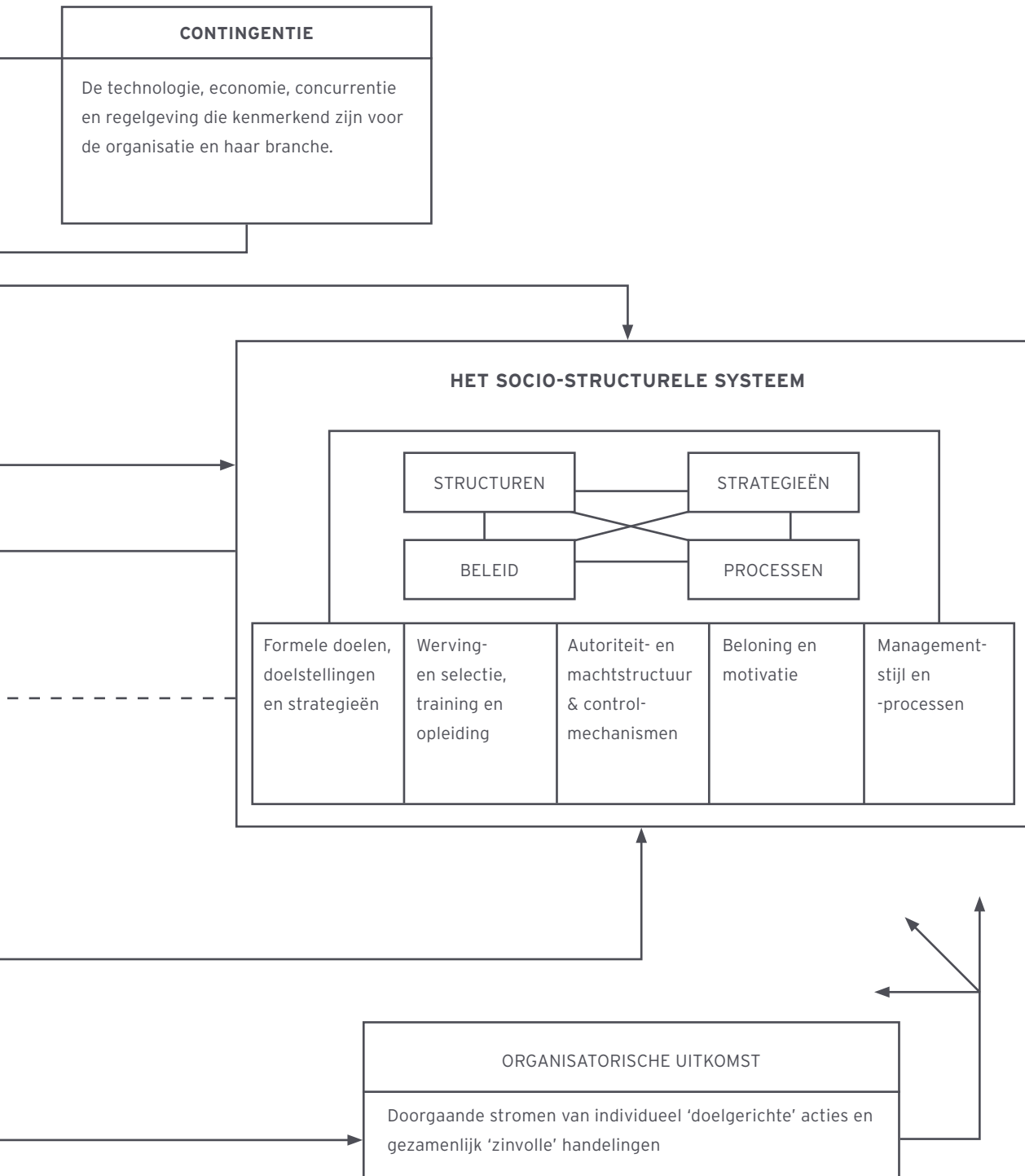
- *Het socio-structurele ‘systeem’ van de organisatie* – Het samenspel van elementen zoals formele structuren, strategieën, systemen, processen, taken en bevoegdheden.
- *Het culturele ‘systeem’ van de organisatie* – De symbolen, waarden, ideologie, verhalen, rituelen, gebruiken, en heel concreet bijvoorbeeld ook gebouwen en de inrichting daarvan.
- *De individuele actoren in de organisatie* – Met andere woorden, de mensen in de organisatie, die vorm geven aan de beide genoemde systemen en daarmee de belangrijkste van de drie ‘componenten’ vormen in de indeling van Allaire & Firsirotu (1984).

