

2 Cultuur en verandering

Beperkingen van het instrumentele model¹

Huibert de Man

Cultuur is al bijna dertig jaar populair als managementinstrument. Toch is het aantal succesverhalen over cultuurverandering beperkt. Het overheersende beeld is een enthousiaste diagnose in het begin, gevolgd door een spoedige stagnatie. Deze bijdrage biedt een kritische reflectie op deze nog steeds populaire, maar kennelijk ineffectieve aanpak. Is het een probleem van instrumenten en moeten we het gewoon slimmer aanpakken? Of is er iets mis met de instrumentele benadering van cultuur? Een analyse van bestaand onderzoek en theoretische literatuur wijst in de richting van het tweede antwoord. De overheersende instrumentele aanpak berust op een te eenvoudig beeld van de relatie tussen cultuur en effectiviteit en een niet-houdbare opvatting over veranderingsmanagement. Verder is het cultuurbegrip – cultuur als iets tussen de oren van mensen, met abstracte vooronderstellingen en waarden als kern – niet houdbaar in het licht van wat we over menselijk gedrag weten. Een andere manier van denken over cultuur en cultuurverandering is nodig.

Inleiding

‘Werk je misschien in een organisatie waar de leiding expliciet het initiatief genomen heeft om de cultuur te veranderen? En wat is op dit initiatief het verloop geweest? Is het gelukt om andere manieren van denken, normen en waarden tussen de oren van de medewerkers te krijgen? En hoe heeft men dit proberen te doen? Functioneert de organisatie nu anders?’

Deze vragen stel ik in cursussen aan ervaren managers. Een lacherige reactie op deze vragen is eerder regel dan uitzondering. Ik krijg verhalen over leidinggevendens die van mening waren dat er een ‘cultuuromslag’ moest plaatsvinden in de organisatie. Het ging er dan om een meer resultaatgerichte cultuur, meer omgevingsgerichtheid en flexibiliteit te creëren. Een veelgehoord element is ook ‘afpraak is afspraak’, naast zelfsturing en proactief gedrag. Er was soms een directe samenhang met structurele veranderingen in de organisatie, zoals ‘kanteling’ van de structuur en het verminderen van managementlagen.

‘Onze organisatiestructuur is om. Veel van onze medewerkers hebben na de jaarwisseling een nieuwe werkplek gekregen. Functies en managers zijn gewisseld. Deze eerste dagen is nog onduidelijk wie waar zit en wie waarvoor verantwoordelijk is. Dat is lastig, maar de basis is gelegd voor een efficiënt en effectief opererende organisatie, die minder managers nodig heeft dan daarvoor. Een organisatie die in staat zou moeten [zijn] om betere prestaties te leveren.

Nu nog een cultuuromslag. Dat is een lastigere, maar veel belangrijker. Ik streef naar een cultuur van afspraak = afspraak (1), pro-actieve opstelling (2), eigen verantwoordelijkheid nemen (3), het belang van de burger en ondernemers vooropstellen (4) en doen wat het bestuur wil (5). Zover is het helaas nog niet.’

Voormalig stadsdeelwethouder voor de VVD in Amsterdam Oud-West Werner Toonk

Bron: http://www.wernertoonk.nl/en_nu_de_cultuuromslag

De lacherige reactie betreft vaak de onhandigheid van de leiding. Deze stelde met mooie woorden grootse veranderingen in het vooruitzicht, maar in de praktijk kwam daar weinig van terecht. ‘Proactief’, ‘klantgericht’, ‘flexibel’ waren moeilijk met het werk van de mensen te verbinden. De leiding, die zulke begrippen lanceerde, wist er vaak ook in het eigen gedrag moeilijk inhoud aan te geven. Cultuurverandering staat hoog op de managementagenda. Het woord ‘cultuuromslag’ levert 65.000 treffers op in Google. Op vele terreinen vinden beleids-



Figuur 2.1 Fokke en Sukke maken altijd een strakke projectplanning

makers, politici, ondernemers, managers en adviseurs het kennelijk noodzakelijk dat mensen anders gaan denken, hun overtuigingen bijstellen, anders gaan handelen. Het gaat om een ingrijpende verandering die snel moet plaatsvinden. Velen bieden producten aan om de verandering tot stand te helpen brengen. Dat is de 'buitenkant' van de cultuurverandering. De andere kant is de ervaring die vanuit de 'binnenkant' van de cultuurverandering komt, bijvoorbeeld van de managers met wie ik praat. Tussen binnenkant en buitenkant bestaat een grote spanning. Ingrijpen in de cultuur mag dan belangrijk zijn, gemakkelijk is het niet. Interventies leveren geen voorspelbaar succes op. Wat betekent dit? Moeten we gewoon betere methodieken ontwikkelen en doelgerichter gaan veranderen, of is er iets mis met het concept van 'instrumentele cultuurverandering'?

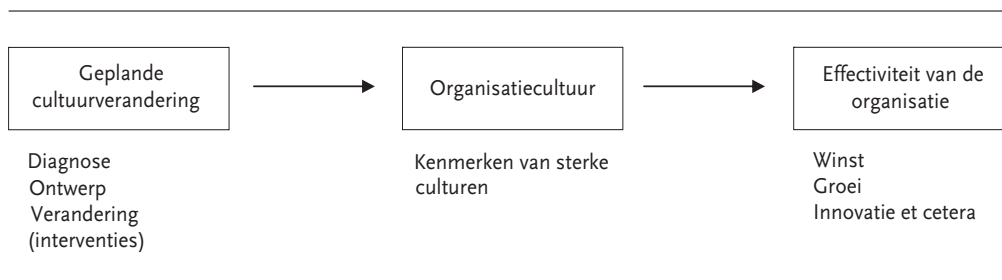
2.1 Sterke culturen voor effectieve organisaties

De gedachte van cultuur – opgevat als de typische gedeelde denkwijzen en opvattingen van de leden van een organisatie – als sleutel tot succes van organisaties wordt kort na 1980 voor het eerst populair in de wereld van management en advisering. Het begint allemaal met Noord-Amerikaanse adviseurs die de concurrentiekracht van ondernemingen willen verbeteren, mede in het licht van de concurrentie vanuit Japan (Deal en Kennedy, 1982; Peters en Waterman, 1982; Pascale en Athos, 1981). De gedachte is aanvankelijk vrij eenvoudig: sterke culturen – dat wil zeggen: consistente culturen waarin iedereen gelooft – leiden tot succes. Dit thema van 'de neuzen dezelfde kant op' en 'de cultuur moet tussen de oren zitten' inspireert tot op heden adviseurs en managers.

