

## Amsterdam University of Applied Sciences

### Cultuurverandering: wat gemeten wordt, wordt gemanaged

Straathof, A.J.M.

**Publication date**  
2009

**Document Version**  
Final published version

**Published in**  
Management & Organisatie

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Straathof, A. J. M. (2009). Cultuurverandering: wat gemeten wordt, wordt gemanaged. *Management & Organisatie*, 2009(6), 39-60.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Cultuurverandering: wat gemeten wordt, wordt gemanaged

Voor veel managers is cultuur een containerbegrip waar van alles onder valt. Er wordt gesproken over een angstcultuur, of een vergadercultuur, een graacultuur en een cultuur die te weinig resultaatgericht is. Het is een begrip dat gebaat is bij een heldere afbakening en omschrijving. Veel managers vragen zich af hoe zij een cultuurverandering moeten bewerkstelligen. Voor zo'n vaag onderwerp is het niet gemakkelijk geschikte maatregelen te kiezen en gekozen maatregelen leveren dan ook lang niet altijd het beoogde resultaat op. Als managers de beschikking zouden hebben over betere managementinformatie, dan wordt cultuur een minder vaag onderwerp. Een meetinstrument kan die managementinformatie leveren. Dit artikel gaat in op een nieuw ontworpen meetinstrument. Het onderzoek waarbij dit instrument in een voor- en een nameting werd ingezet bij drie organisaties, heeft praktische en wetenschappelijke resultaten opgeleverd.

## Inleiding

Hoe kun je een goed inzicht krijgen in de cultuur van een organisatie en wat kunnen managers doen om een cultuurverandering op koers te houden? Dat kan door te meten. Dat geeft inzicht. Je hebt dan wel een goed meetinstrument nodig. Goed betekent in dit geval: het moet een valide en betrouwbaar instrument zijn, bruikbaar voor de managementpraktijk en inzicht bieden in causale verbanden tussen interventies en teweeggebrachte veranderingen. Onderwerp van dit artikel is een nieuw ontworpen meetinstrument.<sup>1</sup> Het geeft inzicht in verschuivingen in het denken en doen van organisatieleden en hoe zij zich tot elkaar verhouden. Door periodiek te meten kan het effect van interventies en het verloop van een cultuurverandering gevolgd worden. Het onderzoek waarbij het meetinstrument bij drie organisaties werd ingezet in een voor- en een nameting, leverde praktische en wetenschappelijke resultaten op. Zo lijkt het van belang dat de interventies zich eerst richten op de bestaande verhoudingen, daarna op het denken en ten slotte op de collectieve gedragingen van



Alex Straathof

*Dr. A.J.M. Straathof werkt als zelfstandig gevestigd managementconsultant. Naast het verrichten van advieswerk is hij verbonden aan de Erasmus Universiteit en de Hogeschool van Amsterdam.*

organisatieleden. Uit metingen wordt duidelijk dat verandering in het denken snel kan verlopen. Ook blijkt dat voor een verandering niet steeds ingrijpende interventies nodig zijn. Het onderzoek toont ook aan dat managers beperkt zicht hebben op de cultuur van hun organisatie. Meer kennis over de cultuur maakt een meer gefundeerde beslissing over in te zetten interventies mogelijk. Door het instrument te gebruiken bij verschillende organisaties wordt tevens de wetenschappelijke meerwaarde van het instrument duidelijk. Het voldoet aan de eisen van validiteit en betrouwbaarheid. Daardoor kan het worden ingezet voor systematische analyse van culturen en worden vergelijkingen tussen organisatieculturen mogelijk.

## 1. Meten als probleemstelling

Een meetinstrument moet aan verschillende eisen voldoen om geschikt te zijn voor het meten van cultuurverandering. Laten we beginnen met het in kaart brengen van die ontwerpeisen. Op voorhand kan gesteld worden dat het meten van cultuurverandering een probleem vormt. De Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB, 2004, p. 50) geeft na bestudering van de wetenschappelijke literatuur het volgende te kennen:

‘Zoals organisatiecultuur moeilijk meetbaar is, zeker op de diepste laag van de waarden, zo zijn veranderingen in organisatiecultuur moeilijk meetbaar. Bovendien, wanneer er al veranderingen in de organisatiecultuur geconstateerd kunnen worden, is het de vraag of en in hoeverre deze veranderingen het gevolg zijn van cultuurveranderingstrajecten, dan wel van veranderingen in de systemen en structuren of van veranderingen in de omgeving van de organisatie.’

Naast meetbare cultuurinhouden (validiteit) en causaliteit zijn nog andere eisen van belang. Bestaande meetinstrumenten zoals die van Cameron en Quinn (1999) maken gebruik van een limitatieve opsomming waarin onderzochte culturen worden geplaatst. Zij onderscheiden vier typen (hiërarchie, markt, familie, adhocratie). Een nadeel van deze meetmethode is dat de feiten passend worden gemaakt voor de cultuurtypen, daarbij gaat er veel empirische informatie verloren. Een voordeel is echter dat organisaties met andere zijn te vergelijken en dat herhaling van metingen inzicht biedt in verschuivingen binnen de cultuur. De basis van deze vergelijkbaarheid wordt gevormd door de betrouwbaarheid van het meetinstrument.

Antropologisch geïnspireerde onderzoekers als Deal en Kennedy (1982), Martin (2002) en Veenswijk (2006) nemen ten opzichte van Cameron en Quinn een tegenoverliggend standpunt in. Zij zijn geïnteresseerd in de rijkheid van cultuuruitingen. Zij hebben veel oog voor de empirie binnen culturen. Vergelijkbaarheid tussen culturen is minder van belang.

Het belangrijkste probleem is dus een meetinstrument te ontwerpen dat zo weinig mogelijk afbreuk doet aan de rijkheid van cultuuruitingen, terwijl ook een vergelijking tussen culturen mogelijk wordt.

Een volgende eis gaat in op de functie die het meetinstrument zal vervullen. Het maakt verschil vanuit welk wetenschappelijk standpunt naar organisaties gekeken wordt. Martin (2002) gebruikt hiervoor het onderscheid tussen 'etic' en 'emic'. Een etic-standpunt bekijkt organisaties vanaf een veraf gelegen standpunt, vanuit de positie van een buitenstaander. Dat heeft als voordeel dat er algemene abstracte uitspraken kunnen ontstaan. Een nadeel is dat minder belang wordt gehecht aan de directe toepasbaarheid van deze uitspraken voor mensen binnen de organisatie. Een emic-standpunt probeert uitspraken te genereren dicht bij of zelfs van binnenuit organisaties. Voor dit laatste wordt hier gekozen. Managers en hun adviseurs moeten het instrument kunnen gebruiken om invulling aan verandertrajecten te geven. Herhaalde metingen bieden inzicht in mogelijkheden tot bijsturing. Het te bouwen meetinstrument probeert te voorzien in de behoefte aan managementinformatie.