In een normale, relatief stabiele situatie zijn het culturele en het socio-structurele systeem wederzijds ondersteunend, ofwel ‘aligned’. In een meer dynamische situatie, bij een grote verandering, ontstaat er spanning en stress tussen deze systemen. De leiding kan dan reageren op die verandering door het socio-structurele systeem aan te passen: bijvoorbeeld de strategische koers wordt verlegd, of er wordt een reorganisatie op poten gezet, of het beloningssysteem wordt gewijzigd. Dergelijke aanpassingen in het socio-structurele systeem vertalen zich echter niet automatisch in het culturele systeem. Daardoor kunnen er

FIGUUR 1. EEN CONCEPTUEEL FRAMEWORK VOOR ORGANISATIECULTUUR



Bron: Allaire & Firsirotu, 1984.



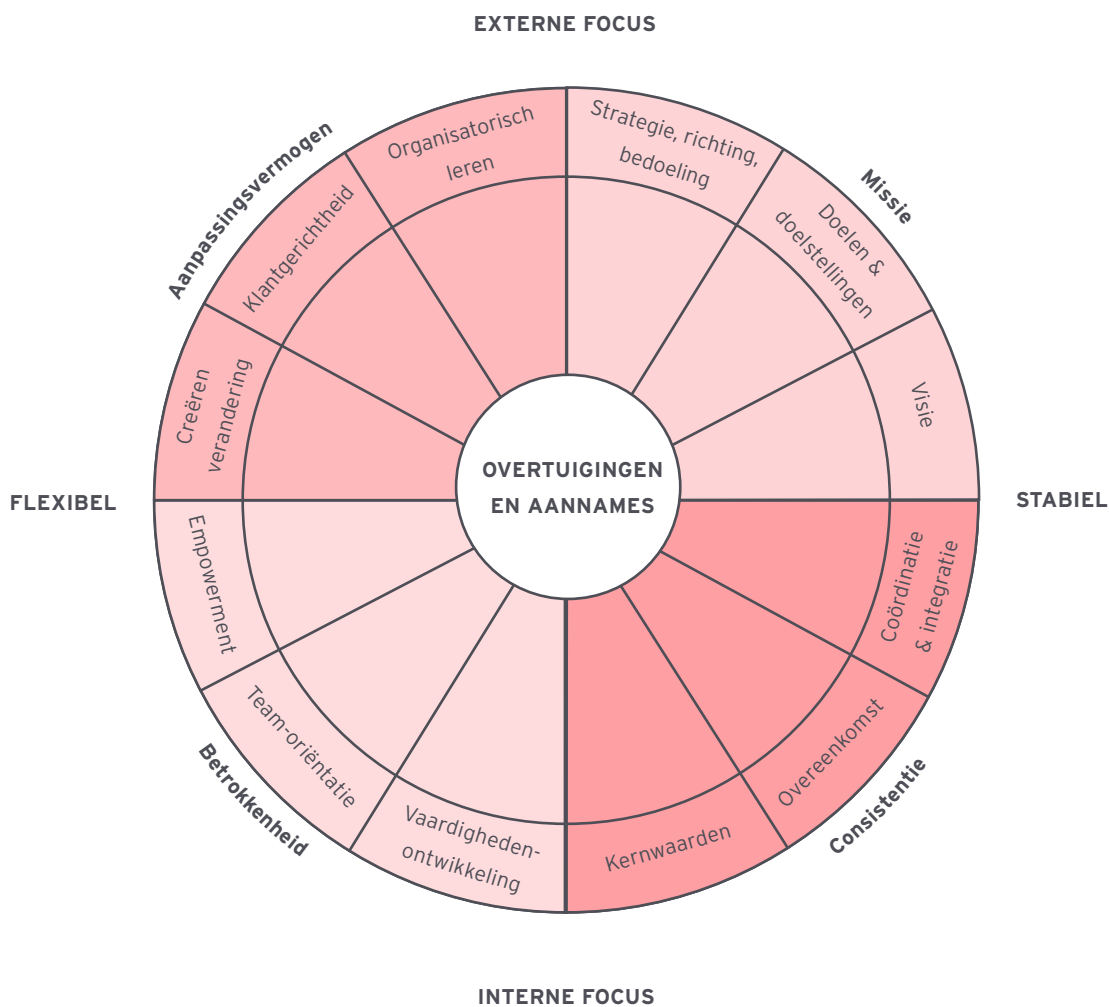


spanning, weerstand, dissonantie en dissynchronisatie ontstaan in de organisatie.

Dit onderscheid tussen een socio-structureel en een cultureel systeem (volgens Allaire & Firsirotu, 1984) doet enigszins denken aan het onderscheid dat Heifetz (1994) maakt tussen 'technische' en 'adaptieve of wezenlijke' uitdagingen. Een structuurwijziging kan namelijk op het eerste gezicht puur technisch zijn, maar tegelijkertijd om redenen van status, trots of persoonlijke eigenaardigheden als heel wezenlijk worden ervaren, met alle gevolgen van dien. Ten aanzien van de ontwikkeling en *verandering* van een organisatiecultuur maakt Schein (1999) een onderscheid tus-

sen primaire verankeringsmechanismen en secundaire articulatie en cultuurversterkende mechanismen. Primaire verankeringsmechanismen vinden we bijvoorbeeld in de wijze waarop en de stijl waarin leiders reageren in kritieke situaties: waar geven ze aandacht aan, wat keuren ze af of bekrachtigen ze juist? Andere voorbeelden zijn bewust voorbeeldgedrag en het aanwijzen van 'rolmodellen'. Tot de secundaire mechanismen rekent Schein onder meer organisatiestructuren, systemen en procedures, vormgeving van werkruimten, maar ook rituelen en gebruiken, verhalen en mythen en formele uitspraken over de waarden van de organisatie.

FIGUUR 2. HET MODEL VOOR DE ORGANISATIECULTUUR VOLGENS DENISON



## EEN NIEUWE ORDENING BIEDT EEN CONCEPTUEEL HANDVAT OM CULTUUR EN SOCIO-STRUCTUUR INTEGRAAL TE MANAGEN

Hoe kan al dat onderzoek naar de relatie tussen 'hard en zacht' in organisaties nu worden vertaald in een nuttig raamwerk voor het management? De kwalificatie van de organisatie als een 'flexertie', dus zowel 'flexibel' als 'inert', zowel dynamisch als stabiel (Van Witteloostuijn, 1994) biedt hierbij inspiratie. Je zou een cultuur namelijk ook een 'flexertie' kunnen noemen. Dat pleit voor een visualisering of modellering die daar recht aan doet. Een mooi en passend soort bouwsteen is dan de lemniscaat. De spil van het ordeningsmodel wordt gevormd door het cultuursysteem. Daaromheen ligt het socio-structurele systeem, de omlijsting ofwel de piketpaaltjes. Daaromheen weer ligt de externe en interne context van de organisatie: de samenleving(en) waarin de organisatie functioneert, de eigen geschiedenis, eerdere leiders en transformaties, en factoren zoals de technologie en concurrentie.

De vraag die rijst is hoe het socio-structurele systeem nader gedefinieerd, gepreciseerd en hanteerbaar kan worden gemaakt, niet in de laatste plaats voor de manager. Voor een antwoord op die vraag kunnen we te rade gaan bij Denison (1990), die op basis van decennia aan onderzoek een model ontwikkelde waarmee organisatiecultuur wordt gerelateerd aan pijlers van het socio-structurele systeem: 'bottom-line performance measures' (eindresultaatgerelateerde prestatiegraadmeters) (zie figuur 2). Het centrum van het model van Denison wordt gevormd door 'beliefs and assumptions' (overtuigingen en veronderstellingen) en is vergelijkbaar met het cultuursysteem dat, ook in onze ordening, de spil vormt. Rond de kern plaatst Denison vier 'traits' (kenmerken, die staan voor de vier sleutelvragen over de organisatie), als volgt:

- *Missie* (*Weten we waar we heen gaan?*) – De richting van de organisatie in brede zin, met elementen als visie, doelen en de strategische richting en intentie.

- *Aanpassingsvermogen* (*Luisteren we naar de markt, de externe omgeving?*) – Lereren, meten en evalueren, weten wat de externe eisen (wensen van stakeholders, klanten, de markt) zijn, en die omzetten in interne eisen ofwel prestatie-indicatoren ('metrics') als basis voor actie.
- *Consistentie* (*Hebben we de systemen, processen en waarden voorhanden om onze plannen uit te voeren?*) – De kaders zoals vastgelegd in formeel beleid en in de managementsystemen en -processen. Onderdeel daarvan zijn het grenssysteem, de structuur als basis voor differentiatie, integratie en coördinatie, (formele) afspraken over hoe wordt omgegaan met kritieke onderwerpen en de kernwaarden (dit zijn dus de *formeel* door de organisatie beleden waarden als onderdeel van het socio-structurele systeem).
- *Betrokkenheid* (*Is er een duidelijk beeld van de eisen die dit stelt aan de benodigde en beschikbare mensen?*) – Bij betrokkenheid gaat het om menselijke capaciteiten, kennis, ervaring en attitude en verantwoordelijkheidsbesef, eigenaarschap en de motivatie of 'drive' van medewerkers. Daarbij passen begrippen als 'empowerment', talentontwikkeling, samenwerking en teamoriëntatie.