De gedachte dat sterke culturen altijd tot goede bedrijfsresultaten leiden, wordt al vrij snel genuanceerd. Wilkins en Ouchi (1983), die de sterke cultuur als *clan* aanduiden, laten zien dat het model van de clan niet voor alle organisaties optimaal is. Op grond van de transactiekostentheorie is aannemelijk dat bureaucratistische organisaties soms beter zijn en dat men de coördinatie in andere gevallen beter aan de markt kan overlaten. Clans doen het vooral goed in organisaties met een stabiel lidmaatschap en een hoge mate van interactie tussen de leden. Ook auteurs die het concurrentievoordeel van een sterke cultuur erkennen, zoals Barney (1986), betwijfelen de praktische bruikbaarheid van dit inzicht. Het concurrentievoordeel ontstaat immers in een langdurig leerproces, dat grotendeels impliciet en nauwelijks overdraagbaar is.

Al vrij gauw na de eerste publicaties over sterke culturen en excellente ondernemingen staan critici klaar om de zwakten van de achterliggende analyses aan te tonen. Lammers (1986) laat in *Harvard Holland Review* de statistische denkfouten van het onderzoek van Peters en Waterman (1982) zien. In *Business Week* verschijnt in 1984 het artikel 'Who is excellent now' dat laat zien hoe sommige

excellente ondernemingen alweer in de problemen geraakt zijn. De academische wereld merkt op dat de managementboeken de organisatiecultuur wel heel gemakkelijk gelijkstellen aan de managementcultuur, daarbij subculturen en verschillen in belangen en leefwereld verwaarlozend. De variabele ‘sterkte of kracht van de cultuur’ blijkt ook niet zo eenvoudig te zijn en feitelijk over verschillende aspecten te gaan, zoals de mate waarin de cultuur gedeeld wordt en de mate waarin de cultuur het gedrag beïnvloedt (zie bijvoorbeeld Saffold, 1988).



Figuur 2.2 Hoofddlijn van het instrumentele cultuurdenken

Toch heeft de gedachte van een sterke cultuur een vaste plaats verworven in het denken van beleidsmakers, managers en hun adviseurs. Of het nu gaat om een bank die marktgericht wil worden, een gemeente die lering wil trekken uit de vuurwerkramp of een ministerie dat een andere cultuur proclameert, steeds zien we een geloof in het positieve effect van een sterke cultuur. Ook gelooft men in de maakbaarheid van de cultuur (zie ook: Van Es, 2008a).

2.2 Effectiviteit en cultuur: naar een contingentietheorie

Onderzoek vanaf de jaren negentig relateert de relatie tussen cultuur en effectiviteit verder. Relevante aspecten van de cultuur worden benoemd en meetbaar gemaakt. De brede variabele ‘kracht’ of ‘sterkte’ blijkt te grof. Ook effectiviteit wordt in aspecten uiteengelegd om onderzoek mogelijk te maken door middel van gedetailleerde casestudies en kwantitatieve surveys. Kotter en Heskett (1992) laten op basis van een studie van meer dan tweehonderd ondernemingen zien hoe gedeelde waarden en ongeschreven regels tot economisch succes kunnen leiden óf tot het onvermogen van organisaties om zich aan veranderende markten en omgevingen aan te passen. Zij maken een onderscheid tussen ‘gezonde’ en ‘ongezonde’ culturen. Een sterke cultuur is niet genoeg, want die kan ‘ongezond’ zijn als deze een organisatie niet in staat stelt om zich aan veranderende omstandigheden aan te passen. Het gaat er dus om ongezonde culturen weer gezond te maken, waardoor het aanpassingsvermogen van organisaties wordt

hersteld. Leiderschap is daarbij van doorslaggevende betekenis. Denison en Mishra (1995) onderscheiden verschillende aspecten van de cultuur: mate van betrokkenheid, consistentie, aanpassingsvermogen en mate van langetermijnvisie. In de door hen geanalyseerde casestudies laten zij zien hoe deze vier aspecten gerelateerd zijn aan verschillende aspecten van effectiviteit, waarbij de paren flexibiliteit – stabiliteit en externe oriëntatie – interne integratie het raamwerk vormen. In een kwantitatief onderzoek onder meer dan zevenhonderd organisaties, waarbij de vragenlijst door een van de topmanagers is ingevuld, worden de percepties van deze managers van de effectiviteit van de organisatie in verband gebracht met hoe ze hun cultuur zien. Hier komen inderdaad statistisch significante samenhangen uit naar voren tussen de vier aspecten van de cultuur en aspecten van effectiviteit: groei van de verkoop, winst, kwaliteit, werknemerstevredenheid en prestatie in het algemeen. Tevredenheid van het personeel hangt vooral samen met betrokkenheid, consistentie en aanpassingsvermogen. Groei heeft meer met missie te maken, terwijl winst relatief zwak met de cultuurkenmerken samenhangt, maar nog het meest met consistentie. Dit laatste bevestigt het vermoeden dat aspecten van de cultuur die goed zijn voor efficiency, de groei en ontwikkeling van de organisatie kunnen hinderen. Dit onderzoek vertoont gelijkenis met onderzoek van Cameron en Quinn (1999), die op basis van eerder onderzoek naar effectiviteit (Quinn en Rohrbaugh, 1983), een typologie maken van organisatieculturen in termen van ‘concurrerende waarden’.

Zo wordt de oorspronkelijke veronderstelling over het verband tussen cultuur en effectiviteit steeds meer genuanceerd. De *one-best-way*-gedachte is vervangen door een verhaal over spanningsvelden. Wat goed is voor efficiency op de korte termijn, kan het aanpassingsvermogen op de lange termijn ondermijnen. Wat medewerkers tevreden maakt, is niet hetzelfde als wat tot winst leidt. Een dergelijke spanning komt naar voren in de studie van Sørensen (2002). Sterke culturen produceren vooral betrouwbaar, maar ze hebben problemen met verandering. Een ander soort nuancering komt van auteurs die aantonen dat in verschillende markten de sterkte van de cultuur een andere invloed kan hebben. Burt et al. (1994) laten zien dat de positieve relatie tussen de sterkte van de cultuur en de prestatie niet in alle markten even sterk is. In markten met een hoge mate van concurrentie en lage winstmarges – zij spreken over *market constraint* – heeft een sterke cultuur een groter voordeel in termen van concurrentie dan in markten die minder *constrained* zijn.

Zo ontstaat gaandeweg een *contingency theory* van de relatie tussen cultuur en effectiviteit. De relatie tussen sterkte (kracht) van de cultuur en effectiviteit (prestatie) wordt uiteengelegd in relaties tussen cultuurkenmerken en aspecten van effectiviteit. Daarnaast wordt de modererende invloed van omgevingskenmerken zichtbaar gemaakt.

2.3 Geplande cultuurverandering en diagnose

CULTUURVERANDERING ALS PROJECT

De eerste publicaties over sterke en succesvolle culturen veronderstellen dat het management zijn stempel op de cultuur kan zetten, maar ze leggen nog niet uit hoe. Het zijn vooral adviseurs uit de bestaande tradities van *Planned Change* en *Organization Development* die hiertoe ideeën ontwikkelen, gebruikmakend van bestaande instrumenten en interventies. Cultuurverandering wordt een project dat begint met een diagnose van het (cultuur-) probleem, dan een ontwerp van de gewenste cultuur, gevolgd door interventies die de veranderingen teweeg moeten brengen, en een evaluatie om de effecten vast te stellen en van het project te leren.

DIAGNOSE: TOEPASSING VAN HET OCAI-INSTRUMENT

De ontwikkeling van diagnose-instrumenten levert een belangrijke bijdrage aan geplande cultuurverandering. De eerste instrumenten zijn gericht op nationale culturen (Hofstede, 1991). Later worden instrumenten voor diagnose op organisatieniveau ontwikkeld, zoals een vragenlijst van Sanders en Neuijen (1987) en het OCAI-instrument (Cameron en Quinn, 1999; Horlings en Van Es, 2008). De OCAI-vragenlijst meet zowel de manier waarop individuen de bestaande organisatiecultuur zien als het beeld van de gewenste organisatiecultuur. De metingen betreffen de twee dimensies (paren van concurrerende waarden):

1. de mate van interne dan wel externe gerichtheid van de cultuur;
2. de nadruk op stabiliteit dan wel verandering in de cultuur.

De onderzoeker maakt zo ‘plaatjes’ van de bestaande en gewenste cultuur. Deze worden dan naar de organisatie teruggekoppeld: welke consequenties trekken de betrokkenen uit hun eigen beschrijving van de bestaande en de gewenste cultuur?

Verschillende van mijn studenten pasten deze methode toe in afstudeerprojecten, met name in een aantal vestigingen van een grote bankorganisatie. Het beeld dat uit dit onderzoek naar voren komt, bevestigt het vermoeden dat bankorganisaties de neiging hebben om een interne gerichtheid en een nadruk op stabiliteit te ontwikkelen. De toenemende concurrentie, mede door de Europese liberalisering van financiële markten, vraagt echter meer externe gerichtheid en meer aanpassingsvermogen aan veranderingen. Toch komt dit beeld er niet uit als gewenste toekomst zoals die door de medewerkers wordt beleefd. Zij willen eerder meer in de richting van een familie-ideaal dat flexibiliteit koppelt aan een interne gerichtheid. Hun voorkeur ligt dus bij een menselijke werkomgeving, niet bij de rauwe eisen van de internationale markt. Wellicht is dit een reactie

van de medewerkers op de grote druk vanuit het management om zekerheden los te laten. Het blijkt lastig om de stap van cultuurdiagnose naar cultuurverandering te maken. Wat kan het management van deze bank met dit gegeven dat de medewerkers eerder terug naar de veiligheid willen dan dat zij meegaan in de vrij onvermijdelijke verharding van de verhoudingen die door de Europese ontwikkeling wordt opgedrongen? Voor zover mij bekend zijn deze afstudeerprojecten dan ook in de diagnosefase gestopt.

Eigen ervaringen

Samen met een collega heb ik de methode toegepast in een professionele organisatie, waarin de leiding zich zorgen maakte over de interne oriëntatie en het gebrek aan dynamiek. Het onderzoek bevestigde het vermoeden van de leiding: ook de medewerkers beleefden de organisatie als weinig dynamisch en naar binnen gekeerd. Ook volgens de medewerkers moest de cultuur ondernemender worden. Dit riep de vraag op hoe het kan dat zowel management als leiding dit al jaren roept, maar dat de cultuur toch blijft zoals die kennelijk is. Kwalitatieve interviews moesten hierop antwoord geven. We interviewden personen die in de organisatie als (formele) sleutelpersonen of (informele) *opinion leaders* bekend stonden. Hun antwoorden gaven een heel consistent beeld:

‘Ik wil wel naar een andere cultuur maar al die anderen verhinderen het.’

Kennelijk beleefden de medewerkers de bestaande organisatie als een beperking. Een discussie waarbij het merendeel van deze sleutelpersonen aanwezig was, leverde, behalve een wat ongemakkelijk gevoel, niet zoveel op. Het management verklaarde na enige tijd het cultuurproject voor ‘afgerond’ en ging over tot de orde van de dag. Ook dit project waarin de diagnose volgens de regels van de kunst werd uitgevoerd, de gegevens werden teruggekoppeld en in een open discussie besproken, leverde geen aantoonbare cultuurverandering op. Mijn indruk is dat dit voor cultuurprojecten geen uitzondering is. Een enthousiaste diagnose krijgt geen zinvol vervolg.

BETER VERANDEREN: LEIDERSCHAP EN ANDERE HEFBOMEN

Dat cultuurveranderingen vaak vastlopen, is inmiddels ook binnen de wereld van de adviseurs bekend. Een terugkerend thema is hierbij ‘voorbeeldgedrag’. Als leidinggevend de nieuwe cultuur niet uitdragen, hoe moeten de medewerkers de verandering dan serieus nemen? Al het gedrag van leidinggevend is voorbeeldgedrag, aldus Scheltens (1998). Deze nadruk op het leiderschap past bij de opvattingen van Kotter (2007) over verandering: er moet een ‘leidende coalitie’ zijn die het eigen geloof uitdraagt door zich er zelf naar te gedragen.

Deze koppeling met het leiderschap is overigens niet nieuw. Schein maakte de koppeling al in de jaren tachtig (Schein, 1987), waarbij hij expliciet aangaf dat het leiderschap niet in elke ontwikkelingsfase van de organisatie evenveel invloed op de organisatiecultuur heeft. Soms kan de cultuur beter worden beïnvloed via veranderingen in de organisatiestructuur, de technologie en procedures. Deze gedachte vinden we ook bij Brenters (1999), die aangeeft dat voorbeeldgedrag vaak niet genoeg is om een cultuur te veranderen. Dan heb je andere ‘hefbomen’ nodig. Een vergelijkbare visie heeft Kloosterboer (2004). Hij geeft een model om het verloop van projecten met cultuurverandering te begrijpen en te verbeteren. Bij cultuurverandering gaat het erom verbindingen tot stand te brengen, zowel tussen de openlijke intenties en de verborgen consequenties als tussen het collectief van de organisatie en de individuele inspiratie. Cultuurveranderingen lopen vast op de zwakste schakel. Als het collectieve perspectief van de organisatie bijvoorbeeld niet verbonden wordt aan de individuele zingeving, dan loopt hier de verandering op vast.

De oplossingen die vanuit de advieswereld worden aangedragen om cultuur met meer succes te veranderen, wijzen een groeiend aantal voorwaarden aan waaronder de verandering effectief kan zijn. Dit roept dan weer de vraag op naar de beïnvloedbaarheid van de voorwaarden. Als leiders inderdaad de sleutel tot cultuur zijn, hoe kun je dan de leiders veranderen? En wie gaat dat dan doen? Als de leiders nu juist degenen zijn die zeggen dat ze de cultuur willen veranderen, maar zelf slecht in staat zijn om hun eigen gedrag te veranderen? Moeten we ons dan gaan richten op de selectie en opleiding van leiders? Binnen het denken over ‘cultuur als instrument’ komen we hier niet uit. We komen in een vicieuze cirkel van voorwaarden terecht.

2.4 Instrumenteel denken over cultuur: assumpties en beperkingen

NORMATIEVE THEORIE: GOEDE CULTUUR

Het instrumentele denken over cultuur is door en door normatief: de organisatiecultuur wordt teruggebracht tot een beperkt aantal kenmerken die men als ‘goed’ of ‘slecht’ ziet (Alvesson, 2002). Men heeft het over adaptieve en disruptieve, positieve en negatieve, starre en flexibele, behoudende en innovatieve, naar binnen gekeerde en open culturen. Het probleem voor het management is de medewerkers de ‘goede’ kant op te krijgen: goede culturen leiden tot goede organisaties. Deze tautologie staat serieus onderzoek naar de relatie tussen cultuur en effectiviteit in de weg. Ook versmalt daardoor de aandacht voor die zaken die vanuit het management van belang zijn, zoals ‘resultaatgerichtheid’, ‘flexibi-

liteit' of 'marktgerichtheid'. Andere elementen van de cultuur, zoals de omgang tussen mannen en vrouwen, houdingen ten opzichte van autoriteit, vallen buiten de aandacht. Zo wordt cultuur 'getrivialiseerd', aldus Alvesson (2002). Ook het kwantitatieve academische onderzoek naar cultuur ontkomt niet aan deze trivialisering. Men meet aspecten die dicht tegen de preoccupaties van het management aanliggen, en verzamelt gegevens via ondervraging van het management.

Wie kwalitatief naar cultuur kijkt, ziet meer. Zo laat Alvesson (2002) in een aantal casestudies in detail zien hoe de culturele verschijnselen in specifieke organisaties bepaalde effecten hebben. Daarbij komt tevens naar voren dat de beïnvloedbaarheid van de cultuur per situatie verschilt. Soms is het management architect van de cultuur; in andere situaties is het management niet meer dan een speler die zich volgens de regels van de gegroeide verhoudingen gedraagt. Alvessons analyses laten ook zien hoe een cultuur die in de ene fase tot het succes van de onderneming heeft bijgedragen, in een andere fase van ontwikkeling juist het succes van de onderneming in de weg zit. Managers zouden dus moeten afstappen van algemene, abstracte denkbeelden over gewenste culturen. Ze moeten beter leren begrijpen hoe culturen zich in bepaalde situaties ontwikkelen en wat dan het effect is op de effectiviteit van de organisatie. Ze moeten inzien dat zij weliswaar een belangrijke rol kunnen spelen bij de ontwikkeling van de cultuur, maar dat zij die niet technisch kunnen ontwerpen.

CULTUUR ALS MANIER VAN KIJKEN

De abstracte instrumentele benadering ziet cultuur als een onderscheiden aspect van organisaties, naast andere aspecten, zoals structuur en strategie. Het is echter de vraag of deze opvatting over cultuur zinvol is. Zoals Smircich (1983) al in de beginjaren van het onderzoek naar organisatiecultuur opmerkte, kan men cultuur niet alleen zien als een 'variabele', maar ook als een manier van kijken, als een *root metaphor* van organiseren. Wie die metafoor hanteert, kijkt naar organisaties in termen van betekenis, zingeving, constructie en dergelijke. Die manier van kijken gaat ook over organisatiestructuren, systemen van planning en beheersing of strategie. De instrumentele benadering van organisatiecultuur probeert 'cultuur' in te passen in de logica van management die vooral om plannen, structureren, sturen en beheersen gaat: cultuur als beheersingsinstrument. Zo wordt cultuur versmald tot de preoccupaties van het management.

Een bredere aandacht voor de culturele kant van organisaties is gebaat bij cultuur als manier van kijken, eerder dan cultuur als variabele. In de praktijk van management en organisatieadviesing overheerst echter de opvatting van cultuur als variabele. De beoogde veranderingen betreffen vooral efficiency, beheersbaarheid en dergelijke 'harde' aspecten van de prestaties van organi-

saties. Cultuur wordt dan gezien als een van de knoppen waaraan het management kan draaien. Een voorbeeld daarvan wordt gegeven door Brooks en Bate (1994), die veranderingen in de Britse overheid analyseerden. De doelstellingen van de veranderingen waren radicaal, maar in werkelijkheid liepen ze grotendeels vast in de bestaande routines van de bureaucratie. Een van de oorzaken van deze mislukking was dat de ontwerpers van de radicale veranderingen cultuur weliswaar als een belangrijke variabele zagen, maar niet in staat waren met een culturele blik naar het veranderingsproces zelf te kijken. Ook gebruikers van instrumenten zoals OCAI noemen beperkingen van de instrumentele aanpak. Horlings en Van Es (2008) noemen de valkuil dat men het instrument als thermometer gebruikt, maar geen duidelijk idee heeft van het vervolgtraject, vergelijkbaar met mijn eerdere observaties uit het onderzoek van mijn studenten.

PLAATJES OF GESPREKKEN?

Het overheersende beeld van cultuur in de instrumentele benadering is ‘mentalistisch’: cultuur bevindt zich in het denken van mensen (eerder dan in het gedrag of in de interactie). Als managers de nieuwe cultuur bij hun medewerkers ‘tussen de oren’ willen krijgen, gaan zij van zo’n beeld uit. Hofstede (1991) ziet cultuur als *software of the mind*, als een mentaal verschijnsel. Ook de populaire voorstelling van de cultuur als een ui waarvan je laag voor laag kunt afpellen, totdat je de basisveronderstellingen van de cultuur vindt, plaatst het denken in de kern (zie ook Van Es, 2008b). Mensen leiden immers hun gedrag af van hun waarden en vooronderstellingen. Die denkinhouden gebruiken ze ook om elkaars gedrag te begrijpen. De kern van de cultuur is dus abstract. Cultuurverandering behelst dus het beïnvloeden van deze abstracte kern. Om daarin door te dringen, maken we tijdens een cultuurdiagnose plaatjes van de ander: wat zijn haar waarden en assumpties? Hoe moeten die veranderen? In projecten met cultuurverandering wordt gepraat over deze waarden en assumpties. Ze worden bewustgemaakt en ter discussie gesteld, als een belangrijke stap naar verandering.

In het licht van beschikbare kennis over menselijke communicatie is dit een eenzijdig en misschien zelfs onjuist beeld. Mensen begrijpen elkaar niet in de eerste plaats vanuit abstracte concepten en inductieve processen. Gekoppeld gedrag vormt de basis van processen van zingeving (Weick, 1979). Betekenissen ontstaan en veranderen in processen van onderhandeling: sociale systemen hebben het karakter van een onderhandelde orde. Betekenis ontstaat niet in een geestelijk luchtledige, maar tussen mensen van vlees en bloed die via hun gebaren en woorden betekenis creëren (Stacey, 2001). Hedendaags hersenonderzoek bevestigt dit beeld en verwerpt de ‘theoretische’ opvatting van communicatie, waarin mensen elkaar via inductieve denkprocessen zouden begrijpen (Iacoboni, 2008). De kern van de cultuur zou dus niet in abstracte denkinhouden

moeten worden gezocht, maar in de zingeving van sociaal handelen. De bijdrage van managers en leiders ligt in zo'n visie ook niet primair in het bij de medewerkers tussen de oren krijgen van vooraf bepaalde denkinhouden, maar in het richten van de aandacht en het helpen creëren van voorwaarden voor leren.

In een dergelijk 'pragmatisch' beeld van cultuur is cultuurdiagnose door abstracte beelden niet adequaat. De verwevenheid van de interactie tussen mensen en de betekenis die mensen met elkaar produceren, gaan immers verloren. Wat men overhoudt, zijn abstracties waarvan de koppeling met de concrete praktijk niet meer duidelijk is. Ook leidt de aandacht voor de disfunctionele aspecten van de bestaande cultuur mogelijk tot het tegendeel van wat beoogd wordt, namelijk versterking ervan. Immers, psychologisch onderzoek laat zien dat alles waaraan men aandacht geeft, de neiging heeft sterker te worden (Rock en Schwartz, 2006).

Bij het ontwerpen van een nieuwe cultuur vanuit abstracties ontbreekt een directe koppeling met de interacties waarin de cultuur moet functioneren. Het implementatieprobleem in projecten met cultuurverandering ligt voor de hand. Met elkaar praten over wat er gedaan moet worden in plaats van plaatjes maken van wat er fout is, zou wel eens de oplossing kunnen zijn.

EPISODISCHE EN CONTINUE VERANDERING

In de instrumentele benadering is cultuurverandering een project. Een oorspronkelijk stabiele situatie wordt bewust uit haar evenwicht gebracht, daarna vindt verandering plaats en tot slot wordt de zaak 'geborgd', weer stabiel gemaakt: *unfreezing, moving, refreezing*.

Een cultuurdiagnose helpt te ontgooien. De organisatie krijgt een spiegel voorgehouden en daaruit komen initiatieven tot verandering voort. Diverse 'interventies' moeten er vervolgens voor zorgen dat de nieuwe cultuur tussen de oren van de mensen komt. In de praktijk van organisatieverandering is de genoemde fasering echter niet de enige dynamiek. Er gebeurt naast een veranderingsproject van alles. Er vinden andere, niet geplande veranderingen plaats; sommige veranderingen versterken of verzwakken elkaar. Het verloop van veranderingsprojecten kan soms beter vanuit de omringende context dan vanuit de plannen en intenties van de direct betrokkenen verklaard worden (De Man, 1988). De focus op projecten staat het begrip van de werkelijke dynamiek van cultuurverandering in de weg. In plaats van dit 'episodische' model van verandering zouden we naar 'continue' verandering moeten kijken (Weick en Quinn, 1999). Juist voor cultuurverandering lijkt een nadruk op continue verandering nodig. Waar mensen bij elkaar zijn, met elkaar werken, met elkaar praten, worden opvattingen, waarden, normen en beelden doorlopend gemaakt, gewijzigd en aangepast. Cultuurverandering begint niet met een manager die vindt dat de

cultuur moet veranderen. Wie bewust in de cultuur wil ingrijpen, doet dit in een bestaand veld, met een bestaande dynamiek. Het kan zijn dat er al dingen gebeuren die de ‘goede’ kant op gaan. Dan is het zaak daarbij aan te sluiten. De manager zelf is onderdeel van deze dynamiek. Hij is in gesprek met de anderen: een stem tussen andere stemmen. Met deze polyvocaliteit moet de manager rekening houden (Homan, 2005). Zo wordt nog een beperking van het gangbare instrumentele model van cultuurverandering duidelijk: de veronderstelling dat managers buiten de organisatie staan. De leiding stelt vast dat de cultuur anders moet en zoekt dan naar ‘instrumenten’ om dit te realiseren. Het probleem is echter dat de leiding van de organisatie vaak niet in staat is inzichten over de eigen organisatie effectief toe te passen, omdat de leiding zelf in het patroon gevangen is dat zij zegt te willen doorbreken. Beer (2001) relateert dit aan defensieve processen in organisaties. Veel kennis is onbruikbaar in organisaties, omdat men niet reflecteert op de ongeschreven gedragspatronen die de toepassing van die kennis in de weg staan. Het verschil tussen beleden uitgangspunten en feitelijke gedragspatronen staat leren in de weg (De Man, 2003). Pogingen om een cultuur te veranderen kunnen de bestaande defensieve processen versterken en daarmee de bestaande cultuur stabiliseren (zie voor een mooi voorbeeld Lensink en Drukker, 2008). Het eerdergenoemde verschil tussen wat leidinggevendenden zeggen en doen als het om cultuurverandering gaat, is vanuit het vorige begrijpelijk. Juist omdat de beleden waarden vaak onderdeel zijn van de externe normering waaraan managers geacht worden zich aan te passen, wordt het lastig om een verbinding tot stand te brengen met de ‘stille waarden’ die het feitelijke gedrag van mensen aansturen (Aardema, 2005).

2.5 Voorbij de instrumentele benadering

ALTERNATIEF VOOR MACHINE EN OPEN SYSTEEM

De instrumentele benadering van organisatiecultuur, stevig geworteld in metaforen van de organisatie als machine of organisme, werd al rond 1980 van kritische kanttekeningen voorzien (Smircich, 1983; Pondy en Mitroff, 1979). De argumenten om anders te kijken naar organisatiecultuur dan in termen van beheersing en aanpassing zijn nog steeds overtuigend. Wil je meer begrijpen van de organisatie dan wat vanuit de normatieve en instrumentele logica van het management volgt, dan ligt het voor de hand om te proberen te begrijpen hoe betekenis ontstaat in interactie tussen mensen op verschillende posities en in verschillende rollen. Dergelijke inzichten kunnen lastig zijn, omdat ze strijdig zijn met de dominante opvatting over management en managers: managers zijn *in control*, staan aan het stuur, werken planmatig en zijn verantwoordelijk voor de resultaten van de eenheden waaraan zij leidinggeven. Culturele visies op

organisaties die cultuur als *root metaphor* gebruiken en niet als een extra stuurvariabele, zijn lastig, omdat zij de manager beschrijven als een persoon die verweven is met een culturele context die maar gedeeltelijk door de manager zelf is gemaakt. Om een beeld van Weick (1979) te gebruiken: de manager is een spin die verstrikt geraakt is in een web dat zij zelf gesponnen heeft. De bestaande regels stellen de betrokkenen van de organisatie in staat te handelen, net zo goed als ze dit beperken (Giddens, 1976).

Het beeld van de manager als stuurman wordt in de culturele opvatting over organisaties verder gerelativeerd door de constatering dat er niet één cultuur is, maar dat in verschillende contexten verschillende opvattingen, regels en routines gelden. Er is niet ergens een 'ding' dat 'organisatiecultuur' heet en dat de manager kan beïnvloeden. Dit blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek naar de (strategische) vernieuwing van ondernemingen als cultureel verschijnsel.

Managers spelen hun rol in wisselwerking met de mensen in de organisatie en met de omgeving. Binnen de organisatie delen mensen bepaalde opvattingen over het product, de markt, de onderlinge samenwerking en dergelijke: de organisatiecultuur. Vanuit de omgeving (de markt) komen echter beelden over wat de organisatie is en zou moeten zijn. De bestaande cultuur is de basis van *sense-making* van de leden in de organisatie, terwijl de managers in hun rol van leiders actief zijn in het creëren van nieuwe betekenissen: *sense-giving* (Ravasi en Schultz, 2006). Dat laatste gebeurt bijvoorbeeld in situaties waarin de identiteit van de organisatie bedreigd wordt. Omdat dergelijke situaties de aandacht van mensen effectief kunnen richten, kan men verwachten dat pogingen tot cultuurverandering, juist in starre organisaties, succesvol zijn in omstandigheden van al dan niet georkestreerde crisis zoals Lensink en Drukker (2008) in een casus uit de sociale zekerheid laten zien.

CULTUREEL DENKEN OVER INSTRUMENTEN

Cultuur als *root metaphor* is nooit erg populair geworden onder managers en hun adviseurs. Daarvoor staat deze manier van kijken te ver af van heersende opvattingen over management. Er is steeds een druk in de richting van 'instrumentalisering' van ideeën, vertaling in recepten die gegarandeerd succes hebben en eenvoudig te onderwijzen en te verkopen zijn. Vandaar een blijvende voorkeur voor instrumentele opvattingen over cultuur, binnen de metaforen van machine (beheersing) en organisme (aanpassing). Er zijn echter tekenen dat managers en adviseurs in toenemende mate stuiten op de beperkingen van deze metaforen in hun praktisch handelen. Instrumenten die beheersing beloven, blijken vaak tot een gebrek aan controle te leiden. Sturingsinstrumenten leiden tot stuurloosheid, strategische trajecten tot een gebrek aan richting, de ontwikkeling van visie en missie tot betekenisloos papier. Kortom, instrumentele benaderingen van management leiden tot paradoxen die binnen de methodiek ervan niet

oplosbaar zijn. Dat kan een inspiratie zijn om andere vragen te stellen, vragen die niet binnen de gesloten logica van de instrumenten passen. Een culturele visie op organisaties – de opvatting dat organisaties sociale systemen zijn waarin mensen in onderlinge interactie betekenissen creëren, spelregels ontwerpen, taal maken en andere zaken die effectief handelen mogelijk maken – kan mensen in organisaties helpen te begrijpen wat er aan de hand is. Waarom werken instrumenten niet of anders dan bedoeld? Waarom blijven de beoogde effecten van verbeteringen uit? Deze culturele benadering van instrumenten, eerder dan een instrumentele benadering van organisatiecultuur, lijkt mij de voornaamste bijdrage die het thema ‘cultuur’ aan management kan leveren.

2.6 Wat te doen en te laten?

Een aantal *do's and don'ts* op het gebied cultuurverandering voor managers of adviseurs past niet echt bij het voorgaande. Toch een paar aanwijzingen voor managers die de cultuur willen beïnvloeden:

1. Besef dat de cultuur van je organisatie iets is wat zich *tussen* mensen afspeelt, niet iets wat jij tussen de oren van de medewerkers moet brengen.
2. Wees terughoudend met abstracte plaatjes van de bestaande en de toekomstige cultuur. Praat liever over concrete spelregels, betekenissen, normen die zouden moeten veranderen.
3. Heb aandacht voor verschillende stemmen in de organisatie. De stem van het management is er maar één. Cultuurvorming is een meerstemmig proces waaraan het management een belangrijke bijdrage levert.
4. Heb oog voor bestaande cultuurveranderingen. Vlecht je eigen bijdrage in deze processen in.
5. Vermijd discussies over waarden en uitgangspunten die niet direct gekoppeld zijn aan concrete zaken die mensen bezighouden.
6. Begin geen cultuurprojecten, plan geen cultuuromslagen.

Noot

1. Met dank aan constructieve kritiek van collega's aan de Open Universiteit op een voorloper van dit hoofdstuk, geschreven voor de vernieuwde cursus Organisatiecultuur, betrokkenen vanuit Sioo, deelnemers aan een auteursbijeenkomst en de redactie van *M&O* voor bemoedigende kritiek en bruikbare suggesties.

Literatuur

- Aardema, H. – *Stille Waarden: een reflectie op de overnormering in publiek management*. – Heerlen/Amersfoort: Open Universiteit/BMC, 2005
- Alvesson, M. – *Understanding Organizational Culture*. – Chapter 3: Organizational Culture and Performance. – Londen: Sage, 2002
- Barney, J.B. – Organizational Culture: Can It Be a Source of Competitive Advantage? – In: *Academy of Management Review* 11 (1986) 3, p. 656-665
- Beer, M. – Why management research findings are unimplementable: an action science perspective. – In: *Reflections* 2 (2001) 3, p. 58-65
- Brenters, Marlies – *De organisatie als netwerk: hoe mensen organisaties veranderen en organisaties mensen*. – Deventer: Kluwer, 1999
- Brooks, I. en P. Bate – The Problems of Effecting Change within the British Civil Service: A Cultural Perspective. – In: *British Journal of Management* 5 (1994) 3 (August), p. 177-190
- Burt, R.S., S.H. Gabbay, G. Holt en P. Moran – Contingent Organization as a Network Theory: The Culture-Performance Contingency Function. – In: *Acta Sociologica* 37 (1994) 4, p. 345-370
- Cameron K.S. en R.E. Quinn – *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework*. – Reading, Addison-Wesley, 1999
- Deal, T.E. en A.A. Kennedy – *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*. – Reading, Addison-Wesley, 1982
- Denison, D.R. en A.K. Mishra – Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. – In: *Organization Science* 6 (1995) 2 (March-April), p. 204-223
- Es, R. van – Over cultuur en organisatie: een literatuurgids door drie historische perioden. – In: R. van Es (red.) – *Veranderen van organisatiecultuur*. – Amstelveen: Lenthe, 2008a
- Es, R. van – Het Nexusmodel: de politieke dimensie van organisatiecultuur. – In: R. van Es (red.) – *Veranderen van organisatiecultuur*. – Amstelveen: Lenthe, 2008b
- Giddens, A. – *New Rules of Sociological Method: a positive critique of interpretative sociologies*. – Londen: Hutchinson, 1976
- Hofstede, G. – *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. – Londen: McGraw-Hill, 1991
- Horlings, J. en R. van Es – Cultuurdiagnose bij de Rabobank. – In: R. van Es (red.) – *Veranderen van organisatiecultuur*. – Amstelveen: Lenthe, 2008
- Homan, Th. – *Organisatiedynamica*. – Schoonhoven: Academic Service, 2005
- Iacoboni, M. – *Mirroring People*. – New York: Farrar, Straus and Giroux, 2008
- Kloosterboer, P. – Krachten voor Cultuurverandering. – In: *Holland Management Review* 21 (2004) 93, p. 65-75

- Kotter, John P. – Leading Change: why transformation efforts fail. – In: *Harvard Business Review* (2007) (January), p. 96-103 (originally published 1995)
- Kotter, John P. en James L. Heskett – *Corporate Culture and Performance*. – New York: The Free Press, 1992
- Lammers, C.J. – De excellente onderneming als organisatiemodel. – In: *Harvard Holland Review* 8 (1986) (Autumn), p. 18-27
- Lensink, B. en E. Drukker – Een culturele reis door het land van de sociale zekerheid. – In: R. van Es (red.) – *Veranderen van Organisatiecultuur*. – Amstelveen: Lenthe, 2008
- Man, H. de – Organizational Change in its Context : a theoretical and empirical study of the linkages between organizational change projects and their administrative, strategic and institutional environment. – Delft: Eburon, 1988
- Man, H. de – Defensief Gedrag in Organisaties Doorbreken. – In: *M&O Tijdschrift voor Management* (2003) 2 (maart-april), p. 5-16
- Pascale R. en A.G. Athos – *The art of Japanese management*. – New York: Warner Books, 1981
- Peters, T.J. en R.H. Waterman – *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. – New York: Harper & Row, 1982
- Pondy, L.R. en I.I. Mitroff – Beyond open systems models of organization. – In: L.L. Cummings en B.M. Staw (eds.) – *Research in Organizational Behavior* 1 (1979), p. 3-39
- Ravasi, D. en M. Schulz – Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. – In: *Academy of Management Journal* 49 (2006) 3, p. 433-458
- Rock, D. en J. Schwartz – The Neuroscience of Leadership. – In: *Strategy+Business* (2006) 43 (Summer), p. 73-82
- Quinn, Robert E. en John Rohrbaugh – A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. – In: *Management Science* 29 (1983) 3 (March), p. 263-377
- Saffold, G.S. – Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture. – In: *Academy of Management Review* 13 (1988) 4, p. 546-558
- Sanders, Geert, en Bram Neuijen – *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. – Assen/Maastricht: Van Gorcum, 1987
- Schein, E.H. – *Organizational Culture and Leadership*. – San Francisco: Jossey Bass, 1987
- Scheltens, R. – Cultuurverandering in complexe organisaties: effectief benutten van cultuurverschillen. – Deventer: Kluwer, 1998
- Stacey, R.D. – *Complex Responsive Processes in Organizations*. – Londen/New York: Routledge, 2001
- Smircich, L. – Concepts of culture and organizational analysis. – In: *Administrative Science Quarterly* 28 (1983) 3, p. 339-358

- Sørensen, J.B. – The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. – In: *Administrative Science Quarterly* 47 (2002) 1 (March), p. 70-91
- Weick, K.E. – *The Social Psychology of Organizing*. – Second Edition. – McGraw-Hill, 1979
- Weick Karl E. en Robert E. Quinn – Organizational Change and Development. – In: *Annual Review of Psychology* 50 (1999), p. 361-386
- Who is excellent now? – In: *Business Week* (1984), 5 (November)
- Wilkins, A.L. en W.G. Ouchi – Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. – In: *Administrative Science Quarterly* 28 (1983) 3 (September), p. 468-481.

3 In charge maar niet in control

De managementparadox van cultuurverandering

Jaap van 't Hek en Leike van Oss

Cultuur is voor de kwaliteit van het functioneren van organisaties van groot belang. De inzichten over goed functionerende organisaties en de daarbij behorende organisatiecultuur bewegen mee op de golven van de tijd. Veranderen van de organisatiecultuur is vanuit het managementperspectief dan ook logisch en verstandig. In deze bijdrage verkennen we de spanning tussen met name dit perspectief en een andere manier van kijken naar organisatiecultuur: het antropologisch perspectief. Kenmerkend voor laatstgenoemd perspectief is dat cultuur geen eigenaar heeft, maar slechts actoren kent.

Kunnen we, kijkend vanuit dat perspectief, begrijpen waarom organisatiecultuur niet zo rechtstreeks te beïnvloeden is als het vanuit het management- en veranderperspectief lijkt? En kunnen we hieruit lessen trekken voor onszelf als (interim-)manager?

Inleiding

Als interim-managers en veranderaars worden we regelmatig gevraagd om een cultuurverandering te begeleiden of ondersteunen, dan wel om bij te dragen aan een deel van een cultuurverandering. Lang niet altijd was het resultaat tot onze tevredenheid. Soms omdat er weinig veranderde, soms omdat niet veranderde wat we verwacht hadden dat er zou veranderen. Oorzaken zochten we in het plan van aanpak, de aandacht die er in de organisatie was voor het veranderproces, de rol van de leidinggevende, de vermogens van medewerkers of onze eigen beperkingen. En regelmatig zochten we de verklaring in de weerbarstigheid van cultuur zelf.

Over het belang van cultuur voor de kwaliteit van het functioneren van organisaties is, zeker sinds Peters en Waterman (1982), nagenoeg consensus. Vanuit het managementperspectief (Van Es, 2008) is het veranderen van organisatiecultuur logisch en verstandig. De inzichten over goed functionerende organisaties en de daarbij behorende organisatiecultuur veranderen, en dat vraagt verandering van de eigen organisatie(cultuur).

De veranderkunde heeft ons geleerd dat het bij de verandering betrekken van medewerkers belangrijk is, maar de focus van verandering is toch meestal die van de manager en zijn wens tot verandering. De manager is immers verantwoordelijk voor de organisatie en treedt op als of namens de eigenaar/het bevoegd gezag. Hij is ‘in charge’.

De spanning tussen met name het managementperspectief en het antropologisch perspectief (Van Es, 2008) staat in dit hoofdstuk centraal. Het antropologisch perspectief gaat ervan uit dat organisaties sociale constructies zijn die het resultaat zijn van interactie- en organiseringsprocessen. Daarmee is organisatiecultuur niet van managers of veranderaars, maar zijn de managers en veranderaars evenals de medewerkers zelf actor in een, overigens niet statische, cultuur. Cultuur heeft dan ook geen eigenaar, maar kent slechts actoren.

3.1 Organisatiecultuur: verschillende perspectieven

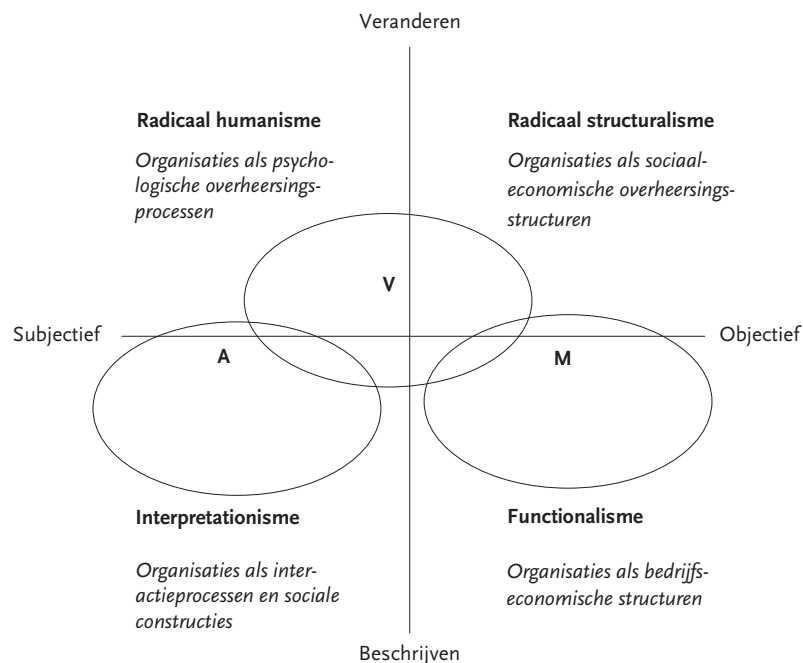
Van Es (2008) beschrijft drie stromingen in het denken over organisatiecultuur:

- De antropologische stroming is een stroming die organisatiecultuur beschrijft en typeert, en die zich met name richt op de verschillen. Cultuur is datgene wat een organisatie kenmerkt, en wat verschillen tussen organisaties verklaart. Deze antropologische benadering komt voort uit het vergelijken van nationale verschillen en heeft zich breder ontwikkeld tot het beschrijven van culturele diversiteit als zodanig.
- De managementstroming beschrijft hoe cultuur beheerst kan worden en gaat uit van de sociaaleconomische praktijk. In het managementperspectief wordt vaak uitgegaan van een ‘juiste’, ‘optimale’ of ‘passende’ cultuur waarop gestuurd kan worden door mensen te ondersteunen in het vertonen van gedrag dat bij die passende cultuur hoort.
- De veranderstroming beschrijft hoe je cultuur kunt veranderen door na een goede diagnose een aanpak te kiezen die organisaties en hun medewerkers helpt om met name de ‘espoused values’ (Schein, 1992) te veranderen en op basis daarvan gedrag te veranderen.

Van Es plaatst deze stromingen in een paradigmaschema van Burrell en Morgan. Zij hanteren voor de indeling van paradigma’s twee assen:

- de kennisas, die aangeeft of kennis als objectief of subjectief wordt gezien;
- de taakas, die beschrijft of wetenschap als beschrijvend of interpreterend wordt gezien.

Met beide assen maken zij een kwadrant waarin vier paradigma's over organiseren ontstaan. In het radicaal humanisme staat het veranderen van organisaties als psychologische overheersingsprocessen centraal. In het radicaal structuralisme gaat het om het veranderen van organisaties als sociaaleconomische overheersingsstructuren. Het interpretationisme kenmerkt zich door het beschrijven van organisaties als interactieprocessen en sociale constructies. In het functionalisme ten slotte worden organisaties beschreven als bedrijfseconomische structuren (Van Es, 2008).



Figuur 3.1 De drie perspectieven van cultuuronderzoek in het paradigmaschema van Burrell en Morgan (uit: Van Es, 2008)

Van Es plaatst binnen het model van Burrell en Morgan drie perspectieven van cultuuronderzoek: het managementperspectief, het veranderperspectief en het antropologisch perspectief. Uit de plaats die de drie perspectieven in de paradigma's hebben, is te begrijpen waarom vanuit het management- en veranderperspectief zoveel veranderaanpakken ontstaan zijn: als de werkelijkheid veranderbaar is (veranderperspectief) en noodzakelijk in een veranderende wereld (managementperspectief), dan ontstaan veranderaanpakken met stuurbaarheid

en doelgerichtheid. Het is de focus van mensen die de organisatie willen veranderen en verbeteren en daarvoor organisatiecultuur, om verschillende redenen, als aangrijpingspunt gebruiken.

Daarnaast wordt duidelijk waarom het antropologisch perspectief zo weinig handvatten biedt voor verandering. Het is immers een perspectief dat uitgaat van de subjectiviteit van de werkelijkheid, en van wetenschap als beschrijvende discipline. Dit perspectief is meer gericht op begrijpen dan op veranderen.

Overigens is dat in ontwikkeling. We zien de laatste jaren veel, meer op het antropologisch perspectief gebaseerde cultuurveranderinterventies als Appreciative Inquiry en Large Scale Interventions. De achterliggende gedachte is dat georganiseerde reflectie de cultuurverandering doet ontstaan. Deze interventies geven niet inhoudelijk richting, maar stimuleren en versnellen de veranderkracht van een groep zelf.

Als veranderaars herkennen we deze indeling en we zien de verschillende perspectieven vaak in één project terug.

Een voorzitter van een tweehoofdige directie van een recent gefuseerde organisatie vroeg ons de organisatie te ondersteunen bij de ontwikkeling van integriteitsbeleid. Beide directeuren wilden graag dat cultuurkenmerken van hun 'oude' organisatie, alsmede hun manier van omgaan met integriteitskwesties, leidend zouden worden in de fusieorganisatie. Daarnaast vond de voorzitter dat integriteitsbeleid vooral duidelijk was als er sprake was van een code waar iedereen zich naar zou gedragen. Zijn collega-directeur wilde het proces in een breder cultuurraster plaatsen en in een interactief proces gedragsnormen ontwikkelen. Op die manier zouden medewerkers gevoel krijgen voor de 'grijze gebieden' van integriteit en het gesprek dat daarover noodzakelijk is. Als adviseur kozen wij voor een benadering vanuit het antropologisch perspectief. We organiseerden een reeks bijeenkomsten onder het motto 'hoe gaat het hier eigenlijk?' om medewerkers met elkaar te laten reflecteren op het gezamenlijk functioneren en de achterliggende veronderstellingen. Onze insteek was dat de gezamenlijke reflectie zou leiden tot gedragsalternatieven in het zoeken van samenwerking van de twee fusiepartijen. Daarna zou worden gefocust op integriteit en de manier waarop dat zichtbaar zou worden in handelen en bespreekbaar in samenwerking. De directievoorzitter ging akkoord met de aanpak, mits er op het eind wel een integriteitscode zou zijn.

Martin (1992) clustert het denken over organisatieculturen op een andere manier. Zij gaat uit van een integratieve, differentiërende en fragmenterende stroming:

- De integratieve stroming gaat ervan uit dat cultuur datgene is wat mensen delen; deze stroming benadrukt het versterkende en verbindende karakter van organisatiecultuur.