



EEN ALTERNATIEF VOOR OPPORTUNISTISCH GEBRUIK VAN HET BEGRIP 'CULTUUR' IN ORGANISATIES

Ernst Graamans, Steven ten Have en Wouter ten Have

CULTUUR

Succes en falen worden sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw steeds vaker in verband gebracht met 'cultuur'. Dit is niet zelden de opmaat tot allerlei misvattingen over cultuur die gewenste gedragsveranderingen in bijvoorbeeld overheidsorganisaties en grote financiële instellingen belemmeren. Toonaangevende managementauteurs en gereputeerde consultants helpen deze misvattingen in stand te houden. Hoe een uitweg te vinden uit deze mêlee?

Het begrip 'cultuur' is niet meer weg te denken in de wereld van management en organisaties. Sterker, de term wordt vaker gebruikt dan ooit. Bij het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA) heerste volgens een gerenommeerd adviesbureau een 'angstcultuur', in de politiek gingen stemmen op om bij financiële instellingen een einde te maken aan de 'bonuscultuur', Ryanair had zich verder ontwikkeld door een 'cultuuromslag', en IGZ wilde een 'lerende cultuur' in zorginstellingen. Ook in de plannen van de Nationale Politie treffen we 'cultuurdoelstellingen' aan. Toezichthouders als de AFM zetten vol in op 'gedrag en cultuur'. De stroom van boeken, artikelen en instrumenten is niet meer bij te houden.

Vaak wordt de socioloog en antropoloog Andrew Pettigrew (1979) genoemd als degene die het concept introduceerde. Pettigrew stelde dat een aantal aan cultuur gerelateerde concepten als symbool, taal, ideologie, geloof, ritueel en mythe nuttig zijn om organisaties te analyseren, te begrijpen en te beschrijven. Maar het begrip organisatiecultuur is vooral bekend en populair geworden dankzij de bestseller *In Search of Excellence* van Peters en Waterman (1982). Met de toenemende populariteit van het cultuurbegrip nam ook het aantal definities en duidingen van organisatiecultuur snel toe. Drie

decennia geleden alweer noteerden Allaire en Firsirotu (1984) 164 definities voor 'cultuur'. Zij merkten op dat organisatiecultuur alles en (daarmee) niets verklaarde.

Er bestaan eenvoudige duidingen van organisatiecultuur, zoals 'cultuur is het cement van de organisatie' of 'the way we do things around here' (William e.a., 1994; Lundy & Cowling, 1996). Een meer robuuste definitie, waarvan veel elementen ook terugkomen in minder complete definities, is die van sociaal psycholoog Edgar Schein (1990). Deze definieert organisatiecultuur als een patroon van aannames (a) uitgevonden, ontdekt of ontwikkeld (b) doordat de organisatieleden leren omgaan met problemen in de externe en interne omgeving van hun organisatie (c). Deze aannames ontleen hun geldigheid aan het feit dat ze in het verleden bruikbaar zijn gebleken (d) en worden daarom ook doorgegeven aan nieuwe organisatieleden (e) als de juiste manier van denken, doen en voelen (f).

In dit artikel beschrijven en analyseren we een aantal veelvoorkomende problemen veroorzaakt door een 'foutief' gebruik van het begrip 'cultuur' in de praktijk van managen en besturen. Eerst bespreken we de 'oneigenlijke' manieren waarop consultants, managers, bestuurders en anderen daaromheen het begrip 'cultuur' vaak

gebruiken. Dat illustreren we met een aantal – hopelijk herkenbare – praktijkvoorbeelden. Vervolgens gaan we dieper in op een paar onderliggende theoretische problemen rond cultuur als verklaringskader voor gedrag. We zullen hard maken dat er telkens opnieuw moet worden gekeken naar specifiek datgene wat er concreet tussen mensen gebeurt, in plaats van hun gedrag te duiden met simplistische abstracties als ‘cultuur’. Ter afsluiting bieden we een alternatief cultuurpsychologisch kader dat kan helpen om over te schakelen op een dergelijke situatie-specifieke beschouwing.

‘ONEIGENLIJK’ GEBRUIK VAN HET BEGRIP ‘CULTUUR’ IN DE MANAGEMENTPRAKTIJK

De cultuurpsychologen Voestermans en Verheggen (2007) laten zien hoe het begrip ‘cultuur’ door beleidsmakers, politici en journalisten vaak oneigenlijk wordt gebruikt om gedrag van bepaalde groepen mensen in onze samenleving te ‘verklaren’. Naar onze mening maken ook bestuurders, managers en consultants zich soms schuldig aan een te simplistisch of ondoordacht gebruik van het begrip ‘cultuur’.

De eerste vorm van ‘oneigenlijk’ gebruik van cultuur is als metafoor. ‘Botsende bedrijfsculturen’ is een veelgehoorde verklaring voor een stroef verlopende samenwerking tussen verschillende organisaties of voor het mislukken van fusies en overnames en samenwerking. Zo’n verklaring is te algemeen en dus nutteloos. Dergelijke ‘verklaringen’ zijn intuïtief aantrekkelijk. Als stijlfiguur is de metafoor (beeldspraak) nuttig: het helpt om iets te beschrijven en je kunt er interessante associaties mee oproepen. Het gaat echter te ver om te suggereren dat de metafoor de mislukking of stroef verlopende samenwerking zou *verklaren*. Neem het samengaan van Koninklijke Hoogovens en British Steel of van KLM en Air France. De moeilijkheden die in die fusie-ondernemingen ontstonden, werden in verschillende media verklaard vanuit de verschillen in landsaard – vanuit de veronderstelling dat veel bedrijfsculturen een afspiegeling zijn van de nationale cultuur. Vaak wordt

klakkeloos verwezen naar de psycholoog Geert Hofstede (bijv. 1991), een van Nederlands meest geciteerde wetenschappers, om de stellingname een wetenschappelijk sausje te geven. Volgens Baskerville (2003) is er evenwel nogal wat aan te merken op de manier waarop Hofstede organisatiecultuur relateert aan landsaard. Zij stelt ook vraagtekens bij de relevantie van de door Hofstede (1980) ‘ontdekte’ cultuurparameters: machtsafstand, individualisme versus collectivisme, masculiniteit versus femininiteit, lange-termijnoriëntatie versus korte-termijnoriëntatie en onzekerheidsvermijding.

Baskerville staat niet alleen in haar kritiek. Schein noemt dit type parameters ietwat sceptisch ‘elegante abstracties’. Volgens hem hebben de resultaten van dergelijk vragenlijstonderzoek weinig of geen praktische relevantie: ‘Dit leidt tot onduidelijke theorievorming en onderzoek dat alleen maar significante uitkomsten oplevert doordat de gegevens statistisch worden gemasseerd. Bovendien hebben die uitkomsten voor de praktijk vaak geen nut’ (Schein, 1996, p. 232; eigen vert.).

Achteleze typeringen als ‘graai-cultuur’ en ‘angstcultuur’ of meer wetenschappelijk gefundeerde typologieën als ‘hiërarchische’ en ‘markt’- of ‘familie’-cultuur (Cameron & Quinn, 2011) zijn voorbeelden van het gebruik van cultuur als *etiket*, een tweede vorm van oneigenlijk gebruik. Zodra er wordt gezegd dat in een organisatie een graai- of angstcultuur heerst, meent iedereen wel ‘zo ongeveer’ te weten wat daarmee wordt bedoeld. Het risico is echter dat men door het gebruik van dergelijke etiketten – ge-

**DE ‘CULTUURGIEREN’
KUNNEN HOOGSTENS
BESCHRIJVEN MAAR
CLAIMEN NIET ZELDEN
OOK TE (KUNNEN)
BIJDRAGEN AAN
VERANDERING**

generalisaties – voor groepen mensen, zoals de medewerkers van een organisatie, individuele verschillen en de groepsdynamiek uit het oog verliest. Dan is er geen sprake van een adequate cultuuranalyse, maar van stereotypering; en dat gaat ten koste van een goede diagnose die noodzakelijk is als basis voor oplossingen in een organisatie.

De derde vorm van oneigenlijk gebruik is die van cultuur als excuus, bijvoorbeeld voor het eigen falen of voor het in stand houden van de status quo. De verantwoordelijk manager kan zo de schuld geven aan een abstracte kracht die groter is dan hijzelf: ‘de’ organisatiecultuur. Dat kan dan de opmaat zijn tot het volgende cultuurpro-

gramma, terwijl men zich juist zou moeten richten op het achterhalen van de echte oorzaken van het probleem in plaats van enkel een rookgordijn op te trekken.

ZOEK DE CULTUUR

Peter Scott-Morgan (1994), auteur van *The Unwritten Rules of the Game* en toentertijd consultant bij organisatieadviesbureau Arthur D. Little, introduceerde de term 'cultuurgieren'. Zo karakteriseerde hij de vele organisatieadviseurs die zich opwierpen als experts op het gebied van cultuur(verandering) en in die hoedanigheid 'cultuuraudits' en 'klimaatindices' aanboden. Zij probeerden munt te slaan uit de radeloosheid en onwetendheid van leidinggevendenden van organisaties. Zij leenden begrippen en modellen uit de antropologie en vertaalden deze zonder ze goed te doorgronden naar organisaties.

Ruim twintig jaar later werkt een groot aantal consultants en managers nog steeds zo. Ze blijven hardnekkig vasthouden aan de term 'cultuur' en afgeleide termen als 'gedeelde waarden', 'gemeenschappelijke cognitieve schema's', 'scripts' en 'klimaat'. Alsof deze echt bestaan! Het doel is echter niet om gedrag in organisaties alleen te beschrijven (descriptie), maar juist ook om het effectief te kunnen veranderen in een gewenste richting (prescriptie). De 'cultuurgieren' zijn met hun 'technieken/recepten' hoogstens in staat te beschrijven, maar claimen niet zelden ook te (kunnen) bijdragen aan verandering.

Om te kunnen veranderen, moet echter eerst goed worden begrepen hoe werknemers samen hun gedrag vormgeven. Dat gebeurt niet door in de analyse en diagnose de oorzaak te zoeken in abstracties. Abstracties zijn niet het aangrijpingspunt voor verandering. Er bestaat bijvoorbeeld geen cultuurmodule in het brein, een 'cultuurkwab'. Een abstractie als 'organisatiecultuur' bestaat ook niet *buiten* het brein als een soort magisch super-individu dat het gedrag van individuele medewerkers bepaalt. Het is de veelvoorkomende bias van 'reïficatie', ofwel *reification fallacy*. 'Reïficatie houdt in dat iets abstracts, dat aan onze taal en ons denken gebonden is,

wordt opgevat als iets concreets, dat – los van de mens – als zelfstandig ding of eenheid in de wereld bestaat' (Nieweg, 2005, p. 687-688). In het geval van cultuur wordt er ook nog eens een oorzakelijke kracht aan toegekend.

Vanuit deze *reification fallacy* worden allerlei fictieve aangrijpingspunten voor gedragsverandering geformuleerd. Eén zo'n wonderlijke vorm van interveniëren op een fictief aangrijpingspunt is de door veel organisaties omarmde 'waardensessie', waarin medewerkers de 'normen en waarden' van de organisatie bijgebracht krijgen met het doel hun gedrag te veranderen. Scott-Morgan (1994) vindt dit een verlichte vorm van hersenspoelen ('sanitized brainwashing'). Hersenspoeling kan werken, bijvoorbeeld in sektes of in landen met totalitaire regimes, maar in dergelijke omgevingen hebben leiders, goeroes of dictators totale controle over de beschikbare informatie en communicatiekanalen. Zij kunnen claims leggen op de Absolute Waarheid en afwijkend gedrag bestraffen met het vervloeken tot eeuwige verdoemenis of de doodstraf (Lifton, 1961). Organisaties die wij kennen, en die relevant zijn in onze dagelijkse leefwereld, kunnen moeilijk worden getypeerd als totalitaire omgevingen,

al was het maar omdat de meeste mensen die omgeving rond een uur of vijf 's middags verruilen voor een andere.

Niet alleen consultants en managers reïficeren cultuur. Ook wetenschappers zijn vatbaar voor de reïficatie-bias. In de cognitieve psychologie wordt de computermetafoor gebruikt om gedrag te beschrijven *en te verklaren*. Daardoor den-

ken helaas velen dat het brein echt hetzelfde werkt als een computer: mensen 'downloaden' informatie en verwerken die dan volgens voorgeprogrammeerde 'scripts' of 'raamwerken', en als ze op dezelfde manier 'voorgeprogrammeerd' zijn, verwerken ze informatie (input) ook hetzelfde; de output is dan het waarneembare gedrag. Zo komt men ook op de gedachte dat cultuurverandering eenvoudigweg het her-programmeren van gedrag is. Typerend in dit verband is de definitie van cultuur van de eerder genoemde Hofstede (1980, p. 25) als: '... de collectieve programmering van de geest die de leden van de ene groep doet onderscheiden van de andere'.

MENSEN HOEVEN NIET
DEZELFDE FORMELE
ORGANISATIEWAARDEN
TE ONDERSCHRIJVEN
OM PRETTIG EN
EFFICIËNT SAMEN TE
WERKEN

Het 'collectief programmeren van de geest' roept uiteindelijk meer vragen op dan dat het beantwoordt. Mensen stemmen hun gedrag en aandacht immers *continu* op elkaar af. Betekenissen komen tot stand *tussen* mensen en zijn altijd sociaal, intrinsiek sociaal. Haal je de mensen weg, dan blijft er weinig meer over. Bijvoeglijke naamwoorden als 'cultureel' en 'sociaal' voegen dus zeer weinig of niets toe als het gaat om gedrag en betekenissen. Verheggen (2005) pleit er in zijn proefschrift zelfs voor deze begrippen af te schaffen in de sociale wetenschappen.

De gehechtheid aan quasi-intellectuele en chique bijvoeglijke naamwoorden blijft evenwel hardnekkig groot, en in organisaties wordt stug voortgebouwd op dubieuze veronderstellingen en wankel theoretische fundamenteën. Zo circuleren er tal van vragenlijsten waarmee 'de' organisatiecultuur zou kunnen worden gemeten (Jung e.a., 2007). Is de cultuur eenmaal 'in kaart gebracht', dan wordt het vervolgens een topprioriteit om deze te veranderen teneinde de gewenste resultaten (meer innovatie, veiligheid, klantgerichtheid) te bereiken. Intussen blijft echter onduidelijk, of kan niet worden aangetoond, hoe 'de' cultuur en het gewenste effect verband houden met elkaar (Groves, 2014).

AGGREGAAT-GROEP VERSUS INTRINSIEK SOCIALE GROEP

Hoe kunnen wij nu stellen dat organisatiecultuur niet bestaat, terwijl die voor iedereen toch zo duidelijk 'voelbaar' is? Blijkbaar houdt volgens velen iets, laten we het voor het gemak 'cultuur' noemen, groepen mensen in organisaties bij elkaar, als cement. Bovendien blijven medewerkers ook hardnekkig vasthouden aan oude gedragspatronen, ondanks verwoede pogingen van managers en bestuurders om hen dingen anders te laten doen. Schein (1993) typeert in dit verband cultuur ook wel als een stabilisator die organisatieverandering tegenhoudt.

Vast staat dat organisatieleden gezamenlijk vorm geven aan hun gedrag. Dit doen ze in wat wel 'intrinsiek sociale groepen' worden genoemd (Greenwood, 1994; Voestermans & Verheggen, 2007). Leden van intrinsiek

sociale groepen hebben de gelegenheid gehad gedurende een langere periode samenwerkingsverbanden of andere vormen van gedrag en aandacht op elkaar af te stemmen.

De tegenhanger van de intrinsiek sociale groep is de 'aggregaat-groep'. Aggregaat-groepen zijn populaties waarvan de leden één of enkele kenmerken gemeenschappelijk hebben. Voorbeelden zijn alle vrouwen geboren in 1976, roodharigen of alle medewerkers met meer dan twee kinderen. Dergelijke groepen worden gecreëerd door beleidsmakers, politici of marketeers. Leden van dergelijke groepen, die zijn gecreëerd door mensen of instellingen 'van buiten', geven niet gezamenlijk vorm aan hun gedrag. Ze herkennen

zichzelf ook meestal niet als behorend tot die groep. Wanneer gesproken wordt van sociale collectieven of culturen, zou het altijd moeten gaan over intrinsieke sociale groepen en niet over aggregaat-groepen.

IJKPUNTEN VOOR GEDRAGSPATRONEN

Leden van intrinsiek sociale groepen geven met elkaar vorm aan hun gedrag op basis van afspraken, conventies en arrangementen (Greenwood, 1994; Voestermans & Verheggen, 2007). Dit zijn geen abstracties, maar actuele ijkpunten voor gedrag. Het voorbeeld van een zwerm vogels wordt weleens gegeven om dit te verduidelijken. De spreeuwen in een zwerm vliegen synchroon in de meest verbluffende formaties – alsof ze worden aangestuurd door één groot collectief bewustzijn. Er is evenwel geen collectief bewustzijn, en evenmin vliegen de vogels volgens een in hun breintjes opgeslagen ingewikkeld algoritme: 'In biologische systemen is zelforganisatie een proces waarin het overkoepelende patroon van het systeem louter voortvloeit uit de vele wisselwerkingen tussen de bestanddelen van het systeem op lagere niveaus. De regels voor de wisselwerkingen tussen de bestanddelen van het systeem worden bovendien uitsluitend toegepast op grond van lokale informatie, zonder dat er rekening wordt gehouden met het overkoepelende patroon' (Camazine e.a., 2003, p. 8; eigen vert.). Met andere woorden: de spreeuwen hoeven slechts drie regels aan

BIJVOEGLIJKE
NAAMWOORDEN
ALS 'CULTUREEL' EN
'SOCIAAL' BIEDEN GEEN

te houden om de meest fascinerende en ‘goed werkende’ formaties te kunnen vormen: ze moeten in dezelfde richting vliegen als de vogels direct naast hen, ze moeten ook dichtbij die vogels naast hen blijven, én ze moeten niet botsen met de vogels naast hen.

Mensen in intrinsiek sociale groepen maken nadrukkelijk afspraken met elkaar. Maar naarmate groepen hechter worden, hebben de leden ervan soms aan één blik genoeg. Er ontwikkelt zich dan een set van ongeschreven regels. Voor een nieuwkomer vergt het een zekere fijngevoeligheid om die onder de knie te krijgen. Maar het is wel cruciaal dat dit lukt; anders zal hij of zij niet worden geaccepteerd. Humor is het middel bij uitstek om te laten zien dat men de ongeschreven regels, ofwel conventies, van de groep begrijpt en aanvoelt door de grenzen op te zoeken en er een beetje mee te spelen.

Wanneer de smaak, voorkeuren en emoties in hoge mate en over een langere periode binnen de groep op elkaar zijn afgestemd, wordt gesproken van een groep vormgegeven op basis van arrangementen (Voestermans & Verheggen, 2007). Zoals het woord ‘arrangement’ al suggereert, gaat het om verscheidene elementen die in samenhang fungeren als een soort mal voor gedrag. Het kan gaan om gebouwen, ruimtelijke inrichting, kleding, auto's, verwachtingen, opleiding, afkomst, etc. Op zichzelf zijn deze factoren niet bepalend, maar binnen een arrangement kunnen ze heel dwingend en *voelbaar* zijn. Denk aan de saunabezoeker die binnen het arrangement van zijn of haar healthclub geen schaamte voelt voor zijn of haar naakte lichaam en daarbuiten (meestal) wel. Arrangementen zijn onnadrukkelijk, in tegenstelling tot de expliciete afspraken, maar liggen het dichtst op de huid. Omdat het fysieke lichaam, het enige en ultieme instrument voor sociale interactie, nu ook letterlijk is gaan staan naar de groep, valt er (in tegenstelling tot afspraken en conventies) nauwelijks meer met arrangementen te spelen of ervan af te wijken. Zo is in het bovenstaande voorbeeld de emotie schaamte meteen lichamelijk voelbaar wanneer we ons bevinden in een sociale situatie waarvan we geleerd hebben dat die vernederend en/of beschamend is. Zo leren we ook woede te voelen wanneer we ons in een sociale situatie bevinden waar iemand onze grenzen over-

schrijdt. Deze grenzen, en ook hoe te reageren wanneer ze worden overschreden, zijn ons duidelijk gemaakt door socialisatie in de groep waartoe we behoren. Maar het zijn emoties, evenals voorkeuren en smaak, in het lichaam die ons automatisch vertellen wat er aan de hand is, vaak buiten expliciete redeneerlijnen om, onbewust. Voestermans en Verheggen spreken in dit verband van het ‘expressieve

lichaam’ of ‘het lichaam van betekenissen’. Dit lichaam is gedurende een langere periode gekneed, geslepen, afgericht en gestileerd door continue onderlinge gedrags- en aandachtscöördinaties binnen de groep. Dit kan tot uiting komen in taal, maar overstijgt de talige dimensie ook. Denk aan de herkenbare manieren

en gebruiken van de adel, maar ook aan zichtbare tatoeages en de herkenbare manier van lopen van de leden van sommige straatbenden. Dat betekent overigens niet dat dergelijke groepen geen afspraken en expliciete regels meer kennen; er bestaat juist een sterk arrangement voor de wijze waarop er in de groep moet worden omgegaan met de geldende regels. Het begrip ‘cultuur’ spreekt zozeer tot de verbeelding omdat ‘sociaal’ gedrag, vooral in de meest hechte groepen, automatisch en onzichtbaar lijkt te worden aangestuurd. Maar als we dit gedrag echt willen begrijpen, verklaren en wellicht veranderen, mogen we niet blijven steken in abstracties, maar zullen we moeten zoeken naar het onderliggende arrangement. Want het zijn juist deze hechte groepen, vormgegeven op basis van arrangementen, die inmenging vrijwel niet toelaten en wars zijn van verandering afkomstig van buitenaf.

Professionals vormen soms zulke hechte groepen vormgegeven op basis van een complex van subtiele arrangementen. Daar als buitenstaander verandering in willen brengen, kan heel gevaarlijk zijn. Het kan voor managers of bestuurders bij uitstek de manier zijn om zichzelf in de organisatie buiten spel te zetten en hun goodwill te verliezen.

REFLECTIE EN AANBEVELINGEN

Een organisatiecultuur is niet gebaseerd op een eenduidige set van ‘gedeelde’ waarden. Een dergelijke sim-

MET WAARDENSESSIES OF VARIANTEN WORDEN BESTAANDE DRIJVEREN NIET VERANDERD

plistische benadering doet geen recht aan de complexe wijze waarop werknemers met elkaar in werkelijkheid vormgeven aan hun gedrag. En daarbij hoeven we helemaal geen abstracte waarden te delen. Het is achterhaald om te denken dat mensen alleen prettig en efficiënt kunnen samenwerken als ze dezelfde formele organisatiewaarden onderschrijven. De Amerikaanse socioloog Herbert Blumer wees in 1969 al op de overbodigheid van een concept als gedeelde waarden.

Hij stelt dat, afhankelijk van de situatie, mensen gedrag op elkaar afstemmen op basis van compromissen, wederkerigheid, de noodzaak om bepaalde doelen te bereiken, of gewoon omdat het verstandig is hun gedrag op elkaar af te stemmen. Het is vruchtbaarder, aldus Blumer (1969, p. 76), om te zoeken naar afstemming ('alignment'): 'Die afstemming kan om diverse redenen plaatsvinden, al naar gelang de gegeven situatie vraagt om een gezamenlijk handelen, en hoeft niets te maken te hebben met, of voort te vloeien uit, gemeenschappelijke waarden.'

De cultuurpsychologische benadering van Voestermans en Verheggen biedt een overkoepelend kader om met bruikbare en reeds bestaande methodieken gedragspatronen van hechte en minder hechte groepen binnen organisaties te beschrijven. Eerder hebben wij, geïnspireerd door deze benadering, een casestudy uitgevoerd om de dynamieken binnen het managementteam van een grote Nederlandse zorginstelling in kaart te brengen (Graamans, Millenaar & Ten Have, 2014). Op dit moment loopt een soortgelijke studie in een aantal grote ziekenhuizen in Nederland.

Gedragspatronen binnen organisaties kunnen in kaart worden gebracht door goed te kijken naar gemaakte afspraken, heersende conventies en ervaringsnabije arrangementen binnen de groep. Zo kunnen ook gerichte aangrijppingspunten voor verandering aan het licht komen. Soms kan simpelweg een regel worden aangepast of kunnen er nieuwe afspraken worden gemaakt. Ambivalentie kan worden verholpen door de afspraken op één lijn te brengen met de ongeschreven regels. Ook kunnen andere drijfveren van medewerkers worden aangesproken. Of er kan op een andere manier worden ingespeeld op

oude drijfveren (Scott-Morgan, 1994). Let wel: bestaande drijfveren proberen te veranderen door waardensessies of varianten daarop te organiseren, heeft geen zin.

Verder kan het in bepaalde gevallen – bijvoorbeeld een hechte intrinsiek sociale groep vormgegeven op basis van arrangementen – simpelweg onmogelijk zijn om gedragspatronen te veranderen (anders dan door de groep rigoureus uit elkaar te halen). In zo'n geval is het wel-

licht beter om voorzichtig vanaf de zijlijn bij te sturen. De manager of bestuurder die toch probeert iets te veranderen aan zelfs het kleinste detail in de gedragsafstemming binnen zo'n groep, doet er goed aan zich te realiseren dat hij voor hen een buitenstaander is, ook al werkt hij formeel voor dezelfde organisatie. Met doorduwen bereikt hij zeker niet het gewenste resultaat.

Dat laatste is wellicht een cliché: elke manager weet immers wel dat zijn of haar formele invloed beperkt is, en dat sommige soorten verandering vanuit de groep zelf moeten ontstaan. Zijn of haar rol kan echter wel voorwaardenscheppend worden ingevuld. En dit kan weer het beste worden gedaan door deze voorwaarden te benaderen vanuit de heersende sociale arrangementen. Dit vereist echter dat men echt wil doorgronden wat er achter, of onder, het zichtbare gedrag schuil gaat. Etiketten opplakken, met metaforen slingeren, aggregaat-groepen 'meten' of gemeenschappelijke waarden 'benoemen' werkt niet (of slechts zeer beperkt) – in elk geval zal daarmee niet 'de cultuur' veranderen.

Literatuur

- Allaire, Y. & M.E. Firsirotu (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), pp. 193-226.
- Baskerville, R.F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), pp. 1-14.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Camazine, S., J.-L. Deneubourg, N.R. Franks, J. Sneyd, G. Theraulaz & E. Bonabeau (2003). *Self-organization in biological systems*. Princeton (NJ): Princeton University Press.
- Cameron, K.S. & R.E. Quinn (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Hoboken (NJ):

GEDRAG ECHT
BEGRIJPEN,
VERKLAREN
EN WELLICHT
VERANDEREN VRAAGT
OM INZICHT IN HET
ONDERLIGGENDE
ARRANGEMENT

John Wiley & Sons.

Graamans, E., L. Millenaar & W.D. Ten Have (2014). Dynamieken binnen het topmanagementteam van een grote zorgorganisatie: Een cultuurpsychologisch perspectief. *Management & Organisatie*, 68(3), pp. 22-42.

Greenwood, J.D. (1994). *Realism, identity and emotion: Reclaiming social psychology*. Londen: Thousand Oaks.

Groves, P.S. (2014). The relationship between safety culture and patient outcomes: Results from pilot meta-analyses. *Western Journal of Nursing Research*, 36(1), pp. 66-83.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Londen: Sage Publications.

Hofstede, G.J., M. Minkov & G. Hofstede (1991). *Allemaal andersdenkend*. Amsterdam: Business Contact.

Jung, T., T. Scott, H.T.O. Davies, P. Bower, D. Whalley, R. McNally & R. Mannion (2007). *Instruments for the exploration of organizational culture*. Working Paper. Retrieved from <http://www.scothub.org/culture/instruments.html>.

Lifton, R.J. (1961). *Thought reform and the psychology of totalitarianism: A study of "brainwashing" in China*. New York: W.W. Norton & Co.

Lundy, O. & A. Cowling (1996). *Strategic Human Resource Management*. Londen: Routledge.

Nieweg, E.H. (2005). Wat wij van Jip en Janneke kunnen leren: Over reïficatie (verdinglijking) in de psychiatrie. *Tijdschrift voor Psychiatrie*, 47(10), pp. 687-696.

Peters, T. & R. Waterman (1982). *In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.

Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp. 570-581.

Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), pp. 109-119.

Schein, E.H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34(2), pp. 85-93.

Schein, E.H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), pp. 229-240.

Scott-Morgan, P. (1994). *The unwritten rules of the game: Master them, shatter them and break through the barriers to organizational change*. New York: McGraw-Hill.

Verheggen, Th. (2005). *Culture alt delete: On the misperception of culture in psychology* (Doctoral dissertation). Retrieved from [http://www.ou.nl/Docs/Faculteiten/PSY/Onderzoek/Dissertation%20Theo%20Verheggen_Full%20Version%20\(Final\).pdf](http://www.ou.nl/Docs/Faculteiten/PSY/Onderzoek/Dissertation%20Theo%20Verheggen_Full%20Version%20(Final).pdf)

Voestermans, P. & Th. Verheggen (2007). *Cultuur en lichaam: Een cultuurpsychologisch perspectief op patronen in gedrag*. Oxford: Blackwell.

William, A., P. Dobson & M. Walters (1994). *Changing culture: New orga-*

nizational approaches (2nd Ed.). Wiltshire (VK): Institute of Personnel Management, Cromwell Press.

Over de auteurs

Drs. E.P. Graamans is researcher bij TEN HAVE Change Management en doet promotieonderzoek naar organisatiecultuur aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Prof. dr. mr. S. ten Have is organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management en daarnaast hoogleraar Strategie & Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Dr. W.D. ten Have is organisatieadviseur en managing partner van TEN HAVE Change Management en tevens docent bij de Postgraduate Opleiding Verandermanagement van de Vrije Universiteit Amsterdam.

