



DE NIEUWE ANALYSE VAN CULTUUR

Matthew Corritore, Amir Goldberg en Sameer Srivastava

ORGANISATIE

De explosieve groei van de digitale ‘sporen’ die organisaties achterlaten in combinatie met de ontwikkeling van de computertechnologie maakt het mogelijk om de cultuur van organisaties veel trefzekerder in kaart te brengen dan voorheen. Het management krijgt er zo een belangrijk nieuw strategisch instrument bij.

De cultuur van een organisatie kan bijdragen aan haar succes. Maar de cultuur kan het prestatievermogen ook ondermijnen. Nu zijn er weliswaar instrumenten om de cultuur te ‘meten’, denk vooral aan personeelsenquête en vragenlijsten, maar daar schort behoorlijk wat aan. Wat werknemers over zichzelf rapporteren is vaak onbetrouwbaar. De waarden en overtuigingen die mensen belangrijk zeggen te vinden blijken bijvoorbeeld vaak niet uit hoe ze zich in de praktijk gedragen. Bovendien levert een enquête een statische of hooguit episodische momentopname op van een organisatie. Een organisatie is immers voortdurend in ontwikkeling. De zeggingskracht van een enquête wordt verder beperkt door de neiging van onderzoekers om te denken dat culturen die zich onderscheiden of die ronduit eigenzinnig zijn keurig kunnen worden ondergebracht in een paar gangbare typen.

Wij hebben in diverse onderzoeken gekeken naar een nieuwe benadering om de organisatiecultuur te beoordelen en te meten. Met behulp van big-data-verwerking verzamelden we de alomtegenwoordige ‘digitale sporen’ van de cultuur die te vinden zijn in elektronische communicatie, zoals e-mails, Slack-

berichten en reviews op Glassdoor. Aan de hand van de taal die medewerkers bezigen in die communicatie-uitingen kunnen we meten hoe hun denken en doen op het werk daadwerkelijk worden beïnvloed door de cultuur.

Bij een middelgroot technologiebedrijf onderzochten we interne e-mailberichten. Op basis van overeenkomsten in de taalkundige stijl in die e-mails bekeken we in hoeverre ‘de neuzen’ cultureel dezelfde kant op stonden in die organisatie. In een ander onderzoek analyseerden twee van ons de inhoud van Slack-berichten uitgewisseld tussen leden van bijna 120 teams op het gebied van softwareontwikkeling. Eerst inventariseerden we de diversiteit in gedachten, ideeën en meningen van die teamleden. Vervolgens maten we of die diversiteit gunstig of ongunstig was voor de teamprestaties. Ook werkten we samen met Glassdoor, een website waar werkgevers worden becommentarieerd. We bekeken de reviews die daar waren geplaatst om te analyseren hoe medewerkers in hun anonieme beoordelingen over de cultuur van hun organisatie praatten. Zo hoopten we de effecten van culturele diversiteit op de efficiëntie en het innovatievermogen van organisaties te kunnen onderzoeken.

Er heeft een explosieve groei plaatsgevonden in de digitale 'sporen' die organisaties achterlaten; voorbeelden zijn e-mails en Slack-communicatie. Door de ontwikkeling in de computertechnologie kunnen al die data nu bovendien veel sneller, goedkoper en gemakkelijker worden geanalyseerd dan voorheen. Daardoor is een nieuwe wetenschappelijke benadering voor het meten van de cultuur ontstaan. Met onze computer-gedreven linguïstische aanpak stellen we de tot nu toe gebruikelijke veronderstellingen op het gebied van 'people analytics' ter discussie. Onze aanpak levert nieuwe inzichten op over de manier waarop managers cultuur kunnen inzetten als strategisch bedrijfsmiddel. Mits de juiste maatregelen worden getroffen om de privacy van werknemers te beschermen, en vertekening van uitkomsten door de algoritmen tot een minimum te beperken, kan de hier beschreven aanpak volgens ons veel betekenen voor managers die worstelen met culturele uitdagingen in hun organisatie.

HET ONDERZOEK

In de diverse onderzoeken die wij recentelijk hebben uitgevoerd, hebben wij gekeken naar culturele 'fit' versus cultureel aanpassingsvermogen; naar de voor- en nadelen van het 'passen' bij een organisatie; naar cognitieve diversiteit; en naar de effecten van diversiteit op de prestaties van organisaties. We bespreken nu elk van deze aspecten afzonderlijk.