## CULTUURVERANDERING IS NIET SIMPELWEG HET 'IMPLANTEREN' OF LATEN 'INTERNALISEREN' VAN NIEUWE IDEEËN

Het socio-structurele systeem en het culturele systeem moeten elkaar legitimeren en ondersteunen. Ze moeten vanuit de richting van de organisatie consistent en samenhangend zijn (ten Have, 2002). Bovendien moeten ze met elkaar een feedbackloop vormen die in een relatief stabiele situatie zorgt voor 'continue verbetering' ('single loop learning') en in een dynamische situatie voor verandering ('double loop learning'). De begrippen richting, samenhang, consistentie en feedback zijn ook van belang voor de onderlinge relaties en werking van de samenstellende delen van het socio-structurele systeem.

In ons raamwerk brengen we dit tot uitdrukking met een verticale en een horizontale lemniscaat, waarbij de vier vlakken de hoofdonderdelen van het socio-structurele systeem omvatten (zie figuur 3). Het hart

(het snij-, kruis- of middelpunt) wordt gevormd door het culturele systeem. De bovenkant van de verticale lemniscaat wordt gevormd door de missie (vergelijkbaar met Denison), de onderkant door de ‘metrics’ die zorgen voor meting, evaluatie, validering als basis voor continuering, verbetering of meer fundamentele aanpassing. Bij de horizontale lemniscaat wordt de westkant gevormd door het ‘frame’ van de organisatie (Denison noemt dit ‘consistentie’). De oostkant staat voor de ‘flow’ (Denison heeft het daar over ‘involvement’) van de organisatie, ofwel de energie, de kennis, kunde en ervaring, de ‘drive’ en de samenwerking die ervoor zorgen dat de organisatie ‘gaat’ en ‘werkt’. De verticale as zorgt ervoor dat de goede dingen gebeuren, de horizontale as dat die dingen goed gebeuren. In Bower’s (2000) woorden staat deze combinatie voor ‘purposive change’ (doelbewuste verandering): ‘What it should be’ (wat het moet zijn/worden) en ‘How it should be accomplished’ (hoe we dat gaan bewerkstelligen).

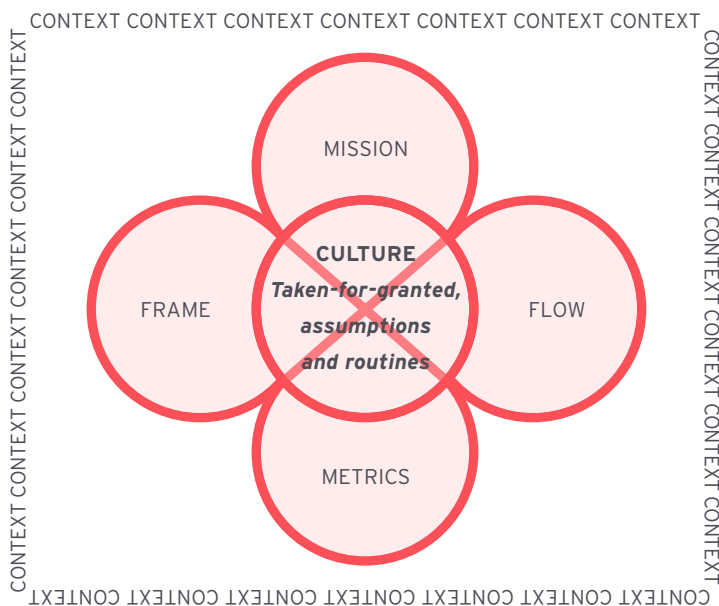
Denison richt zich vanuit cultuur op performance. Daarom legt hij veel nadruk op de vraag wanneer een organisatie goed werkt (waaraan herken je dat?). In dat verband introduceert Denison dynamische spanningen

die, als er goed mee wordt omgegaan, een bijdrage leveren aan de performance. Organisaties moeten zowel flexibel (aanpassingsvermogen/betrokkenheid) als stabiel (missie en consistentie) zijn. Ze moeten een externe focus (aanpassingsvermogen/missie) en een interne focus (betrokkenheid/consistentie) hebben. In ons raamwerk gaat het, naar analogie met het denken van Denison, ook over de verhouding tussen de samenstellende delen: dynamische spanningen, de juiste afstemming en verhouding, consistentie en samenhang. Dit laatste illustreren we nu tot besluit aan de hand van zeven aandachtspunten die bepalend zijn voor en in het raamwerk.

### ZEVEN CRUCIALE AANDACHTSPUNTEN VOOR HET MANAGEMENT

Het management van een organisatie heeft als taak om op metaniveau te kijken naar de organisatiecultuur in relatie tot de strategie, om vervolgens op een samenhangende manier te werken aan verandering. Zeven aandachtspunten, die kunnen worden afgeleid uit het werk van Allaire & Firsirotu (1984) en Denison

FIGUUR 3. HET CULTUURPALEIS



(1990) en de daarop gebaseerde modellering met de lemniscaten, bieden daartoe een nuttig handvat:

1. *Context* – Context, zowel extern als intern, verwijst naar de manier waarop de organisatie zich verhoudt tot haar externe omgeving, de samenleving en de markt, stakeholders en ook wet- en regelgeving.
2. *Kern* – Met andere woorden: het ‘hart’ (culturele systeem) van het ‘lichaam’ (socio-structurele systeem). Als we het model van Schein hanteren, dan bestaat de cultuur uit de relatie tussen vanzelfsprekende, vaak onbewuste basisveronderstellingen en gedrag. Worden die basisveronderstellingen doorgrond, dan ontstaat in principe de mogelijkheid om gedrag te gaan begrijpen.
3. *‘Fit’* – De relatie tussen datgene wat wordt nagestreefd en datgene wat voorhanden is om dat streven te realiseren, de ‘purposiveness’ van Bower.
4. *‘Alignment’* – Een vruchtbare verbinding tussen het cultuursysteem en het socio-structurele systeem. Afgestemd gedrag ontstaat niet door formele organisatiewaarden die door eenieder worden onderschreven. Evenmin is het altijd nodig de onbewuste basisveronderstellingen succesvol op de ‘snijtafel’ te hebben gehad. Het gaat om de afstemming daartussen. Bovendien, in plaats van het ‘omarmen’ van abstracte waarden, volstaan niet zelden bijvoorbeeld wederkerigheid of de noodzaak samen bepaalde doelen te halen.
5. *Richting* – De verticale lemniscaat of as in ons raamwerk, ofwel de verhouding, overeenstemming of spanning tussen missie en ‘metrics’. Echte richting ontstaat wanneer missie en metrics consistent zijn, en elkaar ondersteunen en wederzijds legitimeren. Is dat niet het geval dan ontstaat verwarring. Als een van de twee de ander overheerst, verliest de organisatie zich in ‘luchtfietserij’ (collectieve fantasie) of wordt een slaaf van haar eigen resultaatgerichtheid die weliswaar succesvol technische indicatoren nastreeft maar

DE VERTICALE AS IN  
HET RAAMWERK ZORGT  
ERVOOR DAT DE GOEDE  
DINGEN GEBEUREN,  
DE HORIZONTALE AS  
DAT DIE DINGEN GOED  
GEBEUREN

het wezenlijke, de eigen identiteit, uit het oog verliest.

6. *Realisatie* – De horizontale as in ons raamwerk en de verhouding tussen ‘frame’ en ‘flow’, ofwel de bedding en de stroom. Een goede verhouding tussen die twee moet voorkomen dat er enerzijds een ‘overstroming’ ontstaat, anderzijds dat de rivier droog komt te staan. Er moet, met andere woorden, regelruimte zijn dankzij een goede verhouding tussen regels en ruimte, tussen veiligheid en vrijheid.
7. *Mens* – Meer in het bijzonder de mens in relatie tot cultuur. Dus zowel het individu, met de eigen persoonlijkheid, cognities, veronderstellingen, drijfveren en behoeften, alsook het organisatie- of groepslid dat onderdeel is van een groter, sociaal en formeel, verband en rekening dient te houden met de in dat grotere verband geldende regels en gewoonten, eisen en verplichtingen.

Strategisch werken aan en met organisatiecultuur en omgaan met cultuurverandering vereist inzicht en overzicht (Allaire & Firsirotu, 1984). De verschillende componenten, factoren, concepten en vraagstukken, alsook hun onderlinge samenhang, relaties en causale verbanden, moeten gekend en begrepen worden (Whetten, 1989). Nu is

het wel zo, dat wij hier putten uit een aantal modellen die stammen uit een tijd waarin verandering nog tamelijk top-down werd benaderd. Nieuwere modellen voor bottom-up verandering worden op dit moment – en uit noodzaak geboren – in sneltreinvaart ontwikkeld. Bottom-up (of ‘grassroots’) verandering is vorm geven wat de mensen zelf veranderd willen zien (rekening houdend met de context). Dan heb je andere concepten nodig, die meer specifiek gaan over wat er op lokaal niveau *tussen* mensen gebeurt. Op een abstracte manier praten over *de* cultuur en *de* waarden van een organisatie voldoet dan niet.

Echter, op een samenhangende manier werken aan strategie – conceptueel en op metaniveau – blijft een belangrijke en onmisbare managementpraktijk. Daar-

bij moet men zich rekenschap geven van de organisatiecultuur en bekend zijn met de verschillende conceptualisering ervan. Dat laatste helpt om de taal op elkaar af te stemmen en misverstanden in communicatie over gedrag – en de oorzaken daarvan – te voorkomen. Managers willen het liefst dat de organisatiecultuur ten dienste staat van de doelrealisatie, of dat die doelrealisatie een kenmerk wordt van ‘de’ cultuur. Dat is gemakkelijk gezegd, maar behoeft in werkelijkheid een goed begrip van de gelaagdheid van cultuur en zicht op mogelijke aangrijpingspunten voor verandering. Het overzicht in figuur 3 kan, menen wij, daarbij helpen.

#### Noten

1. Waarden, op deze manier opgevat, zijn dus geen ‘gedeelde’ innerlijke drijfveren of mentale predisposities. Waarden zijn propositioneel en strategisch, en produceren als zodanig geen gedrag.
2. De acht stromingen (‘schools’) in het denken over de organisatiecultuur zijn: cognitieve school, structuralistische school, wederzijds equivalente school, symbolische school, functionalistische school, functionalistisch-structuralistische school, historisch-diffusionistische school en ecologisch adaptatieve school. De tien strategische stromingen zijn: ontwerpschool, planningschool, positioneringsschool, ondernemingsschool, cognitieve school, leerschool, politieke school, culturele school, omgevingschool en configuratieschool.

#### Over de auteurs

Prof. dr. mr. S. ten Have is partner bij TEN HAVE Change Management en hoogleraar aan de Vrije Universiteit Amsterdam. L. Mutsaers, MsC en C.M. Vernooij, MsC zijn beiden adviseur bij TEN HAVE Change Management. Prof. dr. W.D. ten Have is partner bij TEN HAVE Change Management en hoogleraar aan de Vrije Universiteit Amsterdam.



#### Literatuur

- Allaire, Y. & M.E. Firsirotu (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), pp. 193-226.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bower, J.L. (2000). The Purpose of change: A commentary on Jensen and Senge. In M. Beer en N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 83-95). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Malden, MA: John Wiley & Sons.
- Ellis, B.D. & H.J. Stam (2015). Crisis? What crisis? Cross-cultural psychology's appropriation of cultural psychology. *Culture & Psychology*, 21(3), pp. 293-317.
- Foer, J. (2011). *Het geheugenpaleis*. Amsterdam, NL: Uitgeverij De Bezige Bij.
- Graamans, E., S. ten Have & W.D. ten Have (2016a). Een alternatief voor opportunistisch gebruik van het begrip ‘cultuur’ in organisaties. *Holland Management Review*, nr. 165, pp. 33-39.
- Graamans, E., W. ten Have & S. ten Have (2016b). Cultuur van organisatie doet niets, mens doet ertoe: Corporate Governance Code beter baseren op wat mensen individueel en in groepsverband werkelijk drijft. *Het Financieele Dagblad*, 10 maart, p. 11.
- Have, S. ten (2002). *Voorbeeldig veranderen: Een kwestie van organiseren*. Amsterdam, NL: Nieuwezijds.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Kroeber, A.L. & C. Kluckhohn (1952). Culture: a critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*, 47(1), viii, p. 223.
- Peters, T.J. & R.H. Waterman (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York, NY: Harper & Row.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. London, UK: Pearson Education.
- Voestermans, P. & T. Verheggen (2013). *Culture as embodiment: The social tuning of behavior*. Malden, MA: John Wiley & Sons.
- Whetten, D.A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 490-495.