Het meetinstrument zal dus moeten voldoen aan vijf ontwerpeisen:

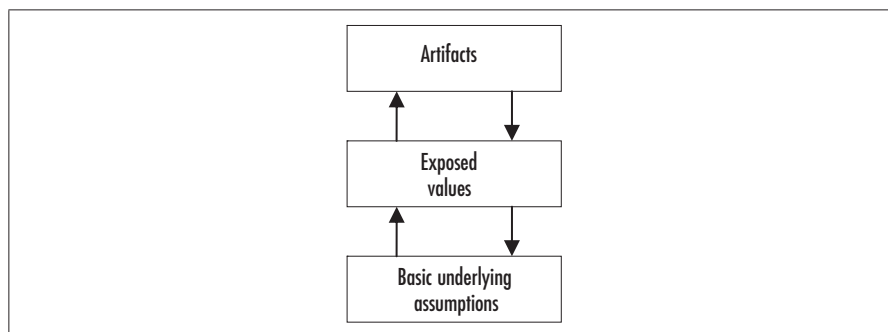
1. instandhouding van empirische informatie van organisatieculturen;
2. meten van cultuurinhouden; validiteit;
3. inzicht bieden in de causale factoren die veranderingen tot stand brengen;
4. vergelijkbaarheid en herhaalbaarheid van metingen; betrouwbaarheid;
5. bruikbaarheid voor managers.

## 2. Naar Schein

Het bouwen van een meetinstrument vraagt om een theoretisch fundament. In de ogen van Schein, de meest geciteerde schrijver op het gebied van cultuurverandering, worden culturen gevormd door het overlevingsmechanisme van werkgemeenschappen. Culturen weerspiegelen de historie van aanpassingen aan de veranderende omgeving. Die aanpassingen geven ook een impuls aan de interne integratie van aangebrachte veranderingen. Die is nodig om de samenhang binnen de organisatie te bewaren.

Het theoretische model van Schein biedt ruimte voor opname van een zeer brede empirie en is daarom geschikt als uitgangspunt voor instrumentbouw. De cultuur ziet hij als de ziel van een organisatie. Cultuur speelt zich af op drie niveaus, die in figuur 1 staan weergegeven.

Figuur 1.  
Cultuurmodel van  
Schein (1992, p. 17)



Op het meest diepe niveau van de ‘basisassumpties’ spelen veronderstellingen, onbewuste en aangenomen overtuigingen, percepties en gedachten. Zij vormen het fundament voor de binnen de organisaties beleden waarden (het tweede niveau) en concrete zichtbare uitingen van een organisatie (derde niveau). Het gaat bij de cultuurlaag artefacten om alle zichtbare zaken van een organisatie zoals architectuur, huisstijlen, kledingwijzen, omgangsvormen en woordgebruik. Het doel van Schein is managers binnen organisaties – via een inventarisatie van artefacten en het vinden van verbanden tussen artefacten en waarden – bewust te maken van de basisassumpties die zij gebruiken in de vormgeving van hun organisatie. Bewustwording is Scheins belangrijkste veranderinterventie. Zijn model kan door de open categorieën artefacten, waarden en overtuigingen veel empirische informatie in zich opnemen. Om te kunnen beantwoorden aan een instrument dat veranderingen meet en generaliseerbare resultaten voortbrengt, is echter een aantal aanpassingen nodig.

Het model van Schein biedt voor managers inzicht in hun cultuur, maar is niet gericht op het bieden van inzicht in een proces. Het heeft als functie culturele aspecten van de organisatie te groeperen, waarmee het bewustzijn van managers wordt vergroot. Bewustzijn vormt een startpunt van verandering. Wanneer we willen uitgaan van een proces zal het management zelf als factor meetellen. Schein heeft natuurlijk wel oog voor het belang van groepen, zoals het management. Culturen zijn een groepsaangelegenheid. Collectiviteit is onderdeel van zijn algemene conceptie van cultuur. Het is een element van de context en heeft daarom geen plaats gekregen in zijn model. Wanneer het management of de rol van andere groepen gezien wordt als een factor in de verandering, dan is het wenselijk groepsdynamica als cultuuronderdeel in het meetinstrument te betrekken.

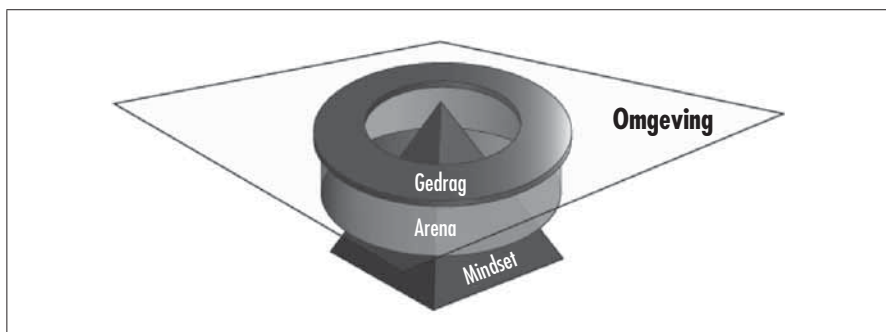
Verder kan het niveau artefacten meer gericht worden. Als het meetinstrument dienst moet doen als een managementinstrument, dan zijn niet alle artefacten even relevant. Belangrijk zijn vooral die gedragsuitingen die aanleiding geven tot een cultuurverandering. Het gaat dan om de handhaving van het veiligheidsbeleid van gemeenten, de samenspanning en prijsopdrijving van bouwbedrijven of het gebruikmaken van projecties in plaats van feitelijk geconstateerde olievoorraden zoals dat bij Shell is gebeurd. De reden dat een cultuurverandering wordt ingezet is niet-passend gedrag. Cultuurverandering start bij gedrag en hoopt te resulteren in duurzaam, meer gewenst gedrag.

Uit oogpunt van validiteit moeten de cultuuronderdelen duidelijk van elkaar te onderscheiden zijn. De termen waarden en assumpties uit Scheins model zijn met elkaar verwant, zoals we van Rockeach (1973) leren. Het zijn beide cognities, denkinhouden. Deal en Kennedy (2000, p. 4) nemen beide begrippen samen als zij culturen beschrijven: ‘Beliefs and values form the bedrock of a company’s cultural identity’. Omdat de begrippen verwant zijn is het dan ook niet verwonderlijk dat Hofstede (1991) waarden als kern van zijn cultuurmodel gebruikt en overtuigingen niet in zijn model opneemt.

Aanpassingen binnen het model van Schein leiden tot de in figuur 2 gepresenteerde weergave, die gebruikt kan worden om er een meetinstrument op te funderen. Het model wordt beschreven in Straathof (2009).

Figuur 2.

Arena-model van cultuur



Gedrag is het startpunt van cultuurverandering, omdat bestaande gedragingen hiertoe aanleiding geven. Gedrag is concreet en kan daarom empirisch gemeten worden. Gedrag binnen organisaties staat niet op zichzelf. Het is niet arbitrair. Het is gebaseerd op overtuigingen en waarden die mensen met elkaar delen. Dit komt overeen met de ideeën van de cognitief psycholoog Ellis (in Corsini, 1977, p. 417). Mensen doen dingen omdat ze deze belangrijk vinden. Gedrag moet passen in wat Ellis het eigen ‘belief system’ noemt, een synoniem voor iemands overtuigingen en waarden. Omdat beide laatste begrippen verwant met elkaar zijn, worden ze in één onderdeel samengenomen: de mindset. Een tussenlaag wordt gevormd door de dynamiek die er tussen personen en groepen bestaat. Het gaat om de ‘arena’, die de bestaande verhoudingen binnen een groep vertegenwoordigt. In de groepsarena worden alleen die inhouden onderzocht die bepalend zijn voor gedragingen van groepsleden. Sociaal-psychologische experimenten van Asch (1958) en Milgram (1963) maken het belang duidelijk van groepsdruk voor het gedrag van mensen. Groepen hebben door hun rangordewerking invloed op het gedrag van groepsleden. Daarbij speelt niet alleen macht een rol, maar ook affiliatie. Dat is een van de belangrijke menselijke behoeften, zoals door Maslow (1973) is aangeduid. Meer toegespitst op werksituaties: is er sprake van samenwerking of tegenwerking. De verdeling in de dimensies invloed en affiliatie sluit aan bij de ideeën die door Leary (1957) zijn aangegeven over de werking van menselijke betrekkingen. Na verloop van tijd komt in groepen een min of meer vaste rangorde tot stand op beide dimensies.