'Fit' versus aanpassingsvermogen

Managers die bij werving en selectie kijken naar de mate waarin kandidaten cultureel bij de organisatie passen (culturele 'fit'), vragen zich bijna uitsluitend af of die kandidaten in hun waarden, normen en gedrag lijken op het bestaande team of de bestaande organisatie. Vaak houdt men geen rekening met het culturele aanpassingsvermogen – dat wil zeggen, het vermogen om snel te leren en zich aan te passen aan de veranderingen in de culturele normen van de organisatie die zich in de loop der tijd voordoen. In een recent onderzoek dat wij samen met de collega's Manian en Potts van Stanford uitvoerden, analyseerden wij hoe de prestaties van individuele medewerkers bij een hightechbedrijf

werden beïnvloed door culturele fit en cultureel aanpassingsvermogen. Dat deden we door te kijken naar de schrijfstijlen in e-mailberichten. Het ging daarbij om meer dan tien miljoen interne e-mailberichten die gedurende vijf jaar onder 601 medewerkers waren uitgewisseld. We keken bijvoorbeeld naar de mate waarin een medewerker scheldwoorden gebruikte in de communicatie met collega's die zelf vaak vloekten, of de mate waarin ze persoonlijke voornaamwoorden ('wij' of 'ik') gebruikten die overeenkwamen met die van collega's (hun *peer group*). Ook bekeken we hoe medewerkers zich in de loop der tijd aanpasten aan de culturele conventies van hun collega's.

Zoals verwacht constateerden we dat een hoge mate van culturele fit leidde tot meer promoties, gunstiger prestatiebeoordelingen, hogere bonussen en minder gedwongen ontslag. Cultureel aanpassingsvermogen bleek echter nog belangrijker te zijn voor het individuele succes. Medewerkers die zich snel bleken te kunnen aanpassen aan veranderingen in de culturele normen die zich in de loop der tijd voordeden, bleken succesvoller te zijn dan medewerkers die een sterke culturele fit vertoonden toen ze oorspronkelijk waren aangenomen. Deze 'culturele aanpassers' lukte het beter om hun aansluiting te behouden wanneer culturele normen veranderden of evolueerden. En dat laatste gebeurt nu eenmaal in organisaties die in een snel veranderende, dynamische omgeving opereren.

Deze onderzoeksuitkomsten suggereren dat het proces van culturele afstemming niet beperkt blijft tot de introductie in de organisatie. Ons onderzoek laat ook zien dat medewerkers geheel eigen 'enculturatietrajecten'¹ doormaakten: op bepaalde momenten vertoonden ze meer culturele fit met collega's, op andere momenten minder. De meesten pasten zich uiteindelijk aan de gedragsnormen van hun collega's aan. Degenen die bij het bedrijf bleven, vertoonden gaandeweg een steeds grotere culturele fit. Werknemers die uiteindelijk werden ontslagen, waren diegenen die zich niet hadden kunnen aanpassen aan de cultuur. Het meest fascinerend waren de medewerkers die vrijwillig vertrokken: zij pasten zich aanvankelijk snel aan de cultuur aan, maar begonnen er gaandeweg van af te wijken; ze verlieten het bedrijf meestal zodra ze culturele buitenstaanders waren geworden.

Wij hebben nader gekeken naar de invloed van culturele fit en cultureel aanpassingsvermogen op de prestaties. Daartoe ondervroegen twee van ons, samen met Jennifer Chatman en Richard Lu van Berkeley, medewerkers bij hetzelfde hightechbedrijf om aan de hand van hun respons twee vormen van 'congruentie' te meten:

- Congruentie van *waarden* – de mate waarin de fundamentele waarden en overtuigingen van medewerkers over de gewenste werkplek passen bij die van hun collega's
- *Perceptuele congruentie* – hoe goed medewerkers de 'culturele code' kunnen lezen; met andere woorden, hoe trefzeker zij de waarden van collega's weten te benoemen.

We constateerden dat congruentie van waarden een indicatie is voor personeelsbehoud ('retentie'); werknemers met overeenstemmende waarden waren minder geneigd om ontslag te nemen. Congruentie van waarden hield echter geen verband met de prestaties van de betreffende medewerkers. Het tegenovergestelde bleek het geval te zijn voor de perceptuele congruentie: die bleek juist indicatief voor betere werkprestaties maar gaf geen verband te zien met retentie. Deze uitkomsten suggereren dat bedrijven die streven naar een stabiel en toegewijd personeelsbestand vooral mensen moeten aannemen met waarden die overeen komen met die van de bestaande werknemers. Heeft de werkgever daarentegen mensen nodig die zich snel kunnen aanpassen en productief kunnen zijn, dan is het zaak te letten op de mate waarin kandidaten zich kunnen aanpassen aan nieuwe culturele contexten.

De voordelen van culturele 'buitenbeentjes'

Wanneer kan het beter zijn om iemand in dienst te nemen die niet bij de bestaande cultuur past? Mensen die op een andere manier naar de wereld kijken en uiteenlopende ideeën en invalshoeken hebben, brengen vaak creativiteit en innovatie in een organisatie. Juist

doordat het gaat om een 'buitenbeentje' zullen dergelijke ideeën echter niet snel serieus worden genomen door collega's. Daar hebben wij recentelijk naar gekeken in een onderzoek dat wij samen met diverse collega's uitvoerden (Goldberg e.a., 2016). We vergeleken de mate van culturele fit van medewerkers met de mate waarin medewerkers in het interne communicatienetwerk van de onderneming een brugfunctie vervulden tussen groepen die voor het overige geen relatie met elkaar hadden. Om een voorbeeld te geven: een medewerker bij een afdeling techniek die ook relaties heeft bij de verkoopafdeling kan daardoor meer verschillende soorten informatie en ideeën opdoen en doorgeven.

Net als in eerder onderzoek constateerden we dat culturele fit gemiddeld genomen positief correleert met loopbaansucces. Culturele fit bleek vooral grote voordelen te hebben voor mensen die een brugfunctie vervulden tussen netwerken. In de afdeling techniek, bijvoorbeeld, konden zij meepraten in technisch overleg, en in contacten met de afdeling verkoop konden ze mee discussiëren over de klanten. Problemen kregen die medewerkers die weliswaar probeerden om in verschillende interne 'omgevingen' te bewegen, maar die niet beschikten over de culturele flexibiliteit die je daarvoor nodig hebt. Zij werden gezien als culturele én sociale buitenstaanders; ze hoorden niet duidelijk bij de een of andere sociale groep. Sommige culturele buiten-

beentjes vonden echter hun plek: dit waren medewerkers die weliswaar geen netwerk hadden dat zich uitstrekte over verschillende groepen, maar die wel sterke banden ontwikkelden binnen een bepaalde sociale groep. Doordat zij in die groep vertrouwensrelaties opbouwden met collega's, werden zij niet langer gezien als een buitenstaander en konden zij hun onderscheidend vermogen 'te gelde maken'. Deze onderzoeksuitkomsten lijken aan te geven dat in een doeltreffende strategie voor werving en selectie moet wordt gezocht naar zowel conformisten – of in ieder geval kandidaten die zich snel kunnen aanpassen aan de veranderende cultuur – als culturele buitenbeentjes.

MET ONZE COMPUTER- GEDREVEN LINGUISTISCHE AANPAK STELLEN WE DE GEBRUIKELIJKE VERONDERSTELLINGEN OVER 'PEOPLE ANALYTICS' TER DISCUSSIE

Cognitieve diversiteit

Voorstanders van culturele diversiteit in teams veronderstellen dat die leidt tot cognitieve diversiteit, ofwel diversiteit in gedachten en ideeën. Maar wat doet cognitieve diversiteit voor de teamprestatie? Wordt die erdoor bevorderd of belemmerd? Daar kan op basis van het tot op heden beschikbare onderzoek geen eenduidige uitspraak over worden gedaan. Het probleem is onder andere dat cognitieve diversiteit wordt onderzocht aan de hand van gebrekkige indicaties, zoals diversiteit in demografie, in persoonlijkheden, of in overtuigingen en waarden die mensen zeggen zelf te hebben. Bovendien is in dit type onderzoek zelden gekeken naar de manier waarop diversiteit daadwerkelijk tot uiting komt in communicatie en interacties. Het lastige daaraan is namelijk dat medewerkers vaak niet het achterste van hun tong laten zien. Ten slotte wordt cognitieve diversiteit vaak beschouwd als iets wat vaststaat (statisch is), hoewel we weten dat de teamdynamiek gedurende het verloop van een project vaak verandert.

Deze problemen werden overwonnen in een nieuw onderzoek dat twee van ons samen met onderzoekers Katharina Lix en Melissa Valentine van Stanford uitvoerden (Lix e.a., 2019). We analyseerden in dat onderzoek de inhoud van Slack-berichten die waren uitgewisseld tussen teamleden van 117 op afstand werkende teams in de softwareontwikkeling. We inventariseerden die gevallen waarin teamleden bij het bespreken van vergelijkbare onderwerpen verschillende meningen, perspectieven en stijlen inbrachten. Vervolgens analyseerden we het effect van die diversiteit op de prestaties. Neem bijvoorbeeld discussies over wat de klant nodig had. Verschillende interpretaties van de gewenste 'look and feel' van de gebruikersinterface leidden er soms toe dat ontwikkelaars langs elkaar heen praatten en hun werkzaamheden niet op elkaar afstemden. Maar in andere gevallen ontstonden door die verschillen creatieve nieuwe ideeën.

Onze onderzoeksuitkomsten laten zien dat de invloed van cognitieve diversiteit op de prestaties varieert. Dat is afhankelijk van het specifieke stadium waarin een project verkeert. In de vroege projectstadia, wanneer het team het probleem in

kwestie definieert, maakt diversiteit het lastiger om de volgende mijlpaal in het project te halen. Halverwege het project, wanneer het team waarschijnlijk werkt aan ideevorming, verhoogt diversiteit de kans op succes in het team. Tegen het einde van een project, wanneer het team volop aan de uitvoering werkt, wordt diversiteit weer een obstakel.

Culturele diversiteit en de organisatie als geheel

Het effect van diversiteit op het prestatievermogen van een team is dus niet eenduidig. Maar wat is de invloed ervan op het prestatievermogen van de organisatie als geheel? De gangbare gedachte was altijd dat een onderneming moet kiezen tussen een homogene maar efficiënte cultuur en een diverse maar innovatieve cultuur. Volgens de theorie zorgt een homogene cultuur voor meer efficiëntie en coördinatie; de werknemers zijn het dan immers met elkaar eens over de normen en overtuigingen die het werk sturen. Maar er wordt een prijs betaald voor die homogeniteit: in zo'n cultuur ontstaan er minder nieuwe ideeën over de mogelijke manieren waarop het werk kan worden gedaan. In een heterogene cultuur, daarentegen, worden de voordelen van consensus opgeofferd ten gunste van een gezonde onenigheid onder werknemers; die onenigheid kan bevorderlijk zijn voor het aanpassings- en innovatievermogen. Dat is althans de theorie. Het bewijs ervoor is echter beperkt en onduidelijk.

Wij analyseerden in een recent onderzoek (Corritore, 2019)² de taal die werknemers gebruikten wanneer ze de cultuur van hun organisatie beschreven. Denk aan uitspraken als 'wij hebben een samenwerkingscultuur', 'wij hebben een ondernemende cultuur' enzovoort. We onderzochten dit aan de hand van anonieme reviews van bijna vijfhonderd beursgenoteerde ondernemingen op Glassdoor. Eerst maten we de culturele diversiteit onder de medewerkers van dezelfde organisaties – dat wil zeggen, de verschillen die bleken uit de diverse

opmerkingen over de kenmerkende normen en overtuigingen van hun organisatie. We constateerden dat die 'interpersoonlijke' culturele diversiteit (culturele diversiteit tussen mensen onderling) het voor medewerkers moeilijk maakt om

**OVEREENSTEMMING
IN WAARDEN BLIJKT
INDICATIEF VOOR
RETENTIE VAN
WERKNEMERS**

onderling taken te coördineren en nadelig uitpakt voor de efficiëntie van de organisatie, afgemeten aan het rendement op de activa.

Vervolgens brachten we de mate van innerlijke of ‘intrapersoonlijke’³ culturele diversiteit van de organisatie in kaart. Organisaties met een hoge mate van intrapersoonlijke culturele diversiteit hadden medewerkers in huis met een groot aantal culturele ideeën en overtuigingen over hoe ze taken binnen het bedrijf konden uitvoeren. Dat maten we af aan het gemiddelde aantal culturele onderwerpen dat medewerkers in hun Glassdoor-reviews bespraken. Bij Netflix, bijvoorbeeld, noemden de medewerkers de werkcultuur met behulp van concepten als ‘autonomie’, ‘verantwoordelijkheid’, ‘samenwerking’ en ‘intense interne concurrentie’. Organisaties met een grotere intrapersoonlijke culturele diversiteit bleken een hogere marktwaarde te hebben. Ook brachten zij meer en kwalitatief beter intellectueel eigendom voort in de vorm van patenten. Dat laat zien dat die organisaties creatiever en innovatiever waren als gevolg van de diversiteit aan ideeën onder de medewerkers over de te volgen werkwijze.

Hieruit lijken we te kunnen afleiden dat er een oplossing is voor de bovengenoemde, theoretisch veronderstelde, afweging tussen efficiëntie en innovatie: moedig diverse culturele ideeën aan – en zorg er tegelijkertijd voor dat de werknemers terdege beseffen dat de organisatie een gemeenschappelijke combinatie van normen en overtuigingen heeft en hanteert. Opnieuw het voorbeeld van Netflix. Daar droegen ‘multiculturele’ werknemers bij aan culturele diversiteit en joegen innovatie aan. Tegelijkertijd had de cultuur een stevige basis in de vorm van gemeenschappelijke fundamentele overtuigingen, zoals het belang van radicale transparantie en verantwoording, die de werknemers helpen om efficiënt het werk te coördineren en uit te voeren.

IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK

Op basis van onze bevindingen concluderen wij, dat cultuur een instrument kan zijn waarmee het (top-)management de prestaties van medewerkers, teams en de organisatie in het algemeen kan verbeteren. We hebben daarvoor enkele concrete aanbevelingen.

Werving & selectie

Ten eerste: de organisatie zal medewerkers beter kunnen vasthouden wanneer bij werving en selectie kandidaten worden geselecteerd van wie de kernwaarden en overtuigingen over de gewenste werkplek goed aansluiten bij die van het huidige personeel. Echter: een te grote nadruk op culturele ‘fit’ kan funest zijn voor de diversiteit. Dan ontstaat het risico dat managers geen oog hebben voor veelbelovende kandidaten met unieke perspectieven. De verantwoordelijken voor werving en selectie zouden moeten zoeken naar kandidaten die blijf geven van een cultureel aanpassingsvermogen. Dergelijke werknemers zullen zich wellicht beter kunnen aanpassen naarmate de cultuur van de organisatie verandert. En dat die cultuur zal veranderen, is onvermijdelijk: organisaties opereren immers in steeds dynamischer markten, en met een evoluerend personeelsbestand.

Bovendien mogen de verantwoordelijken voor werving en selectie niet voorbijgaan aan de culturele buitenbeentjes. Die kunnen een bron van creativiteit en innovatie zijn. Ze moeten dan echter wel tot hun recht kunnen komen in de organisatie. Daarom zouden managers moeten overwegen om dergelijke medewerkers rollen te geven waarin zij een goede kans maken sterke banden te ontwikkelen in een bepaalde sociale groep. Dat is belangrijk, want buitenbeentjes hebben het vertrouwen en de steun van collega’s nodig. Dan kunnen zij een reputatie opbouwen als eigenzinnige vernieuwers in plaats van bizarre lieden die ‘gewoon niet passen bij de club’.

Management van diversiteit

Ten tweede moeten managers beseffen dat de inbreng van verschillende meningen en perspectieven in teams moet worden gemanaged. Cognitieve diversiteit is essentieel voor het genereren van nieuwe, innovatieve oplossingen voor complexe problemen. Dit is echter vooral belangrijk in de fasen van planning respectievelijk ideevorming in een project. Moet het team zich toeleggen op de uitvoering, en termijnen halen, dan kan de inbreng van verschillende meningen en perspectieven al snel een blok aan het been worden. Bij de uitvoering is het juist belangrijk dat de teamleden zich verenigen rond een gemeenschappelijke interpretatie van het

probleem. Dan is het zaak dat zij het met elkaar eens zijn over wat er moet worden gedaan om dat probleem op te lossen. Het is belangrijk dat managers tussen die twee kanten weten te 'schakelen'. Zij moeten leren wanneer en hoe zij de inbreng van uiteenlopende meningen en perspectieven moeten bevorderen – en wanneer ze een context voor convergentie moeten creëren.

We moeten hierbij een belangrijk onderscheid maken. Het begrip 'diversiteit' wordt vaak gebruikt als aanduiding voor variatie in de demografische samenstelling van het personeel van een bedrijf. Dit is vooral de afgelopen jaren het geval geweest omdat bedrijven iets probeerden te doen aan bijvoorbeeld de ondervertegenwoordiging van vrouwen en minderheden in leidende posities in de organisatie. In ons onderzoek hanteren wij het begrip 'culturele diversiteit' als verwijzing naar variatie in de overtuigingen en normatieve verwachtingen van mensen, ongeacht de demografische samenstelling van de groep. Zoals gezegd zijn demografische en culturele diversiteit aan elkaar gerelateerd, maar kan een demografisch homogene groep cultureel divers zijn, en omgekeerd. Ons onderzoek naar culturele diversiteit is weliswaar relevant voor de inspanningen van bedrijven om de diversiteit naar geslacht, ras en etnische achtergrond in de organisatie te vergroten, maar staat er uiteindelijk los van.

Cultuurmanagement

Ten derde moeten leiders een cultuur bevorderen die wel divers is, maar waarover consensus bestaat. Dat is belangrijk om zowel innovatie als efficiëntie te bevorderen. Een dergelijke cultuur bestaat uit multiculturele werknemers die elk een verscheidenheid aan normen en overtuigingen over de te volgen werkwijze onderschrijven. Deze uiteenlopende ideeën helpen medewerkers uit te blinken in complexe taken, zoals het bedenken van de volgende baanbrekende innovatie. Managers moeten medewerkers aanmoedigen om te experimenteren met verschillende manieren van werken – bijvoorbeeld om bij sommige taken nauw met elkaar samen te werken en bij andere energiek met elkaar te wedijveren. Tegelijkertijd moet er ook een consensuscultuur

zijn: medewerkers moeten het onderling eens zijn over een gemeenschappelijk pakket aan culturele normen – gemeenschappelijk inzichten – die hen helpen om de werkzaamheden succesvol onderling te coördineren. Managers kunnen het belang van dergelijke normen onderstrepen bij het inwerken van nieuwkomers in de organisatie en in de dagelijkse interacties op de werkvloer. Bij Netflix, bijvoorbeeld, doen managers dat door medewerkers te belonen wanneer zij openlijk uitkomen voor fouten die ze hebben gemaakt. Daarmee wordt het belang van transparantie onderstreept.

EEN NIEUW MANAGEMENTINSTRUMENT

De instrumenten die wij hebben gebruikt in het onderzoek dat wij in dit artikel beschrijven, zijn veelal kant-en-klaar beschikbaar. Managers die voor praktische uitdagingen staan in hun organisatie kunnen er veel aan hebben.

Neem bijvoorbeeld een integratietraject na een fusie of overname. Anjali Bhatt, een promovendus aan Stanford, onderzoekt, samen met twee van ons, drie fuse-rende banken in de markt voor particulieren. Hoe kun je nu met behulp van taalkundige cultuurmaatregelen anticiperen op de pijnpunten in het integratietraject na de formele fusie? Een analyse van e-mails uit de betrokken banken bracht grote verschillen aan het licht in de mate van culturele assimilatie tussen individuele medewerkers.

De instrumenten waarmee wij werken in dit soort onderzoek, kunnen diagnostisch worden gebruikt om in de *due diligence* voorafgaand aan een fusie of overname te beoordelen in hoeverre de betrokken bedrijven bij elkaar aansluiten, of niet. Tijdens het integratietraject kunnen de instrumenten vervolgens worden gebruikt om te bepalen waar en hoe het management moet ingrijpen.

Zoals gezegd kunnen managers de instrumenten direct 'van de plank trekken'. Maar er moeten wel belangrijke ethische aandachtspunten in acht worden genomen. In ons onderzoek letten wij er streng op dat de vertrouwelijkheid van de mede-

DE INVLOED
VAN COGNITIEVE
DIVERSITEIT OP DE
PRESTATIES VERSCHILT
PER STADIUM WAARIN
EEN PROJECT
VERKEERT

werkers gewaarborgd blijft. Dat betekent dat wij noch de organisatie die wij onderzoeken individuele medewerkers in verband kunnen brengen met specifieke communicatie-uitingen die in ons onderzoek worden gebruikt. We ontraden iedereen ook sterk om deze instrumenten te gebruiken om individuele medewerkers en teams te selecteren, te belonen of te bestraffen. Daar hebben we minstens vier redenen voor:

- Individuele en teamprestaties zijn veel lastiger goed te voorspellen dan gemiddelde effecten voor breed gedefinieerde typen individuen en teams.
- Cultuur is slechts één van de vele factoren die van invloed zijn op individuele en teamprestaties in organisaties.
- Algoritmische voorspellingen geven managers vaak een vals gevoel van zekerheid.
- Wanneer teveel belang wordt gehecht aan algoritmen kan dat bijvoorbeeld (onbedoeld) nadelige vooroordelen versterken ten aanzien van vrouwen en mensen uit ondervetegenwoordigde sociale groepen.

Een algoritme levert een schatting op. Het is uiteindelijk echter de verantwoordelijkheid van de mens om aan de hand daarvan een geïnformeerd oordeel te vellen. Als manager moet je erop letten dat metadata geanonimiseerd blijven. Ook moet de algoritmische besluitvorming regelmatig worden gecontroleerd op vooringenomenheid: de inzet van op taal gebaseerde instrumenten mag geen onbedoelde negatieve gevolgen hebben voor de cultuur zelf, bijvoorbeeld dat het personeel er wantrouwig door wordt.

Ondanks deze belangrijke ethische kanttekeningen onderstrepen wij het belang van de beschikbare instrumenten voor cultuuranalyse. Met de inzichten die ze opleveren, kan de cultuur eindelijk een bron voor strategievorming worden voor het management. Zo kan worden toegewerkt naar cultureel meer diverse en inclusieve teams en organisaties.

Noten

1. 'Enculturatie': proces waarbij iemand cultuurkenmerken overneemt van de eigen groep ('ingroup'), in dit geval de organisatie. Niet te verwarren met

'acculturatie', waarbij een groep mensen culturele of sociale kenmerken van een andere groep (een vreemde cultuur) overneemt. (noot v. vert. o.b.v. wikipedia)

2. Literatuurverwijzing toegevoegd in vertaling. (noot v. vert.)

3. 'Intrapersoonlijke diversiteit': breedte van iemands (individuele) culturele overtuigingen. (noot v. vert., o.b.v. definitie voor 'intrapersonal heterogeneity' in Corritore e.a., 2019.)

Literatuur

Corritore, M., A. Goldberg & S.B. Srivastava (2019). Duality in Diversity: How Intrapersonal and Interpersonal Cultural Heterogeneity Relate to Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 17 april. Zie ook: <https://web.stanford.edu/~amirgo/docs/heterogeneity.pdf>. [verwijzing toegevoegd in vert.]

Lix, K., A. Goldberg, S.B. Srivastava & M.A. Valentine (2019). Expressly Different: Discursive Diversity and Team Performance. Stanford Graduate School of Business, working paper no. 3773 S (maart).

Goldberg, A., S.B. Srivastava, V.G. Manian, W. Monroe & C. Potts (2016). Fitting In or Standing Out? The Tradeoffs of Structural and Cultural Embeddedness. *American Sociological Review*, 81/6.

Over de auteurs

M. Corritore is universitair docent Strategie en Organisatie aan de managementfaculteit Desautels van de McGill-universiteit in Montreal, Canada. A. Goldberg is universitair hoofddocent in Organizational Behavior aan de Stanford Graduate School of Business. S.B.

Srivastava is universitair hoofddocent en bekleedt de naar Harold Furst vernoemde leerstoel in Managementfilosofie en Waarden aan de Haas School of Business, een onderdeel van de universiteit van California in Berkeley. Srivastava en Goldberg leiden samen het gezamenlijke Computational Culture Lab van Berkeley en Stanford.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The New Analytics of Culture', by Matthew Corritore, Amir Goldberg and Sameer B. Srivastava, in the January-February 2020 Issue of the Harvard Business Review, vol. 98, issue 1-2. © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.

'INTERPERSOONLIJKE' CULTURELE DIVERSITEIT BLEEK GEPAARD TE GAAN MET EEN LAGER RENDEMENT OP DE ACTIVA