

*Effectieve cultuur-
verandering vereist
meer dan alleen
gedragsinterventies;
het vraagt om
aanpassingen in
systemen, processen
en procedures*



Hans Strikwerda was managementconsultant en hoogleraar, en is docent aan de UvA en aan het Erasmus Governance Institute. Daarnaast is hij auteur van *Organized Complexity in Business*, uitgegeven door Springer in 2023.

Over complexiteit, cultuur en teamwork

Hans Strikwerda

87

Ondanks dat er over het onderwerp bedrijfscultuur veel boeken en artikelen zijn geschreven, worstelen bedrijven met zaken zoals teamwork, horizontale coördinatie en de vrije interactie tussen medewerkers. En dat terwijl de noodzaak van deze drie organisatievormen alleen maar toeneemt. In dit artikel wordt hier met een andere invalshoek naar gekeken, met als resultaat een beter begrip en het biedt bovendien een aantal praktische instrumenten om effectiever te zijn. Maar het artikel is ook een waarschuwing tegen de valkuil van *solutions*: het denken en communiceren in praktische oplossingen alleen, zonder een dieper begrip van wat in de economie en van de vereiste systeemkennis gaande is.

Er wordt veel gesproken over cultuur in organisaties, maar tegelijk is er ook twijfel over de effectiviteit van cultuurprogramma's en vaak blijkt zo'n programma bovendien in werkelijkheid over iets anders te gaan. Deze spanning kan worden opgelost door zich ervan bewust te zijn hoe het begrip cultuur de afgelopen decennia is veranderd en nog steeds aan verandering onderhevig is. De oorspronkelijke betekenis van cultuur is 'de collectieve programmering van het denken van (nieuwe) leden van de orga-

nisatie met betrekking tot wat hoort en wat niet, wat werkt en wat niet werkt, met betrekking tot percepties, denken en over wat acceptabel en wenselijk gedrag is en wat niet.' Anders geformuleerd, cultuur is het proces waarin voor een sociale groep (organisatie, samenleving) voor die groep essentiële inzichten, kennis, vaardigheden, technieken, waarden en dergelijke worden overgedragen aan de nieuwe, jonge, leden van die samenleving. Cultuur is zowel proces als inhoud. Deze combinatie resulteert in gedrag, in-

clusief rituelen en symbolen, vandaar dat cultuur vaak daaraan synoniem wordt genomen. Toen de antropologe Margaret Mead deze definitie van cultuur begin jaren vijftig van de vorige eeuw formuleerde was er dominant sprake van homogene sociale groepen en samenlevingen of van samenlevingen waarin sprake was van een dominante groep en dus een idem cultuur. Dit is vandaag de dag geheel anders.

De organisatie-psycholoog Edgar Schein legde in de jaren zeventig bloot dat binnen organisaties ook een cultuur als combinatie van proces en inhoud ontwikkelde zoals gedefinieerd door Mead. Deze cultuur bleek een belangrijke aanvullende rol te spelen op de verticale 'command and control', zowel in de zin van het opleiden van nieuwe werknemers, in termen van vakkennis en qua gedrag, maar ook aan de routines in de coördinatie van activiteiten. De rol van cultuur is zo sterk dat zonder een gezonde cultuur die verticale command and control niet goed functioneert. Een gezonde cultuur wil zeggen dat deze niet te sterk is, er is dan sprake van group think en dan is de organisatie out-of-control. In Schein's begrip van cultuur zit een extra dimensie. Schein maakte onderscheid tussen drie dimensies van cultuur: 1. Artefacten (zichtbare structuren, kleding, kantoorinrichting, statussymbolen), 2. Strategieën, doelen, redeneringen (geuite rechtvaardigingen voor beslissingen en handelen), en 3. Onbewuste aannames over wat werkt en wat niet werkt. Impliciet ging Schein uit van een homogene sociale groep, daarin was geen ruimte voor diversiteit. Daar-

mee besteedde Schein ook geen aandacht aan de rol van pre-organisatorische socialisatie in cultuur als proces. Anders dan in de Amerikaanse samenleving speelde in de Nederlandse samenleving, in de periode van na de Tweede Wereldoorlog tot ongeveer 1980-1990 de pre-organisatorische socialisatie een grote rol. Veel organisaties werkten met een regionale arbeidsmarkt en het merendeel van de werkenden in een organisatie hadden op dezelfde school gezeten, dezelfde verenigingen, gingen naar dezelfde kerk, en dat werkte door in de organisaties. In machinefabrieken waren het de voor mannen die als vakmensen de jongens van de LTS verder opleiden, maar ook leerden wat wenselijk- en niet-wenselijke gedrag was, zij waren ook vaak de kaders van de vakbonden, en zo was er sprake van een duidelijke cultuur naar proces en naar inhoud. Deze pre-organisatorische socialisatie is tegenwoordig grotendeels weggefallen, en bestaat alleen nog in de opleidingen voor professionals als artsen, accountants en dergelijke.

Die derde dimensie in Schein's cultuurbegrip, de in zijn ogen moeilijk of niet expliciet te maken aannames, is komen te vervallen als gevolg van innovatie in businessmodellen, de groei van big data, betere analysetechnieken in de bedrijfskunde, waardoor tegenwoordig de aannames van een bestaand businessmodel heel snel wordt blootgelegd en vooral de validiteit daarvan getest kan worden. In toenemende mate willen we dan ook niet meer dat oude aannames en routines gedachteloos worden overgedragen aan nieuwe leden van de organisatie. Begrijpelijk dus dat latere opvattingen

over corporate culture zich beperken tot waarden en tot gedrag. Aan het beperken van cultuur tot waarden en gedrag kan de vraag worden gesteld of daarmee niet meer verloren is gegaan dan is gewonnen. Wat daarbij verloren is gegaan is wat onder meer de organisatie-psycholoog Schein noemt de *systemic context* in het gedrag van individuen en groepen. Schein wijst erop dat voor een effectieve cultuur het proces van de collectieve programmering van het denken van individuen niet voldoende is, cultuur moet ook gecodificeerd worden in de systemen, processen en procedures, in de systemic context van de organisatie. Dit is gebaseerd op het gegeven geformuleerd in het Interactionist Perspective Model uit de organisatiepsychologie: feitelijk gedrag is de resultante van de interactie tussen de kenmerken van het individu en van de *systemic context*. Voor de meeste mensen geldt dat die systemic context meer bepalend is voor hun gedrag dan hun persoonlijke opvattingen en inzichten. Vandaar dat de uit de jaren zestig stammende beweging van management of change, waarbij de medewerker het centrale object was van verandering, vervangen is door *systemic change*. In systemic change wordt beoogd ander gedrag gefaciliteerd door wijzigingen in de systemic context, dit omvat aspecten als beoordelingssystemen, het systeem van management control en -accounting, carrièrepaden, input-, proces- en output parameters, toegang tot informatie enzovoort. Vandaag de dag is het grote verschil met de opvatting van Schein dat niet de cultuur gecodificeerd wordt in de systemen, processen en procedures, maar twee andere dimensies, enerzijds

de missie en de hiërarchie van waarden en anderzijds de (nieuwe) strategie.¹ Voorbeelden hiervan zijn Intermountain Healthcare in de USA. In hun missie staat clinical performance centraal. Dus staat in alle interne rapportages, van hoog tot laag, clinical performance als nummer één (en financiën op de vierde plaats, ook in de periode toen er financiële problemen waren). Toen IBM in de jaren negentig de klant vooropstelde, customer first, is in het accountingsysteem van IBM en in de systemen voor budgettering en rapportage de klant als het primaire profit center gecodeerd (en niet langer het product of het land). Met de codificering van een nieuwe strategie in de systemen, procedures en processen, ook om het daarvoor andere gedrag te faciliteren, lijkt het ook dat daarmee nieuwe businessmodellen worden gecodificeerd. Helaas blijkt in de praktijk dat wel nieuwe businessmodellen worden nagestreefd, maar dat de bestaande systemen, processen en procedures te veel of geheel bij het oude blijven. Dit levert allerlei spanningen op in de organisatie. Dan wil het wel gebeuren dat leidinggevendenden zich bezondigen aan de *Fundamental Attribution Error*, dat de oorzaak van die spanningen bij medewerkers wordt gezocht en neergelegd en er dus een cultuurprogramma wordt ingezet, terwijl naar de systemic context moet worden gekeken. Hierbij moet bedacht worden dat in de periode dat de aandacht voor cultuur opkwam, de financiële markten steeds meer macht kregen. Daarmee was er de komst van de CFO en een toenemende macht van de financiële functie binnen ondernemingen, waarbij er steeds meer en zwaardere

eisen werden gesteld aan rapportages en boekhouding, waarin niet paste dat cultuurverandering werd gecodeerd in de systemen daarvoor, met uitzondering van bedrijven als IBM.

De veranderende systemic context

Voor de hedendaagse medewerker is de arbeidsorganisatie steeds minder de dominante sociale groep of cultuur waarvan deze deel uitmaakt. We wisselen vaker van baan, werken in meerdere organisaties tegelijk, werken als zzp'er, binnen de organisatie wisselt de inzet vaker en ook vaker in meerdere projecten. Daar komt bij dat een toenemend deel van de beroepsbevolking deel uitmaakt van meerdere culturen, etnisch, religieus, professioneel, land van herkomst, interesses, vriendengroepen en maatschappelijke bewegingen. De homogeniteit van de groep van Margaret Mead bestaat voor velen niet meer. Vandaar dat Mead's opvatting van cultuur is vervangen door de *field theory*. Hierin geldt dat steeds meer mensen deel uitmaken van meerdere culturen, waarvan de cultuur van de organisatie waar ze werken er één is. Hoe personen daarmee omgaan verschilt. Ruwweg loopt het uiteen van individuen die al die culturen vertalen in een identiteit voor zichzelf, anderen, vaak via mimes leven meerdere identiteiten. Er wordt dan wel gesproken over een toename van sociale complexiteit en van een toename van identiteitscomplexiteit. In het maatschappelijk verkeer ervaren we dat in het streven naar erkenning van diversiteit. De vraag is dan wat dit betekent voor het socialisatieproces binnen organisaties en voor de rol van cultuur. Hiervoor is het van belang een andere

Steeds meer mensen maken deel uit van meerdere culturen, waarvan de cultuur van de organisatie waar ze werken er één is

verandering erbij te betrekken: de omslag in de economie, dus in organisaties, van de dominantie van gecodificeerde kennis naar niet-codificeerbare persoonsgebonden kennis. Beide hebben altijd bestaan, maar in het eerste en in het tweede industriële tijdperk, tot ergens in de jaren tachtig, was gecodificeerde, doorgaans technische kennis dominant en dus ook een impliciete grondslag van de conventionele management- en organisatie-theorieën. Met de omslag naar niet-technische producten, dienstverlening, professionalisering, is niet-codificeerbare persoonsgebonden kennis belangrijker geworden. Deze laatste wordt in innovatie- en dienstverleningsprocessen ingebracht via interactie tussen personen, en niet zoals in het oude systeem via transacties. Vandaar de nadruk in organisaties op samenwerking, teamwork, vrije interactie tussen medewerkers, medewerkers die in wisselende projecten worden ingezet etcetera. Dat lijkt dus goed te gaan.

Maar ook het gedrag in vrije interactie met anderen wordt beïnvloed door de context. Die systemic context zoals die in organisaties gold voor de komst van internet en in het bijzonder de sociale

media, is qua effect op gedrag verzwakt door een sterke toename van op de digitale technologie gebaseerde feedback-mechanismen. Niet alleen het aantal van die mechanismen neemt toe, maar ook de snelheid, real time en daarmee neemt ook de verscheidenheid aan typen mechanismen. We waren bekend met materiële feedback; heeft het product de juiste afmetingen, is de temperatuur van het proces de juiste, werkt de software? Nu is er sprake van sociale feedback ('wordt jouw houding geaccepteerd door de groep') emotionele feedback ('de wijze waarop je je voorstel bracht heeft anderen gekrenkt') of intellectuele feedback ('jouw opvattingen zijn niet gefundeerd'). Uiteraard kan er ook sprake zijn van positieve feedback op dezelfde dimensies, maar om een nog onopgehelderde reden lijkt het er op dat negatieve feedback overheerst. Wat betekent dit nu voor de effectiviteit van groepen, van teams, van vrije interactie tussen medewerkers. Laten we twee voorbeelden vooropstellen waar het perfect werkt: Wikipedia en open source software. Bij Wikipedia werkt vrije interactie omdat er vijf heldere spelregels zijn: 1. Wikipedia is een encyclopedie, 2. lemma's worden geschreven vanuit een neutraal standpunt, 3. de inhoud is vrij om te gebruiken, te redigeren en te verspreiden, 4. de redacteurs (iedere gebruiker kan redacteur zijn) respecteren elkaar en gaan beschaafd met elkaar om en 5. Wikipedia heeft geen in graniet gebeitelde regels en voorschriften. Bij open-sourcesoftware is er sprake van effectiviteit in de vrije interactie, in de eerste plaats omdat open software van grote economische waarde is, het tweede mechanisme is dat

gepubliceerde software modules onmiddellijk getest worden of deze werken of niet. In deze twee voorbeelden kan er tussen de participanten ook wel sprake zijn van niet-inhoudelijke, ofwel sociale en emotionele feedback, maar deze beïnvloedt niet de zakelijke feedback omdat de sociale en emotionele feedback geparkeerd worden in aparte pagina's. In veel organisaties is dat gecompliceerder. Vaak zijn er geen heldere spelregels voor de vrije interactie, de zakelijke- of materiële feedback is heel vaak ambigue, er kan sprake zijn van sociale vergelijkingsprocessen en daarmee haantjesgedrag. Vandaar dat er observaties zijn dat in veel gevallen die vrije interactie niet tot beoogde (doorbraak) innovaties leidt en die vrije interactie niet altijd als effectief wordt beleefd of erger stress in de hand werkt. Die vrije interactie wordt ook gecompliceerd doordat de korte berichten in sociale media in de hand werken dat er in termen van solutions wordt gecommuniceerd, waarbij reflectie, twijfel, exploratie, langzame intuïtie, langzaam (fundamenteel, vernieuwend) denken en dergelijke, onvoldoende ruimte krijgen. Dit remt vernieuwing. Het kan ook een bron zijn van werk gerelateerde stress; je kunt je ei niet kwijt.

Praktisch principiële maatregelen

Hoe hiervoor een aantal concrete maatregelen te nemen, zodat het positieve van solutions behouden blijft, zonder in de valkuil van solutions te tuinen? Voor een deel wordt die valkuil ontlopen door de expliciete erkenning van de toename van sociale- en identiteitscomplexiteit en de erkenning van andere vormen van feedback. Story telling is hierin een

nieuwe vorm van socialisatie waarmee medewerkers hun complexe identiteit met elkaar delen. Maar er is nog een heel andere dimensie aan het probleem. Dat is dat we geneigd zijn de oorzaak van een probleem daar te zoeken waar we het probleem zien. In het geval van samenwerking, teamwork, de vrije interactie betekent dit dat er naar de mensen om wie het gaat wordt gekeken, met als resultaat trainingen in teamwork en andere gedragswetenschappelijke interventies. De Franse filosoof Gaston Bachelard heeft ons geleerd dat de oorzaak van een probleem niet daar gezocht moeten worden waar we het probleem zien, maar in de context van dat probleem. Voor ons probleem betekent dat we de oorzaak moeten zoeken in de systemic context. We willen graag anders werken, maar we verzuimen om de systemen van de organisatie, het beoordelingssysteem, de informatiesystemen en systemen voor rapportage en dergelijke daarop aan te

passen. In 2003 schreef Joseph Bower, de grondlegger van de methode voor het middelen allocatieproces, dat wanneer werknemers in wisselende projecten werken, er een registratiesysteem dient te zijn zodat die werknemers kunnen laten zien wat hun bijdrage in al die projecten is geweest. Twintig jaar later schrijft *The Economist* dat de meeste bedrijven hierin hopeloos achterlopen. Hierbij is de ironie dat voor de psycholoog Schein het middelen allocatieproces een belangrijk instrument is om een gezonde cultuur te creëren. Specifiek in die systemic context is een punt van aandacht dat wanneer over wordt gegaan naar zelf-coördinerende teams (self managing teams)², dat dan de taken van de klassieke chef herverdeeld moeten worden (Figuur 1).

Hoe de in Figuur 1 opgesomde taken herverdeeld moeten worden tussen context (hiërarchie) en de groep, zal

1. Vertegenwoordigen van de afdeling in het proces van strategie-uitvoering van de organisatie, leveren van inbreng in de budgetprocedure, zorgen voor goede condities voor de afdeling (*linking pin*)
2. Planning, werkplan opstellen, roosters opstellen e.d.
3. Toedeling van taken
4. Normen stellen voor output, kwaliteit, kwantitatief en kwalitatief
5. Inwerken van nieuwe medewerkers
6. Vak techniek, benodigde kennis, werkmethoden, vaardigheden, e.d. overdragen aan medewerkers, training, coaching
7. Zorgen voor toegang tot informatie, materiaal, materieel, werkplekken, gereedschappen e.d.
8. Zorgen voor sociale-, psychologische- en fysieke veiligheid (Arbo), een veilig psychologisch klimaat
9. Monitoren van input, throughput, output, toetsen tegen normen, bepalen van corrigerende acties
10. Personeelsplanning, selectie, beoordeling, waardering, beloning en deselectie van medewerkers
11. Geven van discretionaire ruimte aan medewerkers, van feedbackfaciliteiten voor opleiding, zodat medewerkers zich kunnen ontwikkelen
12. Zorgen voor goede verhoudingen in sociale zin, onderlinge omgangsvormen, balanceren van solidariteit en sociabiliteit, zorgen voor een goede sfeer, *esprits d'corps*
13. Oplossing van problemen in de groepsdynamiek
14. Zorgen voor rapportage-informatie, op de niveaus van *self-control teams*, afdelingsniveau naar hoger in de organisatie
15. Coördinatie met andere afdelingen, organiseren van *passerelles*
16. Zorgen voor leerprocessen, van eigen ervaringen, medewerkers stimuleren inzichten van buiten naar binnen te brengen

Figuur 1 Taken van de klassieke (afdelings-)chef die herverdeeld moeten worden tussen context en de groep in het geval van zelf-coördinerende teams (bron: college *Internal Governance en Corporate Governance*)

De regels voor teamplay	
Doel	Er is één gemeenschappelijk doel, dat bekend is bij en geïnternaliseerd door nagenoeg alle spelers.
Regels/causaliteit	Alle spelers kennen en begrijpen het businessmodel, in de zin van oorzaak-en-gevolgrelaties voor het te realiseren doel, respectievelijk zijn ze het erover eens dat dit ontdekt moet worden, inclusief wat dit betekent voor rollen, bijdragen, etc.
Informatie	Alle spelers hebben toegang tot alle informatie zoals nodig voor hun bijdragen, geen informatieasymmetrie, één <i>trusted source</i> of information, inclusief feedback met betrekking tot bijdragen.
Socialisatie	Er is een socialisatieproces zodat spelers een begrip hebben van elkaanders persoonlijkheid, capaciteiten en motivaties, zodat er sprake is van een <i>community culture</i> , dat wil zeggen een intensieve samenwerking, met elkaar ondersteunende relaties, maar wel steeds gericht op het doel.
Beloning	De opbrengsten van de samenwerking (financieel en niet-financieel) worden verdeeld op basis van het <i>equity principle</i> .

Figuur 2 De vijf spelregels voor teamwork

steeds afhangen van de concrete situatie, de aard van het werk, ervaring, opleidingsniveau en dergelijke. Maar, er is meer. In Figuur 2 is een vijftal spelregels geformuleerd, die hun oorsprong hebben in de economische theorie voor teamwork.

Komen de vijf regels in Figuur 2 u bekend voor? Klopt, het zijn dezelfde als voor teamsport zoals voetballen. Centraal staat gedeelde informatie; iedereen moet kunnen zien waar de bal is. Individuele teamleden zullen elk hun eigen kennis en inzichten inbrengen, immers met teamwork gericht op het oplossen van (nieuwe) problemen wordt het zogenoemde medici-effect nagestreefd, ofwel innovatie.

Naast de herverdeling van taken en de vijf regels voor teamwork is er nog een derde praktische vormgeving aan samen-

werking in groepen, maar ook tussen bedrijven en instellingen: samenwerken is ook steeds samen rekenen. Dit geldt zowel op afdelingsniveau, als tussen businessunits als tussen bedrijven en instellingen. Informatie delen betekent ook open calculatie en een gedeelde rekensom, de tweede regel in Figuur 2. Dit gaat tegenwoordig zover dat bijvoorbeeld bij software voor *building information systems* als Autodesk, elk lid van het team direct zelf kan doorrekenen wat de effecten zijn op de winst van het project van haar of zijn voorstellen. Dit is overigens ook de moderne definitie van decentrale organisatie.

Er is ter afronding nog een vierde praktisch systeemmaatregel om werken in projecten, vrije interactie tussen medewerkers goed te faciliteren. Deze betreft het middelen allocatieproces. De term

‘middelen allocatieproces’ is in zoverre misleidend dat het om meer gaat dan geld alleen. In een kenniseconomie gaat het om resources, waarbij de kennis die medewerkers inbrengen en vooral de juiste allocatie daarvan, doorslaggevend is voor succes. De vraag is dan of medewerkers dan niet zelf het beste kunnen bepalen waar, in welk project, de inbreng van hun kennis de meeste opbrengst heeft voor de organisatie, en daarmee voor hun eigen reputatie, maar ook, in welk project iemands kennis zich het beste zal kunnen ontwikkelen. In beginsel is dit ook zo. Echter, het blijkt dat dit niet aan het vrije spel der krachten kan worden overgelaten wegens vriendjespolitiek, nieuwkomers die er niet tussen gelaten worden, machtspolitiek en ego-gedrag. Een zelf-coördinerend team heeft ook tot taak, zoals de oude chef vroeger, nieuwe medewerkers op te vangen, op te leiden en te begeleiden. Vaak valt op directieniveau te beluisteren, als het gaat om het verdelen van de beschikbare uren tussen reguliere taken in afdelingen en projecten (respectievelijk end-to-end processen, fast tracks in de ziekenhuizen etcetera): ‘Dat regelen ze zelf maar’. En er zijn ook altijd medewerkers die zich daarvoor inzetten en opwerpen, maar binnen een halfjaar is het ruzie over prioriteiten, medewerkers die overvraagd worden, projecten die vertraagd raken doordat de benodigde mensen uit de afdeling niet beschikbaar zijn, waarbij dan de projectleider de schuld krijgt, terwijl die er weinig aan kan doen: de verantwoordelijkheid hiervoor ligt hoger in de organisatie. Zie hier een bron van stress. De werkgever is bij wet verplicht maatregelen te nemen om werkgerelateerde

stress te voorkomen en in geval van projecten en dergelijke is dus de werkgever verplicht over te stappen op het moderne middelenallocatieproces dat gebaseerd is op immateriële activa en op de information-based organisatie.

Slot

Is nu die lange aanloop nodig voor deze praktische regels? Ja, omdat we vaak niet weten waar onze opvattingen vandaan komen en niet altijd beseffen op welke fundamenteën en aannames deze berusten. In die zin is dat derde niveau van cultuur van Schein er nog steeds, maar in institutioneel-intellectuele zin en dat stuurt nog steeds onze onbewuste mentale scripts en dus gedrag. Er wordt dan enthousiast met nieuwe regels begonnen, maar als bijvoorbeeld de CFO niet inziet, wat helaas nog voorkomt, dat informatie een kapitaalgoed is en geen kostenpost, dan gaat het moeizaam met de toegang tot informatie en het delen van informatie. Vrije interactie, zelf-coördinerende teams betekenen dat ook elders in het sociale systeem van de organisatie, tot op het niveau van de CEO, zich op hun rol, het hanteren van bestuursinstrumenten moeten bezinnen. Goede bestuurders realiseren zich dat de consequentie van de digitale kenniseconomie is dat hun rol complexer wordt en dat zij die complexiteit niet mogen afwentelen op medewerkers. Over hoe functionarissen op dit niveau met die nieuwe complexiteit het beste kunnen omgaan, gaf Herbert Simon al het antwoord in zijn boek *The Sciences of the Artificial*: het verbreden en verdiepen van je kennis. Vandaar dat de CEOs van de succesvolle tech firms driftige veellezers zijn.

Noten

1. Kanter, R. M., & Bird, M. (2009). *Procter & Gamble in the 21st Century (A): Becoming Truly Global*. Dit is gebaseerd op het inzicht van de Duitse filosoof Jürgen Habermas, dat de systeemwereld verankerd dient te zijn in de leefwereld.
2. Bower, J. L., & Gilbert, C. G. (2005). A Revised Model of the Resource Allocation Process. In J. L. Bower & C. G. Gilbert (Eds.), *From Resource Allocation to Strategy*. Oxford University Press.
2. 'Zelfsturende teams' is onjuist, want in strijd met het coördinatiebeginsel.

Literatuur

Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering: Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*. Van Gorcum - Stichting Management Studies.

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

De Man, M., & Schuiling, G. (2023). De legacy van Edgar H. Schein. *Holland Management Review*, 40 (Juli - September), 8-13.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. University of Illinois at Urbana Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. <http://ssrn.com/paper=1496184>.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Greenberg, J. (2010). *Managing Behavior in Organizations* (fifth ed.). Prentice Hall, p. 70.

Bennis, W. G., Benne, K. D., & Chin, R. (Eds.). (1962). *The Planning of Change: Readings in the Applied Behavioral Sciences*. Holt, Rinehart and Winston.

Bower, J. L. (2000). A General Management View of Change. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.

Bohmer, R. M. J., & Romney, A. C. (2009). *Performance Management at Intermountain Healthcare*. In. Boston MA: Harvard Business School.

Galbraith, J. R. (2005). *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process*. Jossey-Bass.

Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A theory of fields*. New York: Oxford University Press.

Jensen, M. C. (1998). *Foundations of organizational strategy*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Strikwerda, J. (2023). *Organized Complexity in Business: Understanding, Concepts and Tools*. Cham, Switzerland: Springer Nature.

Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven: Yale University Press.

Gallagher, S. (2020). *Action and interaction*. Oxford University Press.

How to manage teams in a world designed for individuals. (2023, November 6th). *The Economist*.

Johansson, F. (2017). *The Medici effect: what elephants and epidemics can teach us about innovation: with a new preface and discussion guide*. Harvard Business Review Press.

Strikwerda, J. (2014). *Bespiegelingen over governance, bestuur, management en organisatie in de 21e eeuw*. Koninklijke Van Gorcum, Hoofdstuk 9.

Arrow, K. J. (1974). *The Limits of Organization*. Norton.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.

Martin, R. L. (2007). *The opposable mind: how successful leaders win through integrative thinking*. Harvard Business School Press. <http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip0719/2007021447.html>.

O'Toole, J. (1993). *The executive's compass: business and the good society*. Oxford University Press.

Simon, H. A. (1996). *The Sciences of the Artificial* (third ed.). The MIT Press.

Maccoby, M. (2007). *The leaders we need: and what makes us follow*. Harvard Business School Press.