De afbakening tussen cultuurinhouden is van belang voor de validiteit van het te bouwen meetinstrument. Wanneer het onderscheid onduidelijk is, zijn meetresultaten niet goed te herleiden tot de verschillende cultuurinhouden. De onderdelen van het model uit figuur 2 zijn echter goed te onderscheiden. Denken (mindset) is iets anders dan doen (gedrag) en onderlinge betrekkingen is iets wat tussen mensen speelt. Meerdere mensen, die een relatie met elkaar hebben, vormen met elkaar een andere drager dan het individu, dat een mindset heeft en zich zelfstandig kan gedragen. Gedrag is zichtbaar (zoals in het geval een keeper een voetbal wegtrapt), arena is voelbaar tussen groepsleden (denk aan een medewerker die iets niet doet, omdat zijn meerdere dat niet zou appreciëren) en denken is verborgen, omdat het zich in de hoofden van individuen afspeelt.

Doordat de drie cultuurinhouden duidelijk van elkaar te onderscheiden zijn, wordt het mogelijk de afzonderlijke delen binnen het model te voorzien van eigen meetmethoden. De aanpassingen van het model van Schein hebben een model opgeleverd dat herhaald kan worden gebruikt. Zo ontstaat in analogie eenzelfde toepassing als het eerder vermelde meetinstrument van Cameron en Quinn en wordt een vergelijking tussen culturen mogelijk.

### 3. Culturen meten

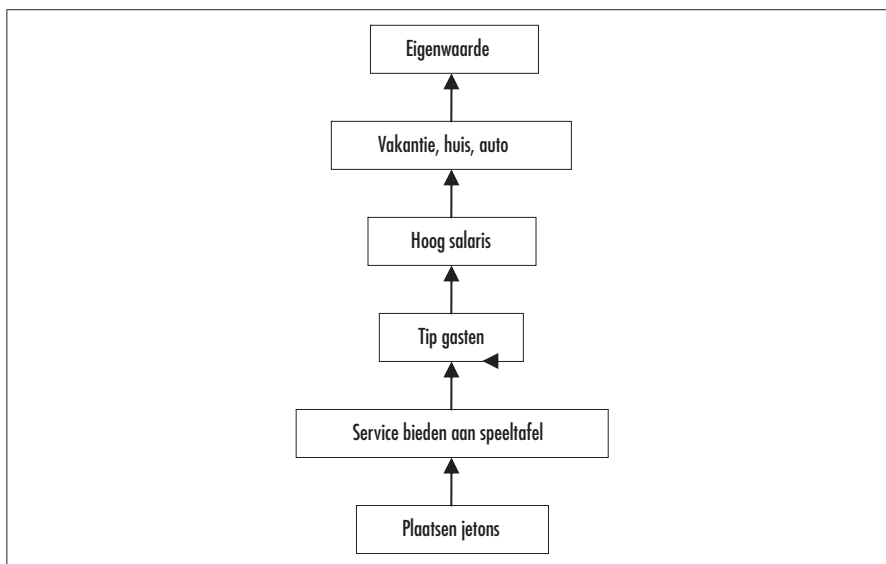
Voor elk onderdeel van het cultuurmodel is een aparte meetmethode ontwikkeld. Aangevuld met een meer algemene meting genaamd 'quickscan', die als controlemiddel dienst doet en een logboek om zicht te houden op de interventies en gebeurtenissen, ontstaat zo een meetinstrument.

#### MINDSET

Laten we bij de kern van het model beginnen. Omdat de mindset bestaat uit waarden en overtuigingen en beide cognities met elkaar verwant zijn, kunnen we ook alleen de waarden van een organisatie meten. Met 'laddering', een interviewmethode beschreven door Reynolds en Gutman (1988), kan de relatie tussen gedrag en waarden worden achterhaald. Oorspronkelijk is het een methode die wordt gebruikt in het marketingonderzoek naar consumentenproducten. Kenmerken van producten worden bevraagd op hun belang (waarden) voor een consument. Hierbij wordt gebruikgemaakt van herhaalde waarom-vragen. Er wordt op gegeven antwoorden met waarom-vragen doorgevraagd, waardoor een beeld ontstaat van de achterliggende waarden. Zo antwoordt bijvoorbeeld een respondent, op de vraag waarom hij geen halve liter bierblikjes koopt, dat deze te veel bier bevatten. Het bier wordt dan te warm, omdat hij er te lang over doet om het op te drinken. Hij zal daarom een restant weggooien en dat is zonde van het geld. Dat verhoudt zich niet met de verantwoordelijkheid die hij als gezinshoofd heeft (Reynolds en Gutman, 1988, p. 8). Omdat steeds wordt doorgevraagd, kunnen antwoorden als een 'ladder' worden afgebeeld. Deze methode wordt nu dus ook gebruikt in het kader van mindsetonderzoek. Activiteiten van medewerkers worden in verband gebracht met collectieve waardenpatronen. De veronderstelling is dat doorvragen op activiteiten een beter zicht geeft op het denken van mensen, dan de antwoorden die gegeven worden op vragenlijsten.

Een voorbeeld uit de casinowereld illustreert hoe waarden het gedrag bepalen. Een croupier beschouwt zijn werk als dienstverlening. Deze overtuiging is gekoppeld aan een reeks achterliggende waarden. Een vorm van dienstverlening is bijvoorbeeld het op de roulettetafel plaatsen van spelfiches ('jetons' genaamd in de casinowereld) voor gasten (de casinobenaming voor spelers). Als hij dat goed doet zal hij tips van gasten ontvangen, zo veronderstelt de croupier. Zijn salaris is gerelateerd aan de hoeveelheid ontvangen tips.

Figuur 3.  
Mindset van een  
croupier



Valt dit hoog uit dan kan hij een ‘vakantie, huis of auto’ bekostigen en dat is goed voor zijn ‘eigenwaarde’. Het plaatsen van jetons is gedrag dat door verschillende waarden wordt gelegitimeerd en daarmee wordt bepaald. De figuur moet van onder naar boven worden gelezen. Dit is een eenvoudige ladder. In veel organisaties zal de mindset meer vertakkingen kennen. Vaak is er een brede basis en loopt de figuur als een piramide naar boven spits toe, doordat meerdere waardenlijnen bovenin verbonden zijn met dezelfde achterliggende waarden.

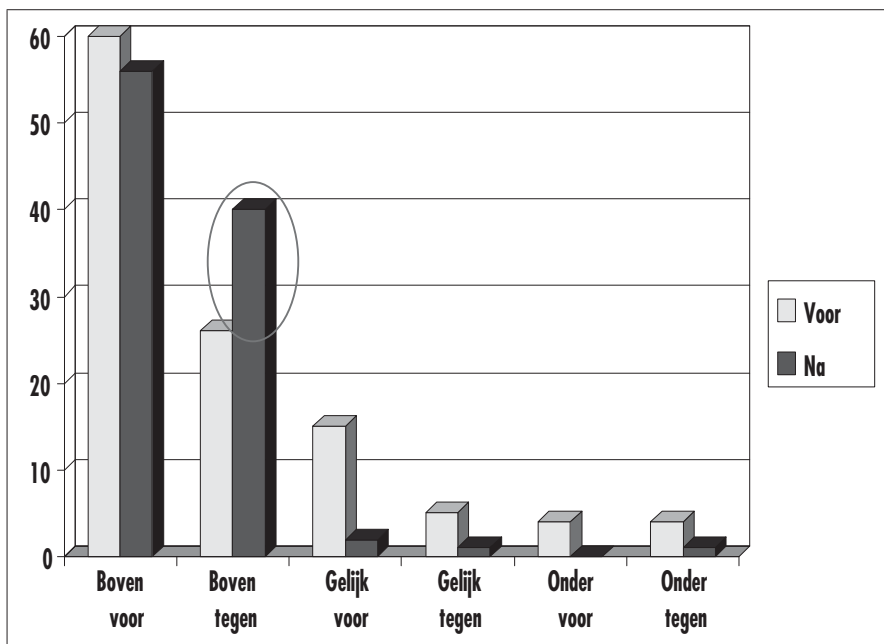
## ARENA

Het meten van de arena gaat op een andere manier in zijn werk. We zien in figuur 4 de twee eerdergenoemde betrekkingdimensies terug. Ze worden nu ‘onder’, ‘gelijk’ en ‘boven’ (invloed) en ‘voor’ en ‘tegen’ (affiliatie) genoemd. Door beide dimensies te combineren ontstaan er zes betekenisvelden, die in de figuur op de horizontale as staan weergegeven.

Als medewerkers hun leidinggevenden en collega’s uit andere teams een plaats geven binnen de beide dimensies, ontstaat er na verwerking van de gegevens een beeld van de relatieve positie die leidinggevenden en groepen innemen in het veld dat door beide dimensies ontstaat. In dit voorbeeld wordt duidelijk welke ontwikkeling het management doormaakt. De getallen op de verticale as staan voor percentages medewerkers. Duidelijk wordt dat in de nameting medewerkers leidinggevenden significant meer in de boven-tegen positie plaatsen. Dat betekent dat leidinggevenden invloedrijker zijn geworden, maar dat de verhoudingen verslechterd zijn. In de ogen van medewerkers bestaan er tegenstrijdige beelden over wat de door het management gewenste en geïmplementeerde cultuur is. Leidinggevenden laten gedrag zien dat tegengesteld is aan gewenste waarden.



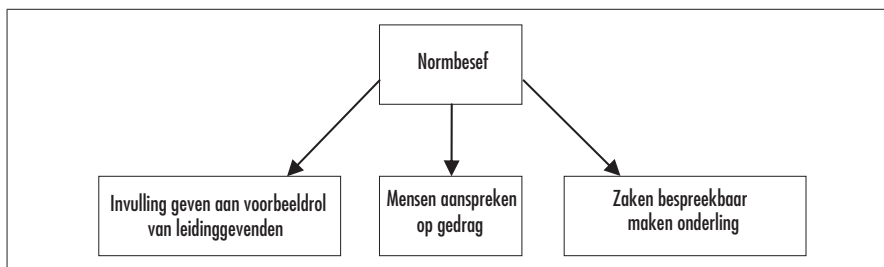
*Figuur 4.*  
*Verschuiving in beelden*  
*over het management*



## GEDRAG

Gedragingen binnen de organisatie worden in de uitwerking van het meetinstrument gezien als een collectief oplossingsrepertoire. Om gedrag te meten is gebruikgemaakt van een omgekeerde vorm van ladderling. Er is niet vanuit de werkactiviteiten doorgevraagd naar waarden, maar andersom. Waarden zijn als uitgangspunt genomen en respondenten is gevraagd welke oplossingen zij gebruiken om de waarden te realiseren. In figuur 5 wordt duidelijk welk gedrag een geïnterviewde koppelt aan de waarde 'normbesef'.

*Figuur 5.*  
*Oplossingsrepertoire*



Door de individuele uitkomsten van de geïnterviewden te collectiviseren ontstaat inzicht in welke gedragingen veelvuldig als oplossing binnen de organisatie worden gebruikt.

## QUICKSCAN EN LOGBOEK

Om vanuit een andere theoretische optiek een beeld te krijgen van de veranderingen die zich voordoen, is in het onderzoek tevens gebruikgemaakt van een quickscan (Straathof en Van Dijk, 2003, p. 133-139). Het betreft een vragenlijst die gebaseerd is op de denkbeelden van Sanders en Neuijen (1999). Deze algemene vragenlijst zal, zo is de veronderstelling, veranderingen in de andere meetmethoden bevestigen. Daarmee wordt de validiteit van het meetinstrument versterkt. Als immers met meetinstrumenten die een ander theoretisch fundament hebben, vergelijkbare veranderingen of juist het achterwege blijven daarvan zichtbaar worden, dan bestaat er kennelijk een correspondentie tussen de onderzochte werkelijkheid en de meetresultaten. Dit sterkt de gedachte dat je meet wat je wilt meten, wat een verwoording van validiteit is. In de periode tussen de voor- en nameting is een logboek bijgehouden zodat inzicht kon worden verkregen in zich voordoende gebeurtenissen en interventies die door het management werden toegepast. Dat is van belang om de gevonden verschillen tussen de metingen te kunnen verklaren. Het logboek dient vooral het kunnen achterhalen van de causale relaties met betrekking tot veranderingen die zich hebben voorgedaan.

## KALIBREREN EN BETEKENIS GEVEN

Een meetinstrument is betrouwbaar te noemen als metingen bij herhaalde toepassing dezelfde uitkomsten laten zien, wanneer de feitelijke situatie niet is veranderd. Yin (2003) noemt dit de stabiliteit van een meetinstrument. Het is een uiting van betrouwbaarheid. Voor de betrouwbaarheid van het instrument dienen grenswaarden te worden vastgesteld. Deze grenswaarden bepalen het verschil tussen significante uitslagen en uitslagen die zijn toe te wijzen aan ruis of toeval. Daarom zijn alle meetmethoden gekalibreerd. Op voorhand is bepaald wanneer gesproken kan worden van betekenisvolle data en wat een wezenlijke verandering inhoudt.

Wezenlijke veranderingen betekenen voor de mindset ingrijpende verschuivingen in de centrale waardenlijnen van de collectieve waardenhiërarchie. Bij de arena gaat het om ingrijpende veranderingen in de manier waarop collega's aankijken tegen het management of medewerkers uit andere teams. Voor het oplossingsrepertoire is gekeken naar de wijzigingen in de hoeveelheid van collectieve oplossingen.

Voor het bepalen van de causale factoren die een rol hebben gespeeld in de geconstateerde veranderingen, is uitgegaan van het principe van plausibiliteit, zoals aangegeven door Ruben (1993). We zijn niet op zoek naar sluitende verklaringen, omdat die niet kunnen worden gegenereerd uit casuonderzoek, maar naar verklaringen die zijn gebaseerd op waarschijnlijkheid. Plausibele verklaringen worden verkregen door gebruik te maken van de concepten correspondentie en impact. Een verandering is waarschijnlijk opgeroepen door een interventie of gebeurtenis die correspondeert (in lijn staat) met die verandering.

Dat bijvoorbeeld medewerkers collectieve oplossingen als ‘vertrouwelijk omgaan met informatie’ zijn gaan hanteren, zal een direct gevolg zijn van een gevolgde dilemmatraining. Daarnaast zal de omvang van de verandering te maken hebben met de mate van impact die een interventie of een gebeurtenis op medewerkers heeft. Zo kan het niet verlengen van een arbeidscontract een impactvol signaal naar het personeel zijn dat duidelijk maakt hoe groot de invloed van het management is. Dit kan mede verklaren waarom medewerkers in de nameting een ingrijpende verschuiving in de arena kenbaar maken.

## 4. Onderzoeksuitkomsten bij drie organisaties

Het meetinstrument is met een tijdsinterval van een half jaar twee keer ingezet bij drie organisaties: een uitvoerende overheidsorganisatie, een bedrijf en een politiek-bestuurlijke organisatie. Er is niet zonder reden gekozen voor deze drie verschillende soorten organisaties. In de bestuurskundige literatuur brengen Smit en Van Thiel (2002) en Steijn (2006) naar voren dat de cultuur van publieke en private organisaties sterk van elkaar verschilt. Binnen de publieke sector is een onderscheid te maken tussen uitvoerende overheidsorganisaties en politiek-bestuurlijke organisaties (Rainey, 1997). De laatste organisatievorm wordt gekenmerkt door een sterke aanwezigheid van de politiek, waardoor er een dubbele sturing binnen deze organisaties ontstaat. Zowel vanuit het politieke bestuur als vanuit het ambtelijk management wordt invloed uitgeoefend op de werkzaamheden van medewerkers. Hierdoor ontstaat een grote mate van complexiteit en afwisseling in urgenties en prioriteiten. Vanwege deze verschillen kan er een onderscheid ontstaan in de te volgen route naar cultuurverandering. Deze drie organisaties zijn gekozen, omdat ze zich alle hadden voorgenomen een cultuurverandering door te voeren.

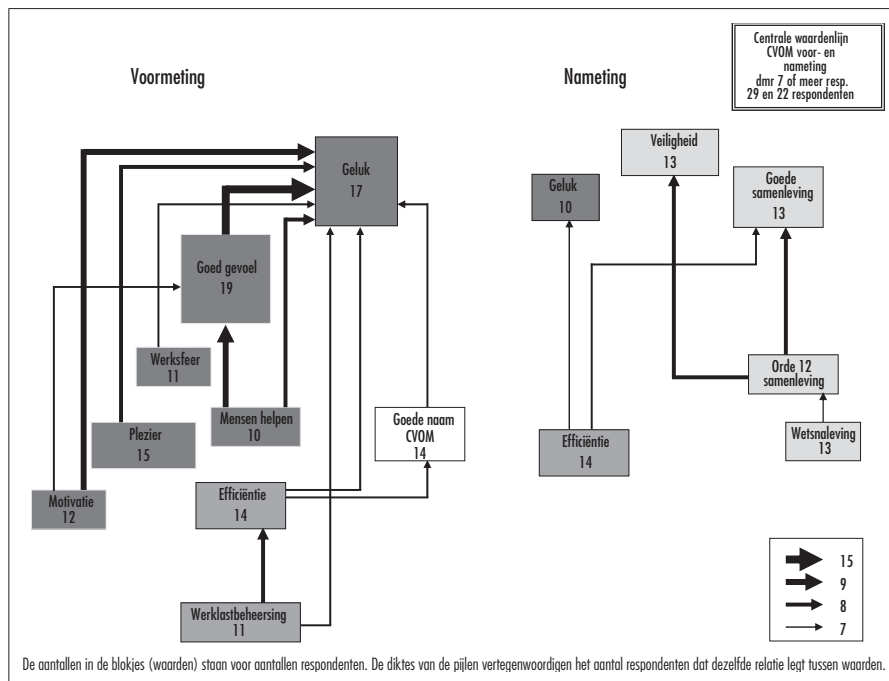
### **CENTRALE VERWERKING OPENBAAR MINISTERIE**

Dit onderdeel van het Openbaar Ministerie (afgekort CVOM) is belast met de verwerking van de bezwaarschriften die mensen kunnen indienen wanneer het OM hen confronteert met een verkeersovertreding (of verkeersmisdrijf). Deze uitvoerende overheidsorganisatie verwerkt dagelijks grote aantallen bezwaarschriften.

In een intakegesprek geeft het management aan een cultuurverandering door te willen voeren. Men wil een grotere gerichtheid op resultaten, onderlinge samenwerking en meer flexibiliteit van medewerkers. Uit de eerste quickscan blijkt dat ook medewerkers meer resultaatgerichtheid wensen. Men wil ook dat de organisatie meer mensgericht wordt en strakker wordt geleid.

Het meest opvallende resultaat dat in de nameting zichtbaar wordt, zijn de ingrijpende wijzigingen die in zo'n korte tijd in de mindset en de arena zijn ontstaan. In de mindset heeft zich een verschuiving in achterliggende waarden voltrokken, zoals te zien is in figuur 6.

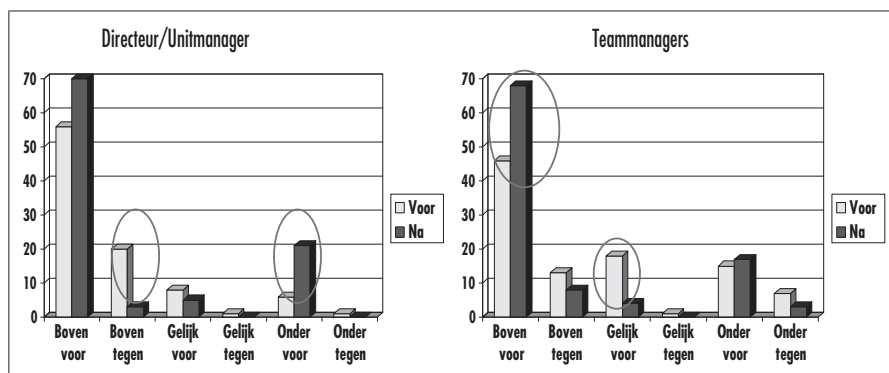
Figuur 6.  
Mindsetverandering  
CVOM



Werd het denken eerst gedomineerd door personele waarden als ‘goed gevoel’, ‘geluk’, ‘plezier’, ‘motivatie’, ‘werksfeer’ en ‘mensen helpen’, in de nameting blijken maatschappelijke waarden het denken te zijn gaan bepalen. Van belang zijn nu ‘wetsnaleving’ om ‘orde (in de) samenleving’ te bewerkstelligen, wat belangrijk is voor de ‘veiligheid’ en waarmee een ‘goede samenleving’ wordt gecreëerd.

Ook in de arena zijn ingrijpende verschuivingen te zien. Vooral de teammanagers worden als invloedrijker ervaren en gelden meer als positief voorbeeld voor de waarden die belangrijk zijn voor de organisatie. Daarnaast gaan ze op minder gelijke voet om met medewerkers. De directie laat in de ogen van medewerkers vrijwel geen tegengestelde voorbeelden meer zien en stelt zich zelfs vragend op naar het personeel (meer onder-tegen).

Figuur 7.  
Arenaverandering  
CVOM, management



Voor wat betreft het collectieve oplossingsrepertoire valt op dat zowel in de voor- als in de nameting gedragsoplossingen gevonden worden die te maken hebben met resultaatgerichtheid. In de nameting is het aantal oplossingen wel iets afgenomen en zijn gedragingen gericht op samenwerking juist toegenomen. Voor flexibiliteit werden in beide metingen geen oplossingen gevonden. Over het geheel genomen valt op dat in de nameting de mate van collectiviteit van de gedragsoplossingen iets terugliep.

Het doel van het management is een cultuur te creëren die meer resultaatgericht, samenwerkingsgericht en flexibel is. Uit het oplossingsrepertoire van de nameting blijkt dat de resultaatgerichtheid licht is afgenomen en de onderlinge samenwerking licht is versterkt. Op het gebied van flexibiliteit zijn geen voorde- ringen gemaakt.

Wat is nu de relatie tussen de geconstateerde veranderingen en de factoren die deze veroorzaakt hebben? De belangrijkste mindsetverandering bestaat uit een collectieve verschuiving van personele naar maatschappelijke waarden. In de groepsarena heeft de groep teammanagers een invloedrijkere en meer positief gepercipieerde positie gekregen. Hoewel causale relaties moeilijk eenduidig zijn vast te stellen, lijkt het plausibel dat de bestaande verhoudingen in de arena losgekomen zijn door de uitbreiding van de organisatie met enkele nieuwe teams, die ook verschuivingen in de bestaande teams tot gevolg hebben gehad en het niet verlengen van een contract van een medewerker die niet voldeed. Het vacuüm in de arena dat zo ontstond is opgevuld door een meer sturende collectieve stijl van leidinggeven door de teammanagers. De krachtiger arenapositie van het middenmanagement heeft condities gecreëerd voor een verregaande mindsetverandering. Door in teambijeenkomsten en in de directe aansturing opnieuw duidelijk te maken waarvoor de CVOM in het leven is geroepen, is een snelle verschuiving in collectieve centrale waardenlijnen ontstaan.

Een duidelijke verandering in oplossingsrepertoire, waarmee gedrag gemeten wordt, heeft zich beperkt voorgedaan. Gedragsverandering volgt kennelijk de mindsetverandering die eerst condities voor nieuwe oplossingen moet creëren. Nieuw gedrag kan ook pas ontstaan wanneer nieuwe verhoudingen in de groepsarena zich hebben bestendigd. Daarmee wordt betekenis gegeven aan het feit dat het geheel van collectieve oplossingen is gedaald, terwijl er zich een arena- en mindsetverandering heeft voorgedaan. Een gedragsverandering zal kunnen worden bereikt door binnen de nieuwe mindset navolgbare oplossingen te vinden, waarna actieve verspreiding van deze nieuwe gedragsoplossingen in de organisatie kan plaatsvinden. Het is niet vanzelfsprekend dat anders denken leidt tot ander gedrag.

Worden de intake en de beide metingen met elkaar vergeleken, dan blijkt dat er zich in de cultuur veranderingen hebben voorgedaan die het management niet had beoogd. Dat geldt bijvoorbeeld voor de verschuiving van personele naar maatschappelijke waarden in de mindset.

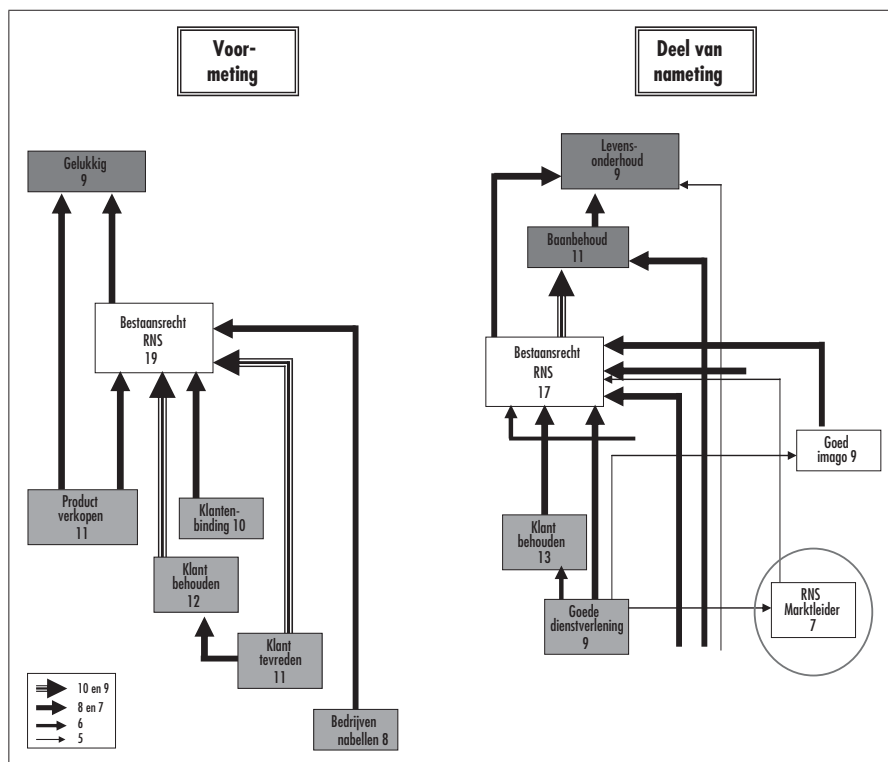
## RABOBANK NEDERLAND SPAARBANK

RNS, zoals deze bank wordt afgekort, is een onderdeel van de Rabobank dat zich met levensloopregelingen bezighoudt.

De cultuurverandering die het management met behulp van een organisatieadviesbureau nastreeft, is gericht op het versterken van de resultaatgerichtheid. Ook kan de betrokkenheid van medewerkers worden verbeterd door meer proactiviteit en meer zelfsturing. Uit de eerste quickscan komt naar voren dat het personeel het wenselijk vindt dat de organisatie meer resultaatgericht wordt en strakker wordt geleid.

Dit bedrijf bevindt zich in een moeilijke positie, doordat als gevolg van de vergrijzing verwachte verdere wetgeving uitblijft voor wat betreft de mogelijkheden om via levensloopregelingen eerder te stoppen met werken of tijd vrij te maken voor een sabbatical of zorgtaken. Dat heeft invloed op de mindset van medewerkers, zoals figuur 8 laat zien.

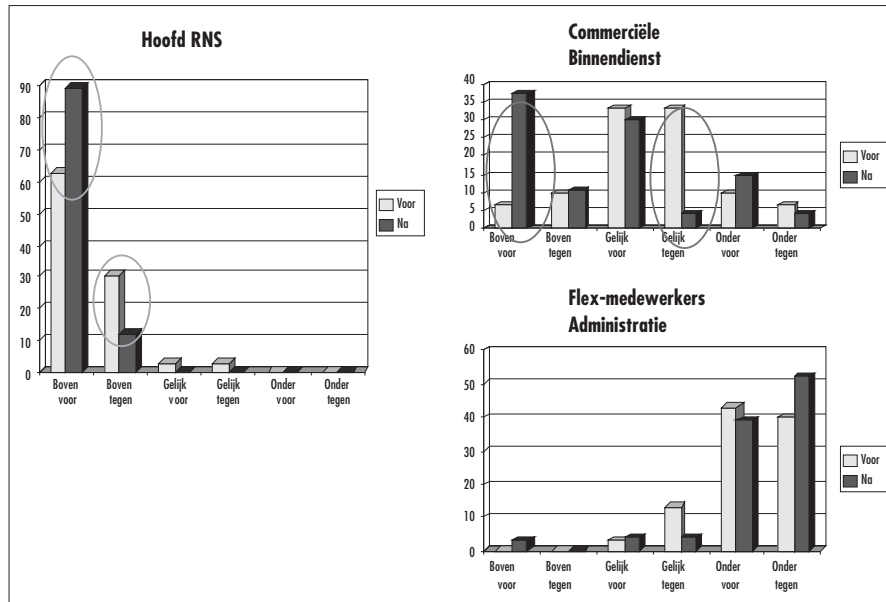
Figuur 8.  
Mindsetverandering  
RNS



Te zien is dat de centrale waarde in het denken het 'bestaansrecht' van de onderneming is. Dat is in de nameting nog steeds het geval. Medewerkers lijken zich meer dan voorheen te realiseren dat het aantonen van het 'bestaansrecht van RNS' direct samenhangt met 'baanbehoud' en kunnen 'voorzien in levensonderhoud'. Belangrijke nieuwkomer in de nameting is de waarde

‘marktleider’. Deze waarde heeft nog niet de kans gekregen om de meest centrale waarden te verdringen, maar zeven van de twintig respondenten geven aan dat het realiseren van ‘goede dienstverlening’ deze waarde als doel heeft. Het marktleiderschap zou bijdragen aan het ‘bestaansrecht van RNS’. Ook in de arena zijn er veranderingen opgetreden.

Figuur 9.  
Arenaverandering  
RNS



Zichtbaar is dat er grote verschillen tussen de groepen binnen de organisatie bestaan. Het hoofd RNS vervult een invloedrijke voorbeeldrol. Dat is in de nameting alleen maar sterker geworden. Hoewel in de nameting geen significante verschillen zijn ontstaan voor de groep invalkrachten, is duidelijk dat zij in de ogen van anderen in een onderpositie verkeren. De Commerciële Binnendienst is qua beeld opgeschoven. Men is invloedrijker geworden en collega's staan positiever ten opzichte van medewerkers van deze afdeling. Voor een andere commerciële afdeling geldt ongeveer hetzelfde.

In het oplossingsrepertoire blijkt er weinig te zijn veranderd. Oplossingen gericht op resultaatgerichtheid zijn iets toegenomen. Net als bij de CVOM is de mate van collectiviteit van gedragingen iets afgenomen.

Het doel van de cultuurverandering was voor het management meer resultaatgerichtheid, meer proactiviteit en meer zelfsturing. Het oplossingsrepertoire in de nameting laat een lichte toename van resultaatgerichtheid zien. Voor proactiviteit en zelfsturing werden geen collectieve oplossingen gevonden. Belangrijker zijn echter de veranderingen in de arena en de mindset.

Ook in deze casus verschilt het managementbeeld over de cultuur en hoe die feitelijk is. Het management en ook de medewerkers vinden het van belang een hogere resultaatgerichtheid na te streven. Het achterblijven daarvan heeft echter niet te maken met een tekort aan vaardigheid, kennis of houding, maar met

de collectieve zorg over het voortbestaan van de onderneming, die als een sleepanker van invloed is op de activiteiten die medewerkers ondernemen. De belangrijkste veranderingen in de arena bestaan uit het positiever waarden van en invloedrijker (meer boven-voor) worden van het hoofd RNS en de beide commerciële afdelingen. Qua mindset is het bereiken van een marktleiderspositie van de onderneming in het blikveld gekomen. De volgende factoren lijken hierbij een rol te hebben gespeeld. De aandacht van het ingeschakelde organisatieadviesbureau heeft de arenapositie van de commerciële afdelingen versterkt. Hiermee wordt duidelijk dat in de ogen van het management deze afdelingen een doorslaggevende bijdrage leveren aan het welslagen van de onderneming. Het hoofd RNS heeft zijn managementstijl aangepast en is zich nadrukkelijker gaan uitspreken over de wenselijke werkhouding van medewerkers. Daardoor heeft zijn eigen positie aan kracht gewonnen. Deze arenaveranderingen hebben de weg vrijgemaakt voor een mindsetverandering. Het management kon aan het personeel duidelijk maken dat het in de huidige beperkte markt niet gaat om meer omzet, maar om het doel marktleider te worden.

Ook bij deze organisatie zien we een lichte afname van het collectieve oplossingsrepertoire na de arena- en mindsetveranderingen. Dit bevestigt de gedachte dat gedragsverandering volgend is op arena- en mindsetveranderingen. Ook bij deze casus kan gezegd worden dat de beelden over de cultuur zijn verrijkt door het cultuuronderzoek. De voornaamste wens was meer resultaatgericht te zijn, terwijl uit de voor- en nameting blijkt hoe de achterblijvende proactiviteit en zelfsturing samenhangen met de zorg van medewerkers over het voortbestaan van de onderneming.

## CONCERNCOMMUNICATIE GEMEENTE ROTTERDAM

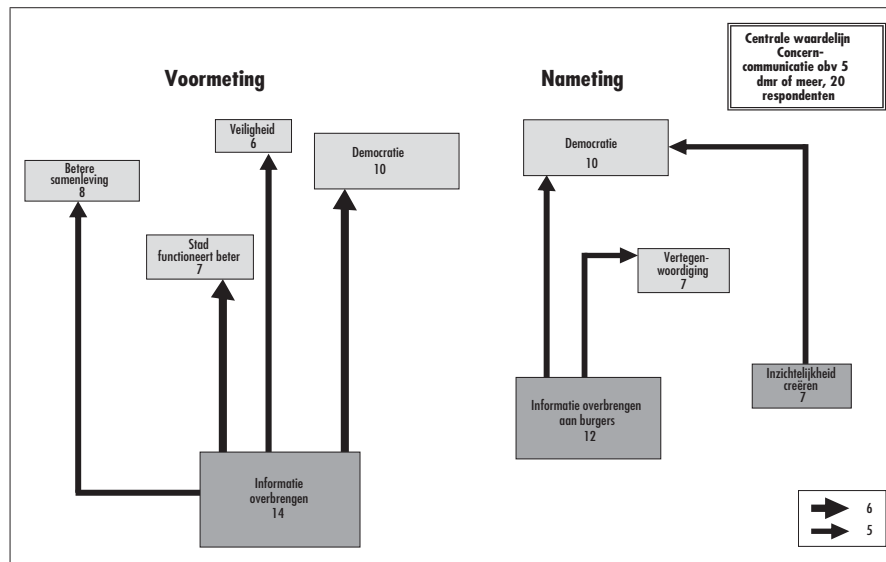
Deze afdeling heeft een vrije rol binnen de Bestuursdienst van de gemeente Rotterdam. De afdeling is verantwoordelijk voor de voorlichting van het College van B&W en de verschillende leden van het college, voor het publiceren van verschillende interne en externe communicatiemiddelen en voor het verzorgen van de communicatie van strategische projecten die er binnen de gemeente lopen. Daarnaast wordt er nog een groot aantal kleinere taken uitgevoerd.

In het intakegesprek geeft het management te kennen dat de organisatie meer intern zal moeten gaan samenwerken. Ook is het gewenst dat er meer openheid tussen de verschillende disciplines ontstaat en zal de afdeling meer resultaatgericht moeten werken. De wens meer open te communiceren en meer resultaatgericht te zijn wordt gedeeld door het personeel, zo blijkt uit de eerste quickscan. Daarnaast zien medewerkers een belang in het strakker organiseren van de afdeling.

Wanneer we de mindset van deze organisatie vergelijken met de beide andere organisaties, dan vallen er verschillende zaken op.



Figuur 10.  
Mindset  
Concerncommunicatie  
Rotterdam



Hoewel hetzelfde aantal mensen geïnterviewd is, is de mate van collectiviteit binnen de mindset veel lager dan bij de beide andere organisaties. Er worden heel weinig waarden gedeeld. Er is in de mindset weinig gewijzigd tussen de voor- en de nameting. Centrale waarde blijft 'informatie overbrengen' (dit is een primaire proceswaarde), dat wordt belangrijk geacht voor de 'democratie'. In beide metingen spelen maatschappelijke waarden (waaronder 'veiligheid' en 'stad functioneert beter') een belangrijke rol.

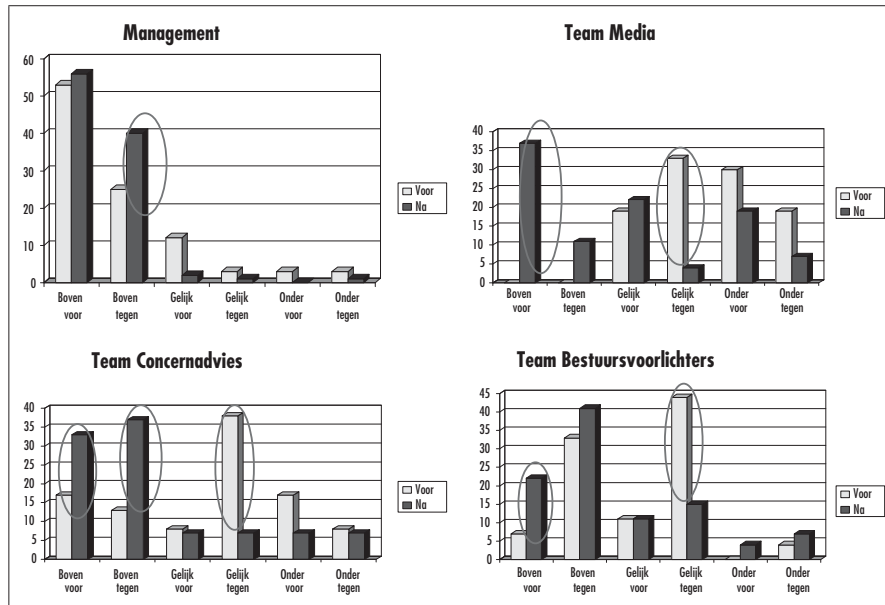
In de arena zien we wel verschuivingen optreden. Wat opvalt, is dat er veel tegen-posities (het team Media vormt een uitzondering) worden ingenomen. Dit duidt erop dat de onderlinge relaties meer negatief geladen zijn geraakt.

Uit de beide metingen komt naar voren dat voor wat betreft het oplossings-repertoire er slechts een beperkte mate van collectiviteit bestaat. Wel laat de nameting een lichte toename van het collectieve oplossingsrepertoire zien. Ook hier blijkt dat er te weinig is ondernomen om een gedragsverandering te realiseren.

Het doel dat het management voor ogen stond was meer samenwerking, meer openheid en meer resultaatgerichtheid. Deze doelen zijn niet of beperkt bereikt. Ingezette interventies als een cursus timemanagement hebben geen duidelijke effecten gehad op de cultuur.

De belangrijkste verschuiving die zichtbaar is geworden in de nameting betreft een verandering in de arena. Deze is ontstaan doordat de medewerkers als gevolg van een verhuizing naar een ander gebouw dicht bij elkaar zijn gebracht. Dat geldt ook voor de interventie elke dag een gezamenlijke ochtendbriefing te houden. In dit kader is ook het instellen van een matrixstructuur, waardoor mensen meer met elkaar van doen krijgen, van belang geweest. Men stelt zich minder afzijdig op (minder gelijk-tegen), wat wel tot gevolg

Figuur 11.  
Arenaverandering  
Concerncommunicatie  
Rotterdam



tegen). Dit geldt ook voor de positie die het management in de ogen van medewerkers inneemt. Het ontstaan van slechts geringe wijzigingen bevestigt de hypothese dat de cultuur van een politiek-bestuurlijke organisatie lastiger te veranderen is, dan die van een bedrijf of uitvoerende overheidsorganisatie. Een belangrijke voorwaarde voor mindsetverandering, een positieve en invloedrijke positie van het management, die in beide andere casus te zien was, ontbrak hier. Het feit dat het collectieve oplossingsrepertoire in deze casus licht is toegenomen, gekoppeld aan het feit dat de mindset niet is veranderd, lijkt aan te geven dat een bestending van de mindset voorwaarde is voor versterking van het collectieve oplossingsrepertoire. Dat ondersteunt de gedachte dat mindsetverandering eerst zal leiden tot een verkleining van de collectiviteit van het oplossingsrepertoire. Gedragsverandering zal daarmee volgen op mindsetverandering.

Als de woorden van het management uit de intake worden afgezet tegen beide metingen, dan wordt duidelijk dat de culturele situatie iets anders in elkaar steekt dan het management veronderstelde. De idee was dat versterking van de samenwerking nodig was. Wat uit de onderzoeken blijkt is dat er beperkt sprake is van een cultuur, van collectiviteit. Vanuit die optiek had het management mogelijk andere, meer ingrijpende interventies gekozen.

## 5. Praktijkrelevantie

Het onderzoek heeft een aantal relevante inzichten opgeleverd. Deze hebben te maken met de volgorde van de te veranderen cultuuronderdelen, de snelheid van het veranderproces en de voordelen die deze vorm van cultuurmeting biedt. Cultuurverandering is opgevat als het veranderen van collectief gedrag door

middel van arena- en mindsetverandering. Daarbij is uitgegaan van een cultuurmodel dat veel empirische informatie in zich op kan nemen. Uit de deelonderzoeken wordt duidelijk dat gestart moet worden met het losmaken van de bestaande arena, waarna het management in een invloedrijke voorbeeldrol (boven-voor positie) wordt gebracht. Vanuit die positie wordt het beïnvloeden van de collectieve mindset mogelijk, waarbij het vermoeden is bevestigd dat gerichte (corresponderende) interventies effectief kunnen zijn. Daarbij moeten maatregelen worden gekozen op basis van verwachte impact. Interventiekeuze komt tot stand op basis van proportionaliteit, waarbij de keuze wordt bepaald door de omvang van de gewenste verschuiving in de mindset. Het collectieve oplossingsrepertoire zal als gevolg van de arena- en mindsetveranderingen worden verlaagd. De mindsetverandering vormt een vertrekpunt voor het bereiken van een gedragsverandering, die meer tijd kost. Het is waarschijnlijk dat de doorlooptijd van een cultuurverandering in deze volgorde voornamelijk wordt bepaald door de tijd die een gedragsverandering vergt.

Het blijkt dat een arenaverandering in korte tijd kan ