

Veranderingen in het denken over cultuurverandering

Het denken over organisatiecultuur is de afgelopen honderd jaar ingrijpend gewijzigd. In de vorige eeuw ging het vooral om het diagnosticeren en veranderen van de organisatiecultuur. Cultuurverandering was een taak van het management die probeerde alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Dit denken is achterhaald, ook al pogen managers en adviseurs nog steeds de cultuur in organisaties programmatisch te veranderen. In onze huidige tijd gaat het niet langer om de organisatiecultuur als apart verschijnsel. Tegenwoordig gaat het om identiteitsvorming en waardecreatie. Deze invalshoek stelt andere eisen aan leiders en professionals die diepgaande en duurzame veranderingen willen realiseren.



Prof. dr. Jaap Boonstra is hoogleraar 'Organisatieverandering' aan de Universiteit van Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona.

Inleiding

Het denken over organisatiecultuur kent een rijke historie. Het tijdschrift M&O heeft in meerdere episodes aandacht gegeven aan de cultuur van organisaties. Er zijn globaal vier perioden te ontdekken in ons denken over organisatiecultuur. Na de ontdekking van het belang van teamgeest aan het begin van de vorige eeuw werd in de jaren zestig organisatiecultuur gezien als een bijna ongrijpbaar sociaal proces. Vanaf de jaren zeventig wordt er van alles in het werk gesteld om de organisatiecultuur in kaart te brengen en te begrijpen. Cultuur is dan een verschijnsel waarmee je kunt verklaren hoe het komt dat organisaties lastig te veranderen zijn. In de jaren tachtig gaat het om de vraag hoe je als manager een cultuur kunt benutten om concurrentievoordeel te behalen. De resultaten van dit managementstreven zijn mager. Cultuur raakt als verschijnsel en als managementinstrument daarna uit de mode. Twintig jaar later is er binnen bedrijven nieuwe belangstelling voor organisatiecultuur. Cultuur staat niet langer op zichzelf en is ook niet

langer een instrument van het management. Het gaat niet langer om de cultuur van organisaties, maar om het samenspel tussen waardecreatie, bedrijfsidentiteit, bedrijfsstrategie. Dit artikel maakt zichtbaar hoe het denken en het handelen verschuift van cultuurverandering naar strategische vernieuwing waarbij leiders en professionals het initiatief nemen om hun bedrijf te kwalificeren voor de toekomst. Met dit overzichtsartikel kunnen leiders en professionals zichzelf afvragen in welke mate en op welke wijze ze tijdens veranderingsprocessen aandacht geven aan organisatiecultuur, betekenisgeving en identiteitsvorming. In de verschillende paragrafen zijn overwegingen beschreven die behulpzaam kunnen zijn in diepgaande veranderingsprocessen. De slotparagraaf biedt handvatten voor leiders en professionals die betekenisvolle veranderingen willen realiseren in de organisatie waarin zij werken.

Opbouw van dit artikel

Paragraaf 1 maakt zichtbaar dat het denken over organisatiecultuur al een eeuw aandacht krijgt in de managementwetenschappen. De tweede paragraaf gaat in op de eerste periode waarin de organisatiecultuur specifiek aandacht krijgt als sociaal verschijnsel. Het gaat er in deze periode vooral om de cultuur te beschrijven en te begrijpen. Paragraaf 3 beschrijft de tweede periode waarin het idee ontstaat dat de organisatiecultuur kan worden benut en veranderd door het management. De vierde paragraaf maakt deel uit van de tweede periode waarin de organisatiecultuur als maakbaar wordt gezien en verdiept de relatie tussen cultuur en leiderschap. In paragraaf 5 gaat het om de derde periode waarin cultuur wordt beschouwd als een proces van betekenisgeving. Dit denken over betekenisgeving is een opmaat naar een nieuwe periode waarin cultuur niet langer wordt gezien als afzonderlijk aspectsysteem en managementinstrument. Paragraaf 6 bevat een beschrijving van de vierde periode en gaat over waardecreatie en de identiteit van organisaties. Het begrip cultuur verdwijnt naar de achtergrond en identiteitsvorming en strategische positionering komt op de voorgrond. Paragraaf 6 bevat een terugblik en enkele praktische handvatten om diepgaande en duurzame veranderingen te realiseren in organisaties.

1. Ontdekking van organisatiecultuur

De Duitse econoom en socioloog Max Weber (1922) wilde het sociaal handelen in organisaties begrijpen. In de jaren twintig van de vorige eeuw stelt hij zich teweer tegen willekeur en machtsmisbruik dat in die tijd gewoonte was in fabrieken en kantoren. Tegenover deze misstanden formuleerde hij drie kernwaarden: rechtsgelijkheid, rechtszekerheid en rechtvaardigheid. Hij stelt het traditionele handelen en ingesleten gewoonten aan de kaak en formuleerde de nieuwe waarden die leidend zouden moeten zijn. Deze nieuwe waarden vertaalde hij ook in concrete gedragsregels, zoals eenheid van bevel, het

benoemen van mensen op basis van expertise en vaardigheden, het verrichten van arbeid volgens concrete werkinstructies, het nauwkeurig vastleggen van werkzaamheden en resultaat en het navolgen van regels en procedures die in het belang zijn van de onderneming. Vooral de gedragsregels zijn bekend geworden en in latere tijd bekritiseerd. Vaak spreken mensen dan meesmuilend over bureaucratie waarbij men vergeet dat de gedragsregels zijn geformuleerd als antwoord op praktijken die uiterst onrechtvaardig waren. Overigens was Weber ook de eerste die waarschuwde voor de schaduwzijde van ver doorgevoerde rationalisatie omdat het mensen gevangen zou zetten in een ijzeren kooi van regels en controle. In dezelfde periode benadrukte Henri Fayol (1918) het belang van eenheid van richting en *esprit de corps*. In een organisatie moet iedereen zich richten op hetzelfde doel en een goede teamgeest is bevorderlijk voor harmonie en saamhorigheid om die doelen te bereiken. Ook Chester Barnard (1938) benadrukt de onderneming als een coöperatief systeem. Hij schrijft als eerste over de organisatie als een persoonlijkheid waarmee werknemers zich kunnen identificeren. Barnard was zelf een ondernemer en een manager en hij trachtte door gemeenschapszin de samenwerking tussen managers en werknemers te bevorderen en conflicten te voorkomen.

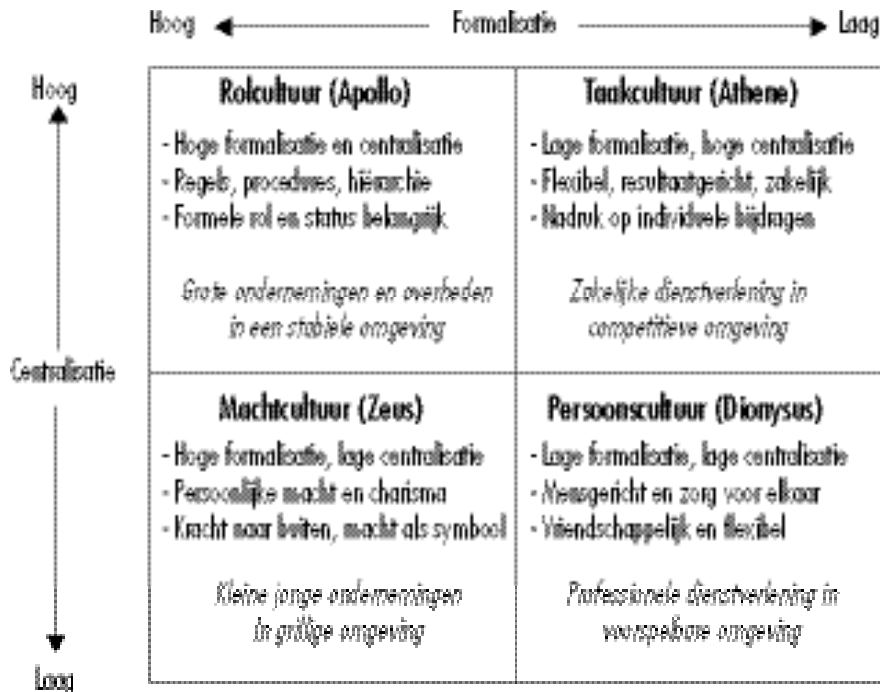
2. Cultuur als sociaal systeem

In de jaren vijftig van de vorige eeuw doet Elliot Jacques (1951) onderzoek naar organisaties als culturele eenheden. Hij laat zien dat waarden richting geven aan gedrag in organisaties en dat die waarden niet direct gerelateerd zijn aan het technische productieproces zelf. Hij maakt ook zichtbaar dat een sociaal systeem veranderingen kunnen weerstaan vanwege onbewuste angstpatronen en groepsdynamiek.

Vanaf de jaren zeventig in de vorige eeuw krijgt de cultuur in organisaties opeens veel aandacht als een sociaal verschijnsel dat zich afspeelt tussen mensen in organisaties. Zowel Roger Harrison (1972) als Charles Handy (1976) en Terrence Deal en Allen Kennedy (1982) komen met typering van organisatieculturen. De studies zijn antropologisch van aard. Het gaat om het achterhalen en beschrijven van de organisatiecultuur als element van een organisatie. Organisaties kunnen beter worden begrepen als er door de leiding ook wordt gekeken naar de cultuur in organisaties. Het gaat niet alleen om diagnosticeren van de productietechniek, de werkmethode, de structuur en de strategie. Meer aandacht voor cultuur maakt het makkelijker om het functioneren van organisaties te begrijpen.

In M&O publiceert Paul Frissen (1986) een overzichtsartikel met cultuurtypering dat vooral personeelsfunctionarissen en organisatieadviseurs stimuleert om de cultuur van organisaties in kaart te brengen en na te gaan welke beweging wenselijk is. De typering van organisatieculturen helpen om

Figuur 1.
De vier cultuurtypen van Harrison en Handy (1976)

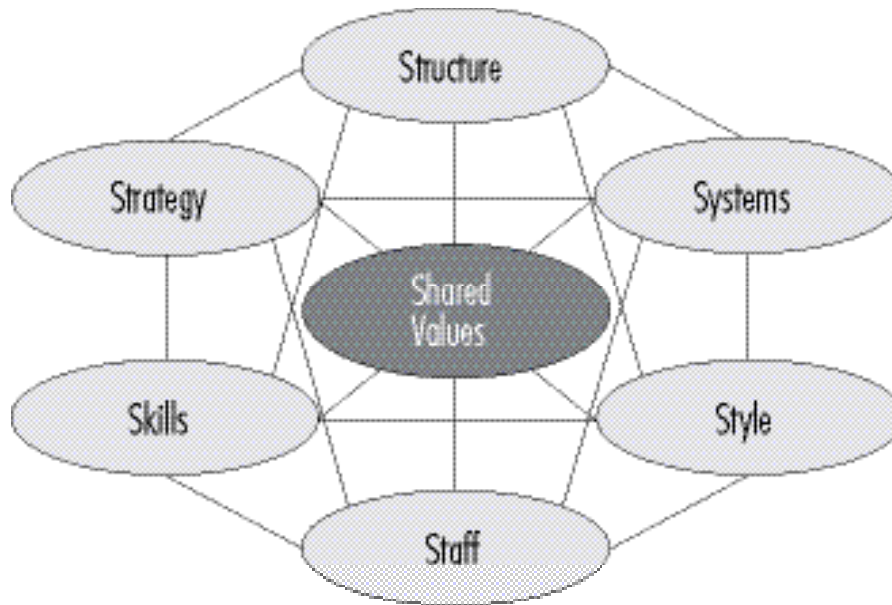


schijnbaar irrationeel gedrag in organisaties te duiden. Ze worden ook gebruikt om aan te geven wat binnen een organisatie de bestaande en gewenste cultuur is. De invalshoek van cultuur als sociaal is vooral gericht op het beschrijven en veel minder op het veranderen van organisatiecultuur. Dit roept de vraag op hoe managers en adviseurs de bestaande organisatiecultuur kunnen veranderen.

3. Cultuur als managementinstrument

Een doorbraak in het denken over het veranderen van de organisatiecultuur komt in 1982 met het boek *Excellente Ondernemingen* van Tom Peters en Robert Waterman (1982). In een periode van economische neergang waarin sommige bedrijven het loodje leggen terwijl anderen overleven, komt hun boek als een openbaring. Zij beschrijven de organisatiecultuur niet langer als een geïsoleerd verschijnsel, maar hanteren een breder perspectief met hun 7-S model. De cultuur staat als Shared Values in het midden van hun model en wordt verbonden met andere organisatieaspecten. Daarmee willen ze zichtbaar maken dat de cultuur van organisaties andere aspecten beïnvloedt en daarin zichtbaar is. Uit een onderzoek bij drieënveertig bedrijven trekken ze de conclusie dat het succesvol veranderen van organisaties samen gaat met het vormen van een eenduidig en gezamenlijk waardensysteem.

Figuur 2.
Het 7-S model van
Peters en Waterman
(1982)



Vanuit hun onderzoek wordt het succes van bedrijven toegeschreven aan acht succesfactoren:

- Luisteren naar de wensen van de klant en marketing op maat. Actiegerichtheid en focus op het uitvoeren van plannen.
- Ondernemerschap in de hele organisatie door verantwoordelijkheden te delegeren.
- Versterken van productiviteit van mensen door geldelijke en symbolische beloningen.
- Schoenmaker blijf bij je leest en bouw voort op de eigen competenties.
- Eenvoudige structuur met maximale autonomie voor medewerkers.
- Ruimte voor initiatief binnen waarden en normen waar strak de hand aan wordt gehouden.
- Fundamentele waarden die worden uitgedragen door het management.

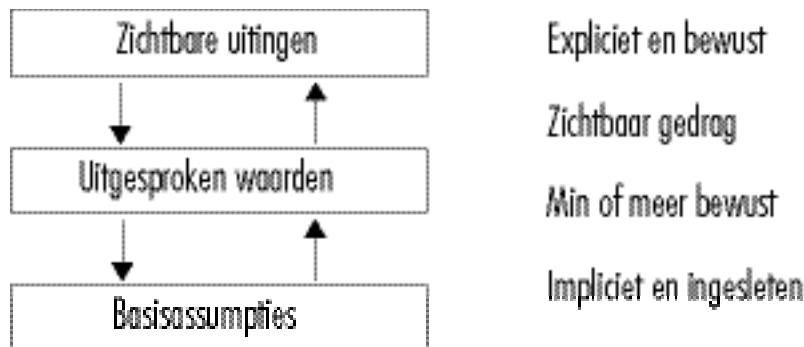
Peters en Waterman zien cultuur nog steeds als een apart onderdeel van de organisatie, ook al geven zij die cultuur als gezamenlijke waarden een centrale plek in hun 7-S model. Het is de taak van managers om de gezamenlijke waarden te vormen en in een juiste richting om te buigen. Op het onderzoek van Peters en Waterman is veel kritiek gekomen. De onderzochte bedrijven waren allemaal grote ondernemingen met een dominante positie in een stabiele markt. Bovendien waren bedrijven uit het onderzoek verwijderd omdat ze te veel afweken van de gevonden succesfactoren. De kritiek nam verder toe toen bleek dat veel bedrijven uit hun onderzoek enkele jaren daarna slechte resultaten lieten zien. Ondanks deze kritische kanttekeningen hebben Peters en Waterman veel invloed gehad op het denken over cultuur als aspectsysteem en cultuurverandering als management-instrument.

4. Cultuur en leiderschap

Edgar Schein (1985) is een van de eerste die de rol van leiderschap belicht in relatie tot organisatiecultuur. Leiders spelen een rol bij het vormen van een organisatiecultuur doordat zij overtuigingen en waarden articuleren. De leider brengt een kleine groep mensen bij elkaar die zijn overtuigingen en waarden delen. Samen formuleren zij een visie op de toekomst en nemen ze risico's om hun visie waar te maken. Door dit samenspel worden overtuigingen gevormd. De cultuur krijgt steeds meer vorm doordat de groep leert van positieve en negatieve ervaringen. Vanuit deze ervaringen worden overtuigingen en waarden verder aangescherpt totdat ze bijna onbewust door meer mensen als vanzelfsprekend worden ervaren. Schein definieert een organisatiecultuur als: *'A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.'*

Cultuur als identiteit en persoonlijkheid duidt op diepgewortelde kenmerken van een organisatie. Het vertelt ook iets over de kracht van een organisatie en de eigenaardigheden. In deze opvatting bestaat een organisatiecultuur uit stabiele basisassumpties over menselijke samenwerking, onderlinge relaties, de verhouding van de mens tot de natuur, wat wel en niet werkt, hoe de markt eruit ziet. Cultuur als identiteit van een organisatie kent meerdere niveaus. Schein onderscheidt drie niveaus. Het meest diepe niveau zijn de basisaannames. Deze basisassumpties vormen het fundament voor waarden en normen over wat hoort en wat niet hoort. De waarden en normen worden gevoed door verhalen en mythes en de wijze waarop mensen samenwerken en kennis ontwikkelen. Veel bedrijven formuleren kernwaarden die het gedrag richting geven. Het meest zichtbare niveau zijn de symbolen en artefacten. Hier gaat het om zichtbare uitingen zoals taalgebruik, huisstijl, kledingwijzen en stijl van leidinggeven.

Figuur 3.
Het cultuurmodel van
Schein (1985)



Cultuur wordt gevormd als een organisatie problemen onderkent in haar wijze van functioneren of als onderdeel van een strategisch zelfonderzoek dat te maken heeft met een fusie, een overname, een joint venture of een partnerschap. Volgens Schein kent een organisatiecultuur oude wortels. De cultuur is voortgekomen uit manieren van overleven in de ontstaansperiode van organisaties en tijdens het omgaan met moeilijke perioden. Gedrag in organisaties is daarmee betekenisvol, want dit gedrag is voortgekomen uit een moeilijke en onduidelijke periode waarin het overleven van een organisatie op het spel stond. Deze cultuuropvatting gaat verder dan de visie op cultuur als een gedeeld waardesysteem. Waarneembare gedragingen van mensen doen ertoe, evenals taal, rituelen en gewoonten. Ook de normen en de verwachtingen die mensen van elkaar hebben ten aanzien van gedrag spelen een rol. En waarden doen ertoe omdat waarden richting geven aan het gedrag van mensen. Volgens Schein zijn dit echter aanduidingen van de cultuur, die niet de essentie raken. Het gaat in zijn ogen om de basisassumpties en primaire overtuigingen van de organisatie over zichzelf en haar omgeving. De cultuur van een organisatie evolueert met nieuwe ervaringen. Cultuur is een stolling van leerprocessen en ook veranderbaar door nieuwe ervaringen. Hiermee wordt cultuur een dynamisch begrip dat zich vormt en transformeert door zinvolle interactie en betekenisgeving.

Wie gedrag wil veranderen, toert aan de onderliggende overtuigingen en aan de waarden en normen die mensen houvast bieden. Leidinggevenden die zich gedragsveranderingen ten doel stellen, komen vaak tot de ontdekking dat cultuur diepgeworteld is en daardoor persistent is. Een organisatiecultuur wordt gevormd, gedeeld en gedragen door mensen. De cultuur is aangeleerd in de dagelijkse praktijk en niet onmiddellijk zichtbaar, noch direct beïnvloedbaar. De cultuur is daardoor duurzaam, stabiel en moeilijk te beïnvloeden. Leaders kunnen de organisatiecultuur vormen en bestendigen via directe en indirecte mechanismen.

Tabel 1.

Manieren om een cultuur in stand te houden (gebaseerd op Schein, 1985)

Primaire mechanismen inbedding van cultuur	Secundaire mechanismen voor cultuurarticulatie
Waar leiders aandacht aan geven, wat ze meten, controleren en waarderen.	Het organisatieontwerp, de structuur en de inrichting van de werkprocessen.
Hoe leiders reageren op kritische incidenten en organisatorische crisis.	Het ontwerp en de inrichting van technische systemen en procedures.
Waargenomen criteria volgens welke leiders schaarse middelen toewijzen.	Het zichtbaar articuleren van rituelen, rituelen en gewoonten.
Socialisatie door rolmodellen, opleiding, training en voorbeeldgedrag.	Het ontwerp van de fysieke ruimte, het gebouw, de kantoorinrichting, de huisstijl.
Waargenomen criteria volgens welke leiders beloningen geven en status toekennen.	Taalgebruik en verhalen, legenden en mythen over mensen en gebeurtenissen.
Waargenomen criteria volgens welke leiders organisatieleden aannemen, bevorderen en ontslaan.	Formele uitingen van de organisatiefilosofie, de waarden en de overtuigingen.

Volgens Schein is het erg lastig om een organisatiecultuur ingrijpend te veranderen. Het is ook de vraag of je dat als leider zou moeten willen. Voor verandering van ingesleten patronen en diepe overtuigingen is een crisis nodig of de bereidheid van leiders in de organisatie om alles ter dis-

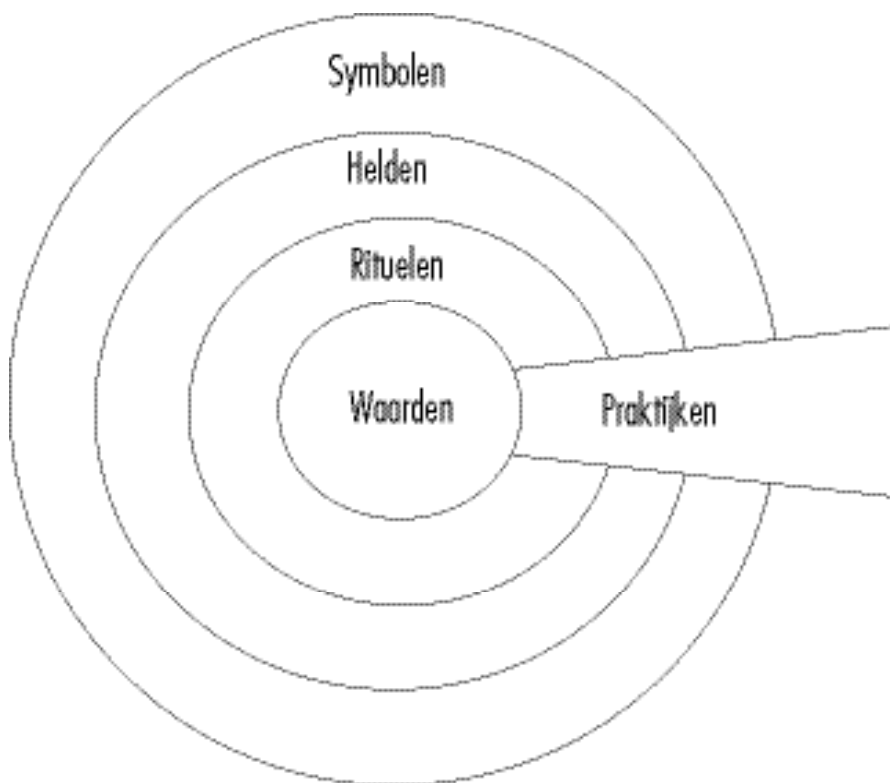
cussie te stellen. Bij een crisis die het voortbestaan van de organisatie bedreigt, is het nodig dat wordt erkend dat de problemen niet kunnen worden opgelost met bestaande inzichten, ervaringen en kwaliteiten. Meestal is een wijziging van de leiding nodig. Diepgaande verandering van de identiteit en de betekenis van de organisatie verlangt dat leiders de moed hebben om diep te graven in het onderbewuste van de organisatie, nieuwe principes te ontdekken en nieuwe inzichten te delen met de mensen in de organisatie. Het gaat hier om het opnieuw vormgeven aan de maatschappelijke betekenis van de organisatie. Enkel het veranderen van zichtbare waarden en gedrag is onvoldoende omdat ze de dieperliggende basisassumpties niet aanpakken. De meeste cultuurprogramma's die zich richten op gedragsverandering zijn daarom niet effectief. Bij diepgaande verandering gaat het om het herdefiniëren van de betekenis van de organisatie en om verandering van visie, strategie, structuur, werkprocessen, technologie en cultuur.

Cultuur ontstaat in de wisselwerking tussen organisatie en omgeving in het streven van een organisatie om te blijven voortbestaan. Om een organisatiecultuur te veranderen is het nodig om stil te staan bij de historie van het bedrijf en energie te besteden aan het onderkennen van de basisassumpties. Deze basisassumpties worden zichtbaar bij onverwachte gebeurtenissen of als een organisatie in een bestaanscrisis terechtkomt. Zijn de basisassumpties aan het licht gebracht, dan kan het management besluiten om een andere weg in te slaan. Het creëren van nieuwe assumpties, waarden en gedrag kan een bron zijn voor vernieuwing. Dat management de mogelijkheid heeft om een organisatiecultuur actief te beïnvloeden, komt in een latere periode weer terug onder meer in een artikel in dit tijdschrift van Alex Straathof (2009). Hij betoogt dat cultuurverandering door management mogelijk is als de managers kunnen beschikken over betere informatie over de bestaande en gewenste organisatiecultuur. Op basis van het gedachtegoed van Schein heeft hij een meetinstrument ontwikkeld waarmee de bestaande en gewenste cultuur kan worden gemeten en veranderd.

CULTUUR, DIAGNOSE EN BEÏNVLOEDING

Eind jaren tachtig van de vorige eeuw verschijnt in Nederland het boek *Bedrijfscultuur: Diagnose en Beïnvloeding* van Geert Sanders en Bram Neuijen (1987). Cultuur wordt door hen gezien als een gemeenschappelijke verstandhouding die is vastgelegd in symbolen, helden, rituelen, waarden en grondbeginselen. Deze elementen kunnen worden gezien als de schillen van een ui. De kern wordt gevormd door de waarden en grondbeginselen. Hoe dichter bij de kern, hoe lastiger de cultuur is te beïnvloeden. De organisatiecultuur wordt door Sanders en Neuijen voorgesteld als de ringen van een ui.

Figuur 4
Het cultuurmodel van
Sanders & Neuijen
(1987)



In dit cultuurmodel wordt de kern van een bedrijfscultuur gevormd door waarden. Een waarde is wat mensen als algemeen positief kenmerk van hun gedrag zien. Veel waarden worden al op vroegere leeftijd gemaakt en zijn daarom meestal impliciet. In de tweede ring gaat het om gebruiken en rituelen, om collectieve activiteiten die op zichzelf staande betekenis hebben, bijvoorbeeld gezamenlijk koffiedrinken aan het begin van een dag of het geven van pluimen bij een goede prestatie. Deze gebruiken en rituelen zijn vaak gevoed door helden. Dit zijn de rolmodellen die door anderen worden gevolgd. Dat kunnen directeuren zijn of bijvoorbeeld de oprichter van een familiebedrijf. In de buitenste ring van het model bevinden zich symbolen en artefacten. Hieronder vallen specifiek woordgebruik, huisstijl en uiterlijke kenmerken zoals kleding. De waarden, rituelen, helden en symbolen krijgen betekenis in de dagelijkse werkpraktijk. Boeiend is dat Sanders en Neuijen naast het in kaart brengen van een cultuur ook aandacht besteden aan het beïnvloeden van een bedrijfscultuur. Ze zijn daarover niet optimistisch.

In de jaren tachtig krijgt het denken over organisatiecultuur opeens veel aandacht. In dit tijdschrift verschijnt een reeks artikelen over cultuurverandering. Joost Tennekes en Ruud Voigt (1983) schrijven over de verwonderde blik van de antropoloog om een cultuur te leren kennen en Willem Vrakking (1985) publiceert een artikel over cultuurinterventies. Eind jaren tachtig verschijnt een klassiek overzichtartikel van Ria van Hoewijk (1988). Zij geeft een om-

vattend overzicht van de literatuur die tot dan toe is verschenen over organisatiecultuur. In haar ogen gaat het bij het functioneren van organisaties om de wisselwerking tussen drie constituerende elementen: structuur, cultuur en processen. De cultuur is in haar ogen een analytisch te onderscheiden deelsysteem van een organisatie dat zich laat bestuderen en verwoorden. Naast Angelsaksische auteurs geeft ze ook aandacht aan Belgische en Nederlandse onderzoekers waaronder Gaston de Cock, René Bouwen en Karel de Witte (1986) over de cultuur binnen ziekenhuizen en Ernst Marx (1986) over schoolculturen.

DENKEN OVER INTERNATIONALE CULTUURVERSCHILLEN

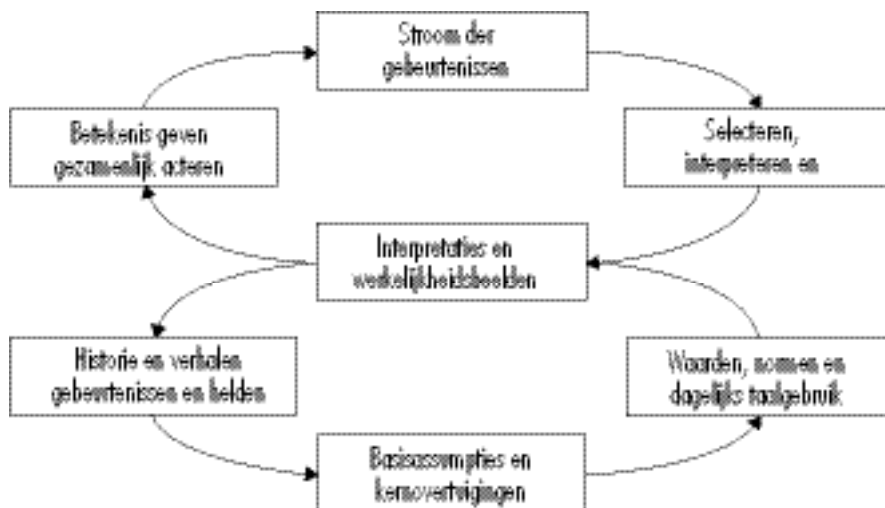
Een specifieke invalshoek wordt beschreven door Geert Hofstede (1980) met zijn onderzoek naar internationale cultuurverschillen. Het werk van Hofstede krijgt navolging van Frans Trompenaars. In zijn boek *Riding the waves of culture* dat hij in 1997 publiceerde met Charles Hampden-Turner (Trompenaars en Hampden-Turner, 1997) onderscheidt Trompenaars zeven dimensies waarmee de verschillen in bedrijfsculturen in kaart kunnen worden gebracht en geeft hij handreikingen hoe je als manager met die verschillen kunt omgaan. In M&O verschijnt een artikel van vier Nederlandse onderzoekers naar cultuur en leiderschap in Nederland in vergelijking met andere landen in Europa (Koopman, Den Hertog, Thierry en Wilderom, 2003). Enkele jaren later verschijnt er een artikel over stijlen van leidinggeven in twaalf verschillende culturen waaronder China, Japan en landen in Azië (Koopman en Boonstra, 2004). Het is opmerkelijk dat vooral Nederlandse onderzoekers naam hebben gemaakt met onderzoek naar internationale verschillen in bedrijfscultuur. De onderzoekers geven zonder uitzondering aan dat er grote verschillen bestaan tussen Noord- en Zuid-Europese landen en tussen Angelsaksische en Aziatische culturen. De internationale verschillen in bedrijfscultuur geven handvatten om spanningen en conflicten tussen managers van verschillende landen te begrijpen en zijn behulpzaam bij internationale samenwerking, allianties en fusies.

5. Cultuur als betekenisconstructie

In de jaren negentig presenteert Karl Weick met zijn invloedrijke boek *Sense-making in Organizations* een visie op organisaties waarin duidelijk wordt dat organisatiecultuur niet alleen bestaat uit materiële condities en gebeurtenissen die je objectief in kaart kunt brengen, maar juist is opgebouwd uit interacties waarin mensen betekenis geven aan gebeurtenissen (Weick, 1995). Tijdens de interacties creëren mensen werkelijkheidsbeelden die het gedrag richting geven. Weick geeft inzicht in de vraag hoe basisassumpties ontstaan en kunnen veranderen. Volgens Weick is er een wisselwerking tussen gebeurtenissen en de basisassumpties. De basisassumpties komen voort uit gebeurtenissen in het verleden en vormen onze kijk op gebeurtenissen in het heden. Deze manier

van kijken wordt gevoed door historie, verhalen en eerdere gebeurtenissen en in stand gehouden door gedeelde waarden en verwachtingen van mensen hoe je je hoort te gedragen. In onderstaand figuur wordt dit verhelderd.

Figuur 5.
Cultuur als interactie- en
leerproces (gebaseerd op
Weick, 1995)¹



Er is een voortdurende stroom van gebeurtenissen. Mensen selecteren welke gebeurtenissen ze belangrijk vinden. In een tijd van crisis is er geen ontkomen aan om daar aandacht aan te geven. Ze interpreteren de situatie en geven daar samen betekenis aan. De betekenis die ze aan de situatie geven en hun besluit om te handelen, wordt ingegeven door de beelden die ze delen over de werkelijkheid. Door hun acteren voegen ze iets toe aan de stroom der gebeurtenissen. Vanuit de historie en door verhalen over gebeurtenissen ontstaan basisassumpties die bijna onbewust zijn. Deze basisassumpties vertalen zich in waarden en normen en in dagelijks taalgebruik. Deze waarden en normen voeden werkelijkheidsbeelden waarmee nieuwe gebeurtenissen worden geïnterpreteerd en aangepakt. Op deze manier ontstaan ingesleten patronen: ‘Zo doen we dat hier.’

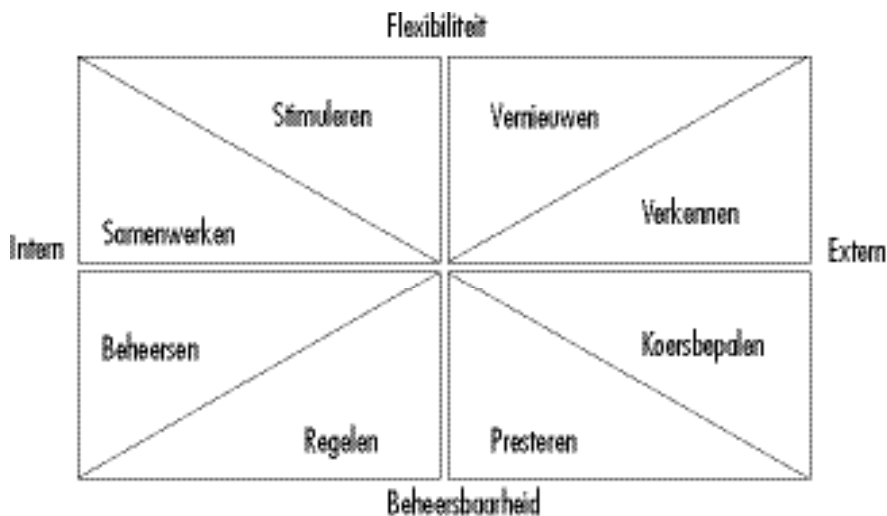
CONFLICTERENDE WAARDEN

Als je betekenisgeving centraal stelt in organisaties als interactiesystemen, dan is het een illusie dat een organisatiecultuur altijd wordt gedeeld door alle mensen in een organisatie en dat er eensgezindheid bestaat over de culturele waarden en normen die het gedrag richting geven. Andrew Pettigrew (1979) maakt al vroeg duidelijk dat mythes, symbolen, rituelen en taal nuttig zijn om een organisatie te analyseren en te begrijpen, maar dat deze elementen heel verschillende betekenis kunnen hebben voor mensen met een andere professionele achtergrond of hiërarchische positie. Ook de aard van het werk beïnvloedt de manier waarop mensen een organisatiecultuur kleuren en beleven. Er bestaan in organisaties cultuurverschillen tussen afdelingen en beroepsgroepen en er bestaan verschillen in culturele achtergronden van medewerkers.

kers. Groepen in organisaties wedijveren bovendien onderling over de externe en interne betekenis van de organisatie. Cultuur kan worden gezien als conflicterende waarden die spanning oproepen. Binnen organisaties zijn sommige groepen meer gericht op beheersing en controle en anderen meer op samenwerken en stimuleren. Binnen organisaties zijn vaak spanningen te herkennen tussen het beheerst streven naar continuïteit en vernieuwing. Het is de kunst van leidinggevendenden om waardenconflicten te erkennen en om te gaan met de spanningen die dit oproept.

Kim Cameron en Robert Quinn (1999) hebben conflicterende waarden die veel voorkomen in een model weergegeven. De assen van het model worden gevormd door een focus op interne en externe gerichtheid en op beheersbaarheid en flexibiliteit. Zo ontstaan er vier kwadranten.

Figuur 6.
Cultuur als conflicterende waarden (gebaseerd op Cameron en Quinn)



Beheersen en regelen staat op gespannen voet met vernieuwen en verkennen. Interne beheersing gaat uit van orde en voorspelbaarheid terwijl externe flexibiliteit onzekerheid met zich meebrengt. Externe flexibiliteit en innovatie kosten altijd geld waarbij de uitkomst onzeker is. Prestatiedruk en strakke externe koers conflicteren vaak met interne samenwerking en het motiveren van mensen tot het behalen van prestaties, in ieder geval bij mensen die zich laten leiden door experimenteer- en leerprocessen. Dit conflict is dikwijls zichtbaar in de spanningen die zich voordoen tussen de marketing- en verkoopafdelingen enerzijds en personeelsafdelingen anderzijds. Bij diepgaande verandering is het de kunst om conflicten te herkennen en oog te hebben voor verschillen en differentiatie om zo spanningen te benutten voor creatieve vernieuwing.

Leiders en managers streven nog te vaak naar een brede consensus in de organisatiecultuur. Er is dan weinig tot geen ruimte voor afwijkende opvattingen. Tegenover het integratieperspectief zet Joanne Martin (2002) het differentiatie- en fragmentatieperspectief. In het differentiatieperspectief wordt

gekeken naar de betrekkingen die mensen en subgroepen in de organisatie met elkaar onderhouden. Er ontstaat hierdoor meer oog voor de veelzijdigheid van subculturen en voor conflicten tussen subgroepen. De subculturen zijn eilanden van consensus waarbij de rest van de organisatie wordt gezien als een zee vol onduidelijkheid en ambiguïteit. Vanuit dit perspectief ontstaat er ruimte voor verschillende opvattingen over de werkelijkheid. Verschillen mogen bestaan en inconsistenties worden bespreekbaar gemaakt. Het zichtbaar maken van diversiteit en het bespreekbaar maken van conflicten en onderliggende angsten kan een bron voor vernieuwing zijn. Het fragmentatieperspectief belicht individualiteit en complexiteit in organisaties. De organisatie is nu een verzameling van individuen met verschillende rollen die allemaal hun eigen werkelijkheidsbeeld hebben. Vanuit dit perspectief is verandering een permanent gegeven en een stapsgewijs continu proces.

In Nederland publiceert Wim de Moor eind jaren negentig in *M&O* twee artikelen over de betekenis van communicatie in veranderingsprocessen (De Moor, 1996; 1998). In navolging van Weick ziet hij organisaties als sociale constructies waarin bedrijfsculturen ontstaan door interactie tussen mensen die zoeken naar betekenis. De Moor neemt afstand van geplande verandering als een veranderingsstrategie omdat leiders dan zelf veelal buiten schot blijven. Mentale programmering als managementperspectief kan in zijn ogen nooit tot een verandering leiden van de organisatiecultuur. Bij diepgaande verandering gaat het volgens De Moor om een interactief en communicatief proces waarbij leiders een knooppunt zijn in een communicatienetwerk waarin betekenissen worden gecreëerd en gedeeld. Cultuurverandering is daarmee een gezamenlijke reconstructie van de organisatorische werkelijkheid.

Het denken over betekenisgeving, conflict en verandering legt een basis voor een nieuwe periode waarin het denken over cultuur naar de achtergrond verdwijnt en waardecreatie en identiteitsontwikkeling op de voorgrond komen.

6. Waardecreatie en identiteitsontwikkeling

In het begin van deze eeuw wordt het relatief stil rond organisatiecultuur. De beloften van cultuurverandering worden niet waargemaakt en bedrijven richten zich meer op flexibilisering, herinrichting van bedrijfsprocessen, innovatie en het gebruik van nieuwe informatietechnologie. Er is in veel bedrijfstakken sprake van schaalvergroting door fusies en overnames. Als de grenzen opengaan binnen Europa leidt dat tot internationale expansie.

Vanaf 2009 komt de cultuur van organisaties opnieuw in de belangstelling. Er verschijnen nieuwe boeken en proefschriften over het onderwerp. *M&O* tijdschrift *M&O* wijdt een themanummer en een congres aan het onderwerp (Van Es, Boonstra en Tours, 2009). Een conclusie van dit congres is dat we nog weinig weten over cultuurverandering en de rol van leiderschap daarin.

Ook binnen bedrijven ontstaat nieuwe belangstelling voor cultuurverandering. We weten hoe we cultuur in kaart kunnen brengen en we hebben ervaren dat eenvoudige recepten en grootschalige programma's voor cultuurverandering niet werken. De vraag die nu voorop staat is hoe je als leider een verandering op gang brengt waarin een bedrijf zijn identiteit behoudt en waarin je tegelijkertijd vernieuwingen stimuleert en vormgeeft. Na alle interne aandacht voor de cultuur van organisaties komt in deze nieuwe periode de klant in beeld.

WAARDECREATIE VOOR KLANTEN

Cultuur staat niet los van de behoeften van klanten en de eisen vanuit de omgeving. Cultuur staat ook niet los van de missie, de strategie, de structuur, de werkprocessen en de technologie. Cultuur is geen onderdeel van een machine waaraan je kunt sleutelen. Cultuurverandering is ook geen panacee voor alles wat misgaat en wat we slecht kunnen duiden. Cultuurverandering is geen doel op zich. Cultuurverandering is verbonden met klantwaarde en externe betekenis. Cultuur is ook verbonden met de identiteit van een organisatie. Het gaat ook om ingesleten patronen en om leerprocessen. Het besef bestaat dat culturele waarden niet altijd eenduidig zijn en kunnen conflicteren. Maar bovenal gaat het om het creëren van waarde voor klant en omgeving vanuit een krachtige bedrijfsidentiteit. Vanuit dit perspectief is het begrijpelijk dat het niet langer gaat over cultuurverandering. Het gaat veel meer om een transformatie van de organisatie en om diepgaande en duurzame veranderingen. Dit komt overeen met de observaties van James Collins en Jerry Porras (1996) die stellen dat visionaire ondernemingen succesvol zijn, omdat zij in staat zijn om een balans te creëren tussen het bewaren van de kern en het stimuleren van vernieuwing. Het formuleren van een visie waarvoor een organisatie staat en waarvoor een organisatie gaat, is een manier om gelijktijdig te werken aan continuïteit en vernieuwing. Leaders die gelijktijdig werken aan continuïteit en vernieuwing kennen de historie van het bedrijf, waarderen het verleden en kwalificeren het bedrijf voor de toekomst. Een visie bestaat volgens Collins & Porras uit twee elementen: een heldere ideologie en zijnsdefinitie en een verbeelding van de toekomst. De identiteit en kernwaarden zijn gerelateerd aan klant en omgeving en zijn relatief stabiel terwijl de bedrijfsstrategie zich continu wijzigt en ontwikkelt afhankelijk van veranderingen in de wensen van klanten en eisen uit de omgeving.

Een focus op de klantrelatie en de concurrentiepositie is eerder beschreven door Piet Bolwijn en Ted Kumpe in een artikel in dit tijdschrift over de behoefte van bedrijven aan flexibiliteit en innovatie (Bolwijn en Kumpe, 1989). Zij stellen dat bedrijven voor een keuze staan hoe ze zich positioneren in de markt. Bij het produceren van goederen en het leveren van diensten gaat het zeker om efficiënte bedrijfsvoering, de kwaliteit van producten en diensten en om service aan de klant. Bedrijven kunnen ervoor kiezen om uitsluitend op kosten te concurreren en zo een marktpositie te versterken. Andere bedrijven

kiezen naast een goede prijsstelling en service voor flexibiliteit en differentiatie in klantbehoeften. Hierdoor kunnen ze optimaal inspelen op de wensen van klanten en op deze wijze proberen klanten aan zich te binden. Bedrijven kunnen een stap verder gaan en naast kwaliteit en flexibiliteit investeren in innovatie. Dit staat vaak op gespannen voet met zo goedkoop mogelijk produceren. Innoveren kost immers geld. De toegevoegde waarde voor de klant kan zo wel worden geoptimaliseerd en er kan een concurrentievoordeel worden behaald door als eerste met een nieuw product of dienst de markt te betreden. De conclusie van Bolwijn en Kumpe is dat bedrijven met steeds meer eisen te maken krijgen als het gaat om kosten, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie. Joseph Pine en James Gilmore (1999) voorzien dat de concurrentiekracht van bedrijven in de 21e eeuw ook afhankelijk is van het serviceniveau en aandacht voor duurzaamheid. David Buchanan en Andrzej Huczynski (2004) voegen hieraan toe dat het in de 21e eeuw ook zal gaan om het benutten van creativiteit en het vermogen om in samenwerking met andere bedrijven innovaties mogelijk te maken. Hoe dan ook, bedrijven hebben te maken met toenemende omgevingseisen en een druk om te presteren en te innoveren. Dan komt al snel de vraag op hoe een bedrijf zijn identiteit kan behouden, zich weet te onderscheiden en vernieuwing kan stimuleren.

IDENTITEITSVORMING

Als het gaat om identiteitsvorming en strategische vernieuwing spreekt Kees van der Heijden (2005) over het articuleren van het businessidee. In het businessidee gaat het om vier samenhangende invalshoeken die samen vormgeven aan waardecreatie voor klanten en strategische positionering.

Figuur 7.
Businessidee (gebaseerd
op Van der Heijde,
2005)



De kernvraag gaat nu niet meer over de interne bedrijfscultuur, maar om de vraag hoe bedrijven hun eigenheid weten te behouden, hun unieke kernkwaliteiten inzetten om vernieuwing te realiseren en zich weten te onderscheiden door waarde te creëren voor hun klanten. De organisatiecultuur als een specifiek aangrijpingspunt voor verandering verdwijnt naar de achtergrond. De kernvraag is hoe een bedrijf zich wil positioneren en onderscheiden door waar-

de te creëren voor klanten. Als hieraan wordt gewerkt gaat het om een verandering die de identiteit en de betekenis van de organisatie raakt en waar verandering van visie, strategie, structuur, werkprocessen, technologie en cultuur hand in hand gaan. Het gaat dan om een diepgaande verandering waarin een bedrijf zijn identiteit behoudt en vernieuwingen stimuleert en vormgeeft.

STRATEGISCHE Vernieuwing en Diepgaande Verandering

In het businessidee komen betekenis, waarden, uniciteit en de strategische positionering van organisaties of een netwerk van organisaties samen. De betekenis wordt gevormd door de bijdrage van een bedrijf aan de maatschappij. Hierin krijgt maatschappelijk verantwoord ondernemen een plaats. Het gaat om de maatschappelijke en publieke waarde van een organisatie en wat zij bijdraagt aan maatschappelijke ontwikkeling. In de ontwikkeling van de betekenis speelt de historie van een bedrijf en de inbreng van personeelsleden en professionals nadrukkelijk een rol. De historie geeft richting aan de betekenis en in interactie met elkaar creëren mensen betekenis. De klantwaarde betreft de toegevoegde waarde voor klanten nadrukkelijk in het veranderingsproces. Veel organisaties formuleren kernwaarden waarin de klant centraal staat. De betekenis en de klantwaarde zeggen iets over de missie en cultuur van een organisatie. Uniciteit en positionering zeggen iets over de toekomstvisie en de bedrijfsstrategie.

Vanuit dit perspectief op organiseren en veranderen werd enkele jaren geleden in Nederland een onderzoek gestart naar succesfactoren van strategische en diepgaande verandering in Nederlandse organisaties (Boonstra, 2010). De titel van het boek *Leiders in cultuurverandering* is paradoxaal want een van de succesfactoren voor verandering is dat geen van de bedrijven die succesvol zijn in verandering het een cultuurverandering noemt. Het gaat om strategische en diepgaande verandering waarbij bedrijven zich kwalificeren voor de toekomst door hun klantwaarde te verbeteren en hun innovatiekracht te versterken. Ook de term *leiders* is paradoxaal, want echte vernieuwingen worden dikwijls geïnitieerd door professionals in de uitvoering die het zat zijn met hoe het gaat en met iets nieuws beginnen. Drie jaar later verschijnt de Engelstalige versie van het onderzoek met drie aanvullende casestudies (Boonstra, 2013). Met deze studie verdwijnt de aandacht voor organisatiecultuur als aspectstelsel en managementinstrument verder naar de achtergrond. Ook wordt afscheid genomen van planmatige veranderstrategieën die zich richten op mentale herprogrammering van mensen in de organisatie. De maatschappelijke en personele betekenis en de klantwaarde komen centraal te staan in strategische en diepgaande verandering waarbij iedereen in een organisatie het initiatief kan nemen tot diepgaande verandering en vernieuwing. Meestal gaat het om continue veranderingen waarbij een stap-voor-stap-aanpak wordt gevolgd over meerdere jaren en waarbij betekenisvolle en interactieve interventies de belangrijkste pijlers zijn om succesvolle verandering te realiseren.

7. Conclusies en aanbevelingen

Terugkijkend op de historie van het denken over organisatiecultuur kunnen we enkele conclusies trekken over de rol van leiders bij cultuurverandering. Leiders die een rol willen spelen in cultuurverandering doen er goed aan zich te verdiepen in de historie en de achtergrond van de organisatie. In de geschiedenis en de verhalen over oprichters en eerdere leiders zitten veel basisassumpties verborgen. Veranderen begint met stilstaan en dat geldt zeker als je een cultuur van een organisatie wilt veranderen. Het kost tijd om uit te vinden hoe het er aan toe gaat in organisaties. Het kost nog meer tijd om ingesleten patronen, waardesystemen en basisassumpties te ontdekken. Overigens is het nog maar de vraag of je als leider wel een cultuurverandering zou moeten nastreven. Door de onbewuste basisassumpties, de ingesleten patronen en de onderliggende waardesystemen is het een proces van jaren. Als je niet bereid bent om die tijd te investeren, kun je beter proberen de sterke kanten van de bestaande cultuur te bekrachtigen. Daartoe zijn in tabel 1 een aantal mogelijkheden beschreven.

Leiders die aan cultuurverandering willen werken, kennen de bedrijfsprocessen en de klanten. Ze hebben contact met klanten en kennen de klantbehoeften. Vanuit de klantbehoefte zijn ze in staat om de klantwaarde te formuleren en daarin in de organisatie betekenis te geven. De klantwaarde kan worden vertaald in waarden die richting geven aan gedrag van mensen in de organisatie. Symbolen en rituelen kunnen helpen om deze kernwaarden levend te maken, evenals het zichtbaar en expliciet belonen van gewenst gedrag.

De belangrijkste opgave voor een leider die aan een betekenisvolle verandering wil werken is het articuleren wat de identiteit en betekenis van een organisatie is. Het gaat om het uitwerken van een business idee en het beantwoorden van de vraag waarvoor je als bedrijf staat en waarvoor je gaat. Leiders kunnen een visie articuleren en een richting duiden door betekenis te geven aan onduidelijke gebeurtenissen. Ze hebben dan meer oog voor mogelijkheden, dan voor bedreigingen of problemen. Ze expliciteren waar de organisatie voor staat en voor gaat en ze weten wat hun mensen beweegt. Ze zijn een rolmodel voor anderen en doen wat ze zeggen. Ze maken culturele waarden expliciet en werken aan het concreet maken van deze waarden in gedrag. Ze betrekken actief andere leden van de organisatie en externe belanghebbenden bij de formulering van een betekenisvolle, aantrekkelijke en haalbare visie voor de toekomst. Vertrouwen en ruimte van leiders motiveren anderen om met een nieuwe visie aan de slag te gaan in hun eigen werkomgeving en nodigen mensen uit om te experimenteren met vernieuwing. Bij identiteitsvorming en waardecreatie gaat het om leerprocessen. De kunst is deze leerprocessen ruimte te geven en te volgen. Betekenisvolle leiders geven bewust aandacht aan specifieke voorvallen en gebeurtenissen. In crisissituaties treden ze naar voren om de situatie te be-

noemen en aan te pakken. Ze zijn expliciet in wat ze belangrijk vinden, waar ze waarde aan hechten en wat ze beslist niet willen. Initiatiefnemers in cultuurverandering benoemen gebeurtenissen, delen interpretaties en nodigen anderen uit om hun visie te delen. Daarmee creëren ze ruimte voor dialoog en daarin geven ze betekenis. In deze interacties vormen ze samen met anderen de cultuur van organisaties. Ze vertellen ook verhalen en inspireren daarmee anderen.

De cultuur van een organisatie is diep geworteld in basisassumpties, vanzelfsprekendheden, gewoonten en gebruiken. Vaak zijn deze vanzelfsprekendheden onbewust. De kunst is om ze als leider bewust en bespreekbaar te maken. Het vergt moed om het onbespreekbare bespreekbaar te maken, patronen bloot te leggen. Maar zonder deze openheid en bewustwording, wordt het veranderen van de vanzelfsprekendheden en patronen erg lastig. Verschillen in beroepsgroepen en afdelingen bestaan en zullen altijd bestaan. Het is de kunst van de leider om die verschillen uit elkaar te houden, te waarderen en bespreekbaar te maken. Dan ontstaat creativiteit voor vernieuwing. Bij diepgaande en duurzame verandering komt het erop aan vitale coalities te vormen met mensen die hun nek durven uitsteken en initiatief willen nemen. Het veranderen van de identiteit en onderliggende waarden van een bedrijf is niet eenvoudig en te omvangrijk voor een leider of initiatiefnemer om alleen te doen. Diepgaande verandering verlangt een gezamenlijke inspanning van mensen die veranderingen kunnen realiseren. Het is essentieel om een coalitie te vormen van mensen binnen en buiten de organisatie die de verandering steunen en mee vorm willen geven. Het gaat om mensen die de werkprocessen kennen en bereid zijn tot verandering en die zelf het voorbeeld geven en daarop aanspreekbaar zijn. Het zijn niet de meelopers. Het gaat om kritisch betrokken mensen met hart voor de zaak. Mensen in een vitale coalitie verschillen van elkaar in achtergrond en expertise en ze waarderen elkaar in dat verschil, omdat ze elkaar aanvullen.

De invalshoek van waardecreatie en identiteitsvorming heeft implicaties voor de keuze van een veranderingsstrategie. Een keuze voor een strak geplande en top-down gestuurde veranderaanpak ligt niet voor de hand omdat processen van betekenisgeving dan geen doorwerking kennen. Het gaat vooral om stapsgewijze en interactieve veranderingen met inbreng van betrokkenen en een spaarzaam gebruik van macht. In de stapsgewijze aanpak geven mensen samen betekenis aan gebeurtenissen, volgen ze de voortgang van de verandering zorgvuldig en benutten ze mogelijkheden om bij te sturen. Er is sprake van betekenisvolle sturing vanuit de top van de organisatie, maar die sturing is niet dwingend, tenzij echt orde op zaken moet worden gesteld. De inbreng van externe adviseurs in de veranderprocessen is minimaal omdat hun rol in de betekenisgeving minimaal is. Soms worden ze ingeschakeld als expert bij de analyse en het herontwerp van bedrijfsprocessen, soms worden ze uitgenodigd om het verhaal aan te scherpen en soms om kritisch mee te kijken.

De gekozen invalshoek heeft ook gevolgen voor de keuze van interventies om diepgaande veranderingen mogelijk te maken.² Het gaat in het veranderingsproces primair om het stimuleren van interacties waarin nieuwe betekenissen kunnen ontstaan. Interactieve interventies richten zich op het samenbrengen van mensen om beelden uit te wisselen, situaties te duiden, een gedeelde visie te ontwikkelen en gezamenlijk acties te ondernemen om vernieuwingen tot stand te brengen. Interactieve interventies stimuleren dat mensen samen op zoek gaan naar de onderliggende waarden die hun gedrag richting geven. De interventies raken aan de waarden en de basisassumpties van een organisatie. Bij verandering van waarden gaat het erom dat mensen elkaar kennen en dat er een zekere basis van vertrouwen ontstaat in elkaar en in de toekomst. Betekenisvolle interventies gaan er vanuit dat mensen die met elkaar praten en werken, samen betekenis geven aan de werkelijkheid waarin ze leven. Vanuit die werkelijkheidsbeelden nemen mensen initiatief om van betekenis te zijn. Betekenisvolle interventies richten zich op het organiseren van ontmoetingen waarin mensen zoeken naar de betekenis van hun werk, de betekenis van samenwerken en de betekenis van het bedrijf waar ze werken. Het zijn meestal topmanagers die betekenisvolle interventies initiëren. Het gaat om het geven van richting door het gebruik van kernwaarden, verhalen, artefacten en symbolen die de waarden van het bedrijf weerspiegelen. Ook gaat het om het geven van ruimte aan anderen om betekenisvol te zijn. Het geven van ruimte gebeurt vooral in organisaties waar veel professionals werken. Richting geven aan de betekenis van een bedrijf en ruimte geven aan professionals om van betekenis te zijn, werkt door op alle niveaus van een organisatie. Leerinterventies kunnen ondersteunend werken in het zoeken naar nieuwe werkwijzen en samenwerkingsmethoden. Vanuit de leerervaringen die zijn opgedaan ontstaan nieuwe werkpraktijken met bijbehorende waarden en wordt bijgedragen aan de eigen professionele identiteit en de identiteit van de organisatie.

Een slotconclusie van dit artikel is dat bij identiteitsvorming en waardecreatie het er in wezen om gaat om mensen met elkaar in contact te brengen. Tijdens deze interacties geven mensen betekenis aan gebeurtenissen en vormen ze hun beelden op de werkelijkheid. Die beelden hoeven niet waar te zijn, maar ze zijn wel degelijk waar in hun consequenties. De werkelijkheidsbeelden geven richting aan het gedrag van mensen. Dat betekent voor leiders dat ze bij onverwachte gebeurtenissen een taak hebben om de gebeurtenis te duiden en betekenis te geven. Daarmee vormen ze de cultuur, dragen ze bij aan betekenis, werken ze aan de bedrijfsidentiteit en geven ze richting aan het gedrag van mensen in organisaties.

Noten

1. Dit schema is gebaseerd op het gedachtegoed van Karl Weick en verbeeld door Rob van Es in: Van Es, R. (2008) *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer.
2. Een uitgebreid overzicht van behulpzame interventies is beschreven in: Jaap Boonstra (2010) *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum.

Literatuur

- Barnard, C. – *The function of the executive*. – Cambridge : Harvard University Press, 1938
- Bolwijn, P.T., en P. Kumpe – Wat komt na flexibiliteit? De industrie in de jaren negentig. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 43 (1989) 2, p. 91-111
- Boonstra, J.J. – *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwingen realiseren*. – Uitgave Stichting Management Studies. – Assen : Van Gorcum, 2010
- Boonstra, J.J. – *Cultural change and leadership in organizations. A practical guide to successful organizational change*. – Chichester : Wiley-Blackwell, 2013
- Buchanan, D., en A. Huczynski – *Organizational behaviour*. – Harlow : Prentice Hall, 5th ed., 2004
- Cameron, K.S., en R.E. Quinn – *Diagnosing and changing organizational culture*. – San Francisco : Jossey Bass, 1997
- Cock, G. de, R. Bouwen, en K. de Witte – Organisatieklimaat. Een opdracht voor personeelsbeleid? – In: *Praktisch Personeelsbeleid*. Capita Selecta, maart 1986
- Collins, J.C., en J.I. Porras – Building your company's vision. – In: *Harvard Business Review*, Vol. 74, September-October 1996, p. 65-77
- Deal T.E., en A.A. Kennedy – *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. – Harmondsworth : Penguin Books, 1982
- Elliot, J. – *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*. – London : Tavistock, 1951
- Es, R. van, J.J. Boonstra, en H. Tours – Themanummer. Cultuurverandering. Mythe of realiteit. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 63 (2009) 3,
- Fayol, H. – *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. – Paris : H. Dunod et E. Pinat, 1918
- Frissen, P. – Organisatiecultuur: een overzicht van benaderingen. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 40 (1986) 2, p. 74-98
- Handy, C.B. – *Understanding Organizations*. – Harmondsworth : Penguin Books, 3rd ed., 1978
- Harrison, R. – Understanding our organisation's character. – In: *Harvard Business Review*, May-June 1972, p. 119-128
- Heijden, K. van der – *Scenarios. The art of strategic conversation*. – Chichester : Wiley, 2005
- Hoewijk, R. van – De betekenis van de organisatiecultuur: een literatuuroverzicht. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 42 (1998) 1, p. 4-45
- Hofstede, G. – *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. – Beverly Hills : Sage, 1980
- Koopman, P.L., en J.J. Boonstra – Beïnvloedingstactieken van managers in twaalf verschillende culturen. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie* 59 (2004) 4, p. 44-60
- Koopman, P.L., D. Den Hartog, H. Thierry, en C. Wilderom – *Cultuur in de*

- polder. Resultaten van het Nederlands deel van het GLOBE onderzoek naar cultuur en leiderschap*, 2003
- Koopman, P.L., en J.J. Boonstra – * * * * M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie 57 (2004) 2, p. 17-30
- Martin, J. – *Organizational Cultures. Mapping the terrain.* – London: Sage, 2002
- Marx, E.C.H. – Schoolorganisatorische aspecten van waardengerichtheid in het onderwijs bij uiteenlopende schoolculturen. – *Handboek Schoolorganisatie*, februari 1996.
- Moor, W. de – Interne communicatie en cultuurverandering. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 50 (1996) 5, p. 354-372
- Moor, W. de – Organisatieverandering: een constructionistisch perspectief. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 52 (1998) 6, p. 45-61
- Peters, T., en R. Waterman – *In search of excellence. Lessons from America's best run companies.* – New York : Harper & Row, 1982
- Pettigrew, A. – On studying organizational cultures. – In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, December 1979, p. 570-581
- Pine, J., en J.H. Gilmore – *The experience Economy. Work is a theatre and every business a stage.* – Boston : Harvard Business School Press, 1999
- Sanders, G., en B. Neuijen – *Bedrijfscultuur. Diagnose en beïnvloeding.* – Uitgave Stichting Management Studies. – Assen : Van Gorcum, 1987
- Schein, E.H. – *Organizational culture and leadership. A dynamic view.* – San Francisco : Jossey Bass, 1985
- Straathof, A. – Cultuurverandering. Wat gemeten wordt, wordt gemanaged. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 63 (2009) 6, p.39-60. – Deventer: Kluwer.
- Tennekens, J., en R.J. Voigt – De verwonderde blik van de antropoloog. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 37(1983) 6, p. 212-232
- Trompenaars F., en Charles Hampden-Turner – *Riding the waves of culture. Understanding diversity in global business.* – New York : McGraw-Hill, 2nd ed., 1997
- Vrakking, W.J. – Ontwerpen via cultuurinterventies. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 39 (1985) 1, p. 4-28
- Weick, K. – *Sensemaking in organizations.* – Thousand Oaks : Sage, 1995
- Weber, M. – *Wirtschaft und Gesellschaft. 1922* [Weber, M. – *Economy and society.* Vols 1 & 3. (4th ed.) – Edited by A.M. Henderson, en T. Parsons – New York: Oxford University Press, 1968].