

Gedragsverandering begint bij inzicht in patronen en perspectieven

Effectief werken aan de cultuur van organisaties

Cultuur wordt regelmatig gezien als sleutel voor het beter laten presteren van organisaties. Organisaties willen weg van huidig, ‘fout en oud’ gedrag en toewerken naar ander functioneler gedrag. Tegelijkertijd wordt ervaren dat het een stug proces is, waarbij gedragsverandering maar beperkt plaatsvindt. Hoe kan het effectiever?

Stefan Smit, Susanne Overbeek & Wouter ten Have

Als bestuurder, manager of HRD-professional lijkt je in organisaties niet meer om cultuur- en gedragsvraagstukken heen te kunnen. Ook in andere omgevingen wordt het ontwikkelen van ‘een nieuwe cultuur’ steeds vaker aangedragen als dé manier om gestelde doelen en ambities te verwezenlijken. Denk bijvoorbeeld aan de Tweede Kamer die een nieuwe bestuurscultuur als heilige graal lijkt te beschouwen.

Helaas wordt het werken aan zo’n nieuwe cultuur te vaak op een onzorgvuldige en soms zelfs onjuiste manier opgepakt. In alle haast en met de beste bedoelingen wordt al snel een vragenlijst of een cultuurscan ingezet en lijken we vooral het gesprek te voeren over wat anders moet, wat onze kernwaarden zijn, welk fout gedrag er is of waar we last van hebben.

Maar graven we op deze wijze wel diep genoeg, om de complexiteit van een cultuur en diepgewortelde gedragingen echt te duiden? Kijken we wel specifiek naar datgene wat er concreet tussen mensen gebeurt, in plaats van hun gedrag te duiden met simplistische abstracties als ‘cultuur’? En kunnen we daarmee voldoende effectief de ‘cultuur’ veranderen?

Er zijn belangrijke lessen te halen uit onder andere de sociale psychologie, die de kans van slagen vergroten. In dit artikel staan we stil bij wat cultuur is, wat de belangrijkste aspecten zijn om aan gedragsverandering te werken en beschrijven we een analysevorm om de cultuur van een organisatie bespreekbaar te maken.

Werken aan cultuur- en gedragsverandering is nooit een doel op zich

In organisaties bestaan verschillende redenen om cultuur als vraagstuk op de agenda te zetten. Een nieuwe strategie kan om ander gedrag vragen, structurele samenwerkingsproblemen kunnen de aanleiding zijn om – al dan niet vanuit HR – een cultuurtraject op te zetten, of een proces- of structuuraanpassing vraagt ander gedrag. Soms is er sprake (geweest) van misstanden, wat een absolute noodzaak vormt om met elkaar te werken aan disfunctionele, ingesleten patronen.

Een op dit moment veel voorkomend voorbeeld zijn de meer hiërarchisch georganiseerde organisaties die willen toewerken naar een plattere organisatie met meer verantwoordelijkheid op een lager niveau, bijvoorbeeld in de (uitvoerende) teams. Op deze wijze wordt bijvoorbeeld beoogd de noodzakelijke creativi-

teit of marktgerichtheid te vergroten, waarbij kernwaarden als openheid, vertrouwen (in plaats van controle) en autonomie de boventoon moeten gaan voeren. Een andere aanleiding is om, naast de implementatie van een nieuwe strategie – en eventuele structuraanpassing – ook gericht te gaan werken aan gedragsverandering die passend is bij deze nieuwe strategie (en structuur). Vaak gebeurt dit in de vorm van een cultuurtraject.

Aanleidingen kunnen divers zijn, waarbij werken aan cultuur- en gedragsverandering nooit een doel op zich kan zijn. Trends of incidenten binnen sectoren kunnen leiden tot het opstarten van programma's rond gedrag en cultuur. Denk bijvoorbeeld aan de eis van de AFM richting de accountancysector, waar een kwaliteitsgerichte cultuur nodig was. Als gevolg van de incidenten in deze sector werden cultuurtrajecten opgestart, waarbij gewerkt werd aan het 'creëren van een lerende en open cultuur'.

Het gevaar bij dit soort trajecten is dat ze niet verbonden zijn aan de specifieke situatie en (verander)opgave van de organisatie: Welk probleem voor de organisatie lossen we op? (Schein, 2006). Deze vraag moet beantwoord kunnen worden bij de start van elke vorm van interventie. Daarmee wordt recht gedaan aan twee belangrijke condities voor verandering (Harrison, 1970), te weten:

- Er moet niet meer (en ook niet minder) diepgang in de interventie zijn dan nodig is voor een duurzame oplossing voor het probleem.
- De interventie moet niet dieper reiken dan de middelen en energie die een organisatie heeft om problemen op te lossen (wat kan de organisatie dragen aan verandertrajecten, wat is het verandervermogen?).

Dit zijn generieke condities, maar met name wanneer er gewerkt wordt aan het gedrag en de cultuur in de organisatie vraagt het een zorgvuldige afweging van deze condities. Er wordt namelijk ingegrepen in aspecten van het werk waar mensen zekerheid en soms ook een deel van hun identiteit aan ontlenuen.

Maar wanneer we zeggen dat er aan cultuur wordt gewerkt, wat bedoelen we dan precies? Waar werken we aan en hoe doen we dat?

Werken aan cultuur- en gedragsverandering in organisaties

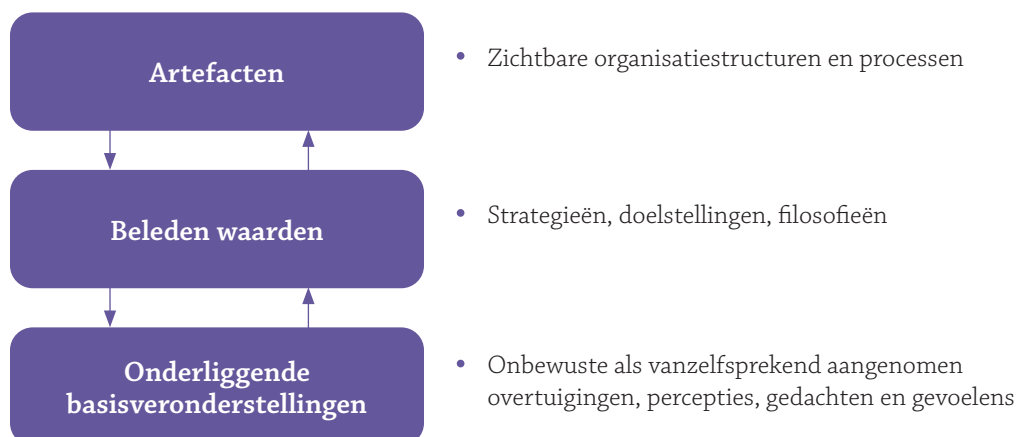
Cultuur en cultuurverandering zijn in het wetenschappelijke onderzoeksveld populaire begrippen. Andrew Pettigrew introduceerde in 1979 het concept van *organisatiecultuur* als belangrijke voorspeller van succes in organisaties. Verschillende onderzoekers, zoals Schein (2000), Kunda (1992) en Voestermans & Verheggen (2007), zijn vervolgens in zijn voetsporen getreden om het begrip van cultuur verder te onderzoeken en te definiëren. De rijkheid aan definities kan velen het spoor bijster doen raken.

Wat is cultuur?

In de kern is cultuur niets meer en niets minder dan het resultaat van continue onderlinge gedragsafstemming tussen mensen in een bepaalde groep. Cultuur doet niets, mensen doen iets (Graamans, Ten Have & Ten Have, 2021).

Sociaal psycholoog Edgar Schein beschrijft hoe deze onderlinge gedragsaanpassing en het gezamenlijk leren, die tezamen de cultuur vormen, gericht is op het goed omgaan met externe problemen en het intern samenwerken. Uit deze ervaringen volgen gezamenlijke manieren van kijken, denken en voelen. In groepen dragen we deze manieren van kijken, denken en voelen op expliciete en vaak ook impliciete wijze over aan nieuwe groepsleden. Schein onderscheidt vervolgens ook verschillende cultuurniveaus waarin de cultuur wordt uitgedrukt en hoe deze gedrag beïnvloeden (zie figuur 1). Deze zijn behulpzaam bij het onderzoeken en begrijpen van gedrag in teams en organisaties.

Het meest aan de oppervlakte liggen de *artefacten*, de zichtbare uitingen van 'de cultuur'. Denk in organisaties bijvoorbeeld aan de kantoorinrichting, de taal, rituelen, maar ook de werkprocessen. Het niveau daaronder zijn de *beleden waarden*, zoals formele strategie



Figuur 1. Cultuurniveaus (Schein, 2000)

en vastgesteld beleid. De derde laag – en volgens Schein vormt dit de kern van een organisatiecultuur – zijn de vanzelfsprekende en deels onbewuste *basis-assumpties* (overtuigingen, aannames, verwachtingen, beelden en gevoelens) die ingebed zijn in een specifieke organisatiecontext.

Bij het in beeld brengen van de huidige cultuur moet aandacht zijn voor alle drie de niveaus, die bij voorkeur in een later stadium ook tegelijkertijd en in samenhang worden veranderd. Vertrekpunt blijft het zichtbare gedrag van mensen in het onderlinge samenspel. *Culture is behind and beneath behaviour* (Alvesson & Sveningsson, 2016). Er moet dus eerst goed worden begrepen hoe medewerkers in een organisatie samen hun gedrag vormgeven. Voorkomen moet worden dat de oorzaak wordt gezocht in abstracties, bijvoorbeeld metaforen en 'etiketten', zoals een graaicultuur of een angstcultuur. Iedereen begrijpt het ongeveer, maar het gevaar is dat bij dit soort generalisaties ten aanzien van groepen mensen de individuele verschillen uit het oog worden verloren. Dit is geen cultuuranalyse maar een stereotypering.

Waarom 'maken' wij cultuur met elkaar?

Zoals beschreven, is cultuur het resultaat van onderlinge gedragsafstemming. Om gedrag te veranderen, is het niet alleen van belang om te begrijpen *wat* cultuur is, maar ook *waarom* we cultuur maken. Waarom wij – mensen – behoefte hebben aan deze onderlinge gedragsafstemming, en wat invloed heeft op het wel of niet veranderen van deze afstemming (en daarmee gedrag). Mensen zijn sociale dieren, met (sociale) behoeften waarin zij – vaak onbewust – proberen te voorzien en die voor een groot deel bepalen hoe we ons gedragen (Aronson, 2017).

Sociaal psycholoog Susan Fiske (2010) onderscheidt vijf factoren die samen de sociale behoeften en daarmee (deels) onderliggende drijfveren van menselijk gedrag beschrijven. De eerste, en volgens Fiske een van de sterkste menselijke drijfveren, is *belonging*: de wens en het gevoel erbij te horen. Deze drijfveer zorgt ervoor dat je je aanpast aan de groep, omdat je anders niet geaccepteerd zal worden. De tweede is *understanding*: de behoefte om betekenis te geven aan de wereld om je heen. De derde is *enhancing self*: de behoefte om jezelf te blijven verbeteren. De vierde is *trusting*: de behoefte om de mensen en de wereld om je heen te vertrouwen. De vijfde en laatste is *controlling*: de behoefte om controle te hebben, de relatie te begrijpen tussen eigen gedrag en het effect ervan.

Wanneer we aan de cultuur werken, dan raken we aan de persoonlijke identiteit en de sociale behoeften die vervuld worden. De zo – door onderlinge gedragsafstemming – gecreëerde cultuur is daarmee een bindmiddel en helpt ons om gezamenlijk betekenis te geven aan de directe wereld om ons heen (*understanding*) en maakt het helder welk gedrag je moet vertonen om

succesvol te zijn in deze groep of organisatie (*controlling*). Je als individu conformeren aan bepaalde manieren van doen en hoe de wereld te beschouwen, maakt dat je ergens bij hoort (*belonging*) en dat je je kunt identificeren met een groep, team of organisatie.

Het is van belang te onderkennen dat deze sociale behoeften er zijn en gedragsverandering kunnen ondersteunen of juist in de weg kunnen staan. Zo kan de behoefte aan *belonging* ertoe leiden dat we ons ongemakkelijk voelen over het uiten van kritiek op manieren van werken of het feedback geven aan individuen. Onze sociale behoefte om erbij te horen is dan groter dan de wens om effectiever samen te werken. Bij het inrichten van een veranderproces moet er daarom aandacht zijn voor het inzicht krijgen in deze sociale behoeften.

Vijf kenmerken van een effectieve aanpak

Zodra een bestuur of managementteam besluit een cultuurtraject te starten, volgt logischerwijs de fase waarin wordt nagedacht over een passende (verander) aanpak. Veelvoorkomende vormen in een dergelijke aanpak zijn het afnemen van cultuurvragenlijsten of het organiseren van waardensessies. Deze kunnen een functie hebben in het werken aan gewenst gedrag, maar gaan voorbij aan hetgeen hierboven is beschreven. Namelijk, dat het echt begrijpen, verklaren en wellicht veranderen van gedrag (en daarmee de cultuur) juist vraagt om het in groepsverband blootleggen van diepgewortelde overtuigingen en basisassumpties (Schein, 2006).

Een alternatieve, door wetenschap en praktijk onderbouwde, effectieve aanpak heeft de volgende kenmerken:

1. Begrijpen van het huidige gedrag
2. Oordeelloos en met respect voor het verleden
3. Veranderen van binnenuit
4. Zichtbare betrokkenheid van leidinggevendenden
5. Oog hebben voor de sociale behoeften die mensen hebben in groepen

Deze vijf kenmerken lichten we hier nader toe.

1. Begrijpen van het huidige gedrag

In cultuurtrajecten wordt vaak direct vanuit wensbeelden gewerkt, bijvoorbeeld: We willen meer samenwerken vanuit transparantie. Om gedrag en daarmee de cultuur te kunnen beïnvloeden, is het essentieel om eerst te begrijpen en bespreekbaar te maken wat de betekenis en functie van huidige gedragingen zijn: Wat maakt dat we dit nu zo doen? Gedrag is er met een reden en komt in essentie voort uit de *drive* om te overleven en succesvol te zijn als team. Mogelijk is dit gedrag niet meer effectief, omdat de markt of regelgeving is veranderd.

Een voorbeeld hiervan is een accountancy-organisatie, die de wens heeft meer samen te werken tussen disci-

plines om zo grotere opdrachten te verkopen. De organisatie had enkele fusies meegemaakt en was groot geworden door ondernemerschap van de partners en een grote commerciële drive om te winnen; ook wanneer het ging om de onderlinge prestaties. Daarom werkten mensen bij deze organisatie en daar werden ze ook op gewaardeerd. Samenwerken tussen kantoren en disciplines zat daarmee niet van nature in de 'genen'. Het concurrerende element in de samenwerking had ze ver gebracht, maar was nu niet langer effectief.

Het is onvoldoende om alleen huidig en gewenst gedrag te beschrijven. Er is een *deep dive* nodig. Het is nodig om inzicht te verwerven in de onderliggende basisveronderstellingen (overtuigingen, aannames) van huidig gedrag. Vanuit inzicht en reflectie op de huidige basisveronderstellingen kunnen deze worden heroverwogen en kan vervolgens bewuster worden gewerkt aan voorwaarden voor ander, behulpzaam gedrag (zie visuele weergave in figuur 2).

De uitdaging is om deze onderliggende basisveronderstellingen te beschrijven in taal van de organisatie zelf, zodat deze ook herkend en gedragen wordt. In het laatste deel van dit artikel introduceren we een door ons veelgebruikte en praktische methode/werkvorm: de perspectieven. In deze werkvorm brengen wij – in groepsverband – het huidige gedrag en de onderliggende basisveronderstellingen in beeld en vertalen deze vervolgens naar perspectieven. In deze perspectieven komen de onderliggende overtuigingen en aannames van gedrag tot uitdrukking. Daarbij is zowel aandacht voor de aspecten waarop verder gebouwd kan worden, als de keerzijde en daarmee de niet-productieve gedragingen. Daarmee wordt inzichtelijk waar gedragsverandering nodig (en haalbaar!) is.

2. Oordeelloos en met respect voor het verleden

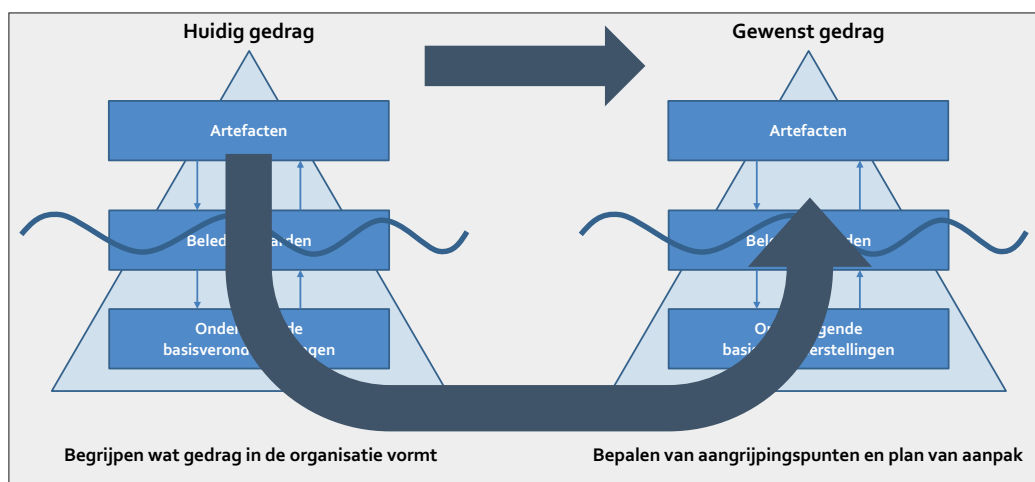
De cultuur vormt zich door ervaringen over de jaren heen. Het is daarom van belang te werken vanuit respect voor het verleden, voor dat wat is opgebouwd en

het gedrag dat daarbij hoort. Welke *defining moments* hebben ons als organisatie gevormd en hoe zien we dit terug in de wijze waarop we met elkaar werken? Voordeel daarbij niet wat nu niet goed gaat, maar breng dit boven tafel en probeer de functie ervan te begrijpen (Hoe heeft dit ons in het verleden geholpen?). Als begeleider van een dergelijk traject is het van belang een setting te creëren waarin medewerkers in dialoog, zonder oordeel en respectvol, kunnen luisteren en toevoegen.

Zo hebben we een hogeschool begeleid waar een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt gevoeld. Deze verantwoordelijkheid schoot vaak door in het heel rigide volgen van regels. Bij nader onderzoek bleek dat de Inholland-affaire ook impact heeft gehad op deze hogeschool, waardoor ook hier werkwijzen zijn aangepast en regelgeving zeer nauwkeurig werd gevolgd om zo fouten te voorkomen ('ruim *binnen* de lijntjes kleuren'). Ondanks dat deze organisatie al jaren uitstekend presteert, aan alle eisen voldoet en regels nu meer ruimte laten, schiet de organisatie nog regelmatig in de controlekramp. De oordeelloze reflectie over het verleden leidde tot inzicht in en begrip voor de oorzaak van dit gedrag en bood vervolgens aangrijpingspunten om te werken aan ander gedrag.

3. Veranderen van binnenuit

Het veranderen van gedrag in groepen raakt aan individuele overtuigingen en verworvenheden. Er wordt mogelijk gevraagd iets op te moeten geven wat dierbaar is, als individu en als groep. Dit betekent dat een vorm van rouw plaatsvindt en weerstand kan ontstaan. Cultuur verander je niet van buitenaf, maar vanuit de (intrinsiek sociale) groep. Zij 'maken' immers de cultuur met elkaar. Bij de analyse van de huidige cultuur en het bepalen van de passende interventies is daarom sterke betrokkenheid en deelname van medewerkers en leidinggevenden, in groepsverband, binnen de organisatie gevraagd. Dit kan door middel van bijvoorbeeld dialoogsessies binnen teams of focusgroepen met een doorsnede van de organisatie. De betrokkenheid van medewerkers bekrachtigt ook dat



Figuur 2. Visuele weergave van een 'deep dive'

de cultuur dag in dag uit wordt gemaakt door de groep zelf – en dus ook veranderd zal moeten worden door de groep zelf. Als voorbeeld: een groep artsen vanuit economisch perspectief (een goede businesscase) proberen te overtuigen van een nieuwe werkwijze, zal ze niet in beweging zetten om ander gedrag te ontwikkelen. Pas als er een perspectief wordt herkend dat aansluit bij de eigen overtuigingen ('ik ben hier voor het belang van de patiënt') zal binnen de groep beweging ontstaan. Hier kan door de groep bij worden aangesloten, maar de groep 'bepaalt' uiteindelijk zelf of zij gaat veranderen.

4. Zichtbare betrokkenheid van leidinggeevenden

Een leidinggevende heeft vanuit zijn positie, en vaak ook vanuit de persoon die hij is, een bepaalde macht en invloed en daarmee normaliter grotere impact op gedrag en gedragsverandering dan een gemiddeld teamlid. Sommige gedragingen in een organisatie zijn ook direct terug te leiden naar het gedrag van specifieke leidinggeevenden.

Zo werkten we bij een commerciële organisatie met een directeur die regelmatig verlaat, bellend met een opdrachtgever, in een vergadering verscheen. De overige deelnemers konden niet anders dan op hem wachten voordat ze konden beginnen. In deze afdeling werd dit gedrag gekopieerd: vergaderingen konden bellend verlaten worden wanneer er maar een opdrachtgever belde. Teamleiders begonnen zelf te laat in het eigen team te komen (vaak al bellend). De vergaderdiscipline en onderlinge samenwerking leed hieronder. De directeur was zich in dit geval niet bewust van zijn eigen invloed op wat er in zijn afdeling gebeurde.

Besteed daarom aandacht aan het ontwikkelen van voorbeeldgedrag door leidinggeevenden en het vergroten van hun inzicht in de impact die hun gedrag heeft op het gedrag van medewerkers. Te vaak spreken leidinggeevenden over het gedrag en de cultuur in hun organisatie alsof zij er geen onderdeel van zijn ('ik heb hier te maken met een cultuur van vrijblijvendheid'). Het door de top uitdragen van het belang van het traject – waarom doen we dit? – en vooral ook transparantie over het eigen ontwikkelproces is essentieel voor het creëren van vertrouwen van medewerkers in het traject en voor commitment ten aanzien van het gezamenlijk werken aan en bekrachtigen van gedragsverandering.

5. Oog hebben voor de sociale behoeften die mensen hebben in groepen

Gedragsverandering in organisaties is in de kern een sociaal proces, waarin we met elkaar – in interactie – gedrag op elkaar afstemmen en op die manier cultuur 'maken'. We moeten ons realiseren dat de sociale basisbehoeften die ieder mens heeft een zeer sterke drijfveer vormen voor het wel of niet aanpassen van gedrag. Besteed daarom aandacht aan de sociale

behoeften en onderliggende drijfveren die leven binnen een (sociale) groep en hoe, tijdens het werken aan de cultuur, in deze behoeften is te voorzien. Dit kan bijvoorbeeld door de vijf sociale behoeften die Fiske beschrijft voor te leggen aan de groep en te vragen welke onder druk komen te staan wanneer we werken aan ander gedrag en cultuur. Vervolgens kan samen bekeken worden hoe hier toch in kan worden voorzien, wetende dat de verandering ook door zal moeten gaan.

De huidige organisatiecultuur in beeld brengen – werken met perspectieven

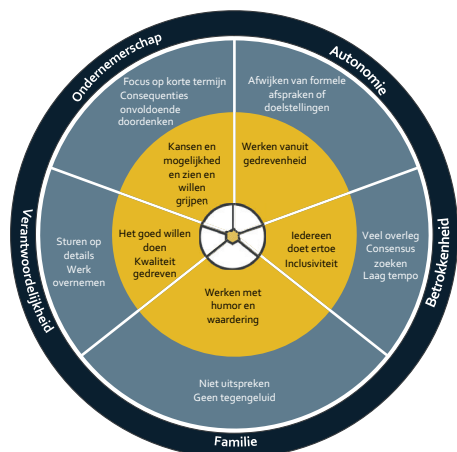
De aanbevelingen, zoals in dit artikel beschreven, benadrukken het belang van oordeelvrij en met respect voor het verleden in gesprek gaan over huidig gedrag. Vanuit dit begeleide gesprek kunnen vervolgens onderliggende basisveronderstellingen en drijfveren, zoals waarden en overtuigingen, in beeld gebracht worden. We introduceren hier een werkvorm 'perspectieven' waarbij dit proces zorgvuldig en stapsgewijs plaatsvindt, met een voorbeeld van het resultaat.

Door middel van interviews en/of focusgroepen kan samen met een groep gewerkt worden aan het in beeld brengen van het huidige gedrag in de groep. Het startpunt voor gesprek is de concrete huidige manier van werken rond cruciale (samenwerkings)thema's. Denk bijvoorbeeld aan wijze van overleggen, besluitvorming, leidinggeven, werk-privé, et cetera.

Vervolgens wordt met elkaar verdiept waar dit gedrag vandaan komt, oftewel: op de onderliggende basisveronderstellingen en drijfveren. Hierbij worden verschillende typen vragen gebruikt die uitnodigen tot anders kijken naar huidig gedrag en manieren van werken, zodat de groep zich bewust wordt van hun dominante manieren van kijken naar wat goed werken en samenwerken is. Zo helpt het om, wanneer er wordt gesproken over ongewenst of disfunctioneel gedrag, de vraag te stellen: wat zouden jullie kwijtraken wat je dierbaar is, wanneer je dit gedrag niet meer mag laten zien?

Met gebruik van de principes van *discours analyse*, waarbij wordt gewerkt met wat letterlijk is gezegd en de woorden die mensen gebruiken, worden de uitkomsten geanalyseerd. Dit leidt tot de clustering van basisassumpties/overtuigingen, met daaraan verbonden de geldende waarden en ongeschreven regels. Deze noemen wij de dominante en geaccepteerde *perspectieven*, die bepalend zijn voor hoe er binnen de organisatie naar succesvol werken en samenwerken wordt gekeken. Bij de beschrijving hiervan worden de woorden van de groep zelf gebruikt.

De perspectieven worden visueel weergegeven in de vorm van een *cultuurlens*, waarin zichtbaar wordt welke perspectieven dominant zijn in (een groep binnen) een organisatie. Per perspectief worden in de binnencirkel de positieve gedragingen en ongeschreven regels beschreven en in de buitencirkel de keerzijde daarvan; het niet productieve of ineffectieve gedrag in de betreffende organisatiecontext (zie voorbeeld figuur 3).



Figuur 3. Voorbeeld perspectieven (vereenvoudigde weergave)

De perspectieven helpen om te begrijpen en te respecteren wat de huidige cultuur bepaalt en wat onderliggende drijfveren zijn voor gedrag. Met gebruik hiervan kan rond actuele vraagstukken een diepgaander en waarrender gesprek worden gevoerd over wat gedrag drijft en hoe dit te veranderen is. Historisch besef over de ontwikkeling van de organisatie helpt om de perspectieven te begrijpen.

Het werken aan gedragsverandering richt zich uiteindelijk op het versterken en bekrachtigen van de *binnen-cirkel* en het minimaliseren van de gedragingen in de *buitencirkel*, en het aanleren van mogelijk ander (behulpzaam) gedrag dat in lijn is met ambities van de organisatie.

Concluderend

Het doordacht werken aan cultuur- en gedragsverandering is veelomvattend, en in dit beknopte artikel kunnen we niet de complexiteit van het vraagstuk in zijn geheel beschrijven. Wat we wel kunnen, is een aantal inzichten aanreiken als basis voor het werken aan dit in populariteit groeiende onderwerp. Daarbij is het van belang om goed na te denken over de (werk)vormen die we kiezen in onze ambitie om gedragsverandering in organisaties te verwezenlijken.

In deze ontdekkingsreis moeten we ons blijven realiseren dat succesvol werken aan cultuurverandering begint bij het onderzoeken en begrijpen van het *huidige* gedrag. Met het alleen inzetten van bijvoorbeeld een cultuurscan of het formuleren van kernwaarden (die vaak vooral gericht zijn op het wensbeeld) doen we organisaties tekort. Alleen door het blootleggen van basisassumpties en overtuigingen die ten grondslag liggen aan zichtbaar gedrag vinden we de juiste aangrijpingspunten voor het daadwerkelijk veranderen van gedrag.

Tot slot, werken aan het veranderen of aanleren van (nieuw) gedrag, kan alleen ingegeven worden van binnenuit de groep. Dit vraagt, vanaf de start van een traject, betrokkenheid van de medewerkers uit de groep en gebruik van taal en woordkeuze van henzelf. ●

Meer lezen?

- Segijn, S., J. Stuijt, S. Smit, W. ten Have & V. Busato (2021). *Gedragsverandering vanuit kwetsbaarheid. Het veranderverhaal van de jongeren van YETS*. Amsterdam: Mediawerf.
- Ten Have, S., J. Rijsman, W. ten Have & J. Westhof (2019). *The Social Psychology of Change Management*. New York: Routledge.
- Vernooij, C., J. Stuijt, M. Hendriks, W. ten Have & S. ten Have (2022). *Organisational Behavior and Change Management*. New York: Routledge.

Literatuur

- Alvesson, M. & S. Svingen (2016). *Changing Organizational Culture: cultural change in progress*. New York: Routledge.
- Aronson, E. (2017). *The Social Animal*. New York: Macmillan Learning.
- Graamans, E., W. ten Have & S. ten Have (2021). Against the current: Cultural psychology and cultural change management. *Culture & Psychology*, 27(2), 325-343.
- Fiske, S. (2010). *Social Beings: Core Motives in Social Psychology*. Hoboken NY: Wiley.
- Harrison, R. (1970). Choosing the depth of organizational intervention. *Journal of Applied Behavioral Science* 6(2), pp. 181-202.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly* (24)4, pp. 570-581.
- Schein, E.H. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming* (oorspronkelijke titel: The Corporate Culture Survival Guide). Schiedam: Scriptum.
- Voestermans, P. & T. Verheggen (2007). *Cultuur en lichaam. Een cultuurpsychologisch perspectief op patronen in gedrag*. Oxford, UK: Blackwell.



Ir. Stefan Smit is partner en adviseur bij TEN HAVE Change Management en draagt bij aan diverse opleidingen over het onderwerp gedrag, cultuur en leiderschap, waaronder de MBA Healthcare aan de Universiteit van Amsterdam.
E-mail: s.smit@tenhavecm.com



Drs. Susanne Overbeek is adviseur bij TEN HAVE Change Management.
E-mail: s.overbeek@tenhavecm.com



Prof. dr. Wouter ten Have is partner en adviseur bij TEN HAVE Change Management en hoogleraar Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast is hij toezichthouder bij de KwadrantGroep en de Nederlandse Hartstichting.
E-mail: w.tenhave@tenhavecm.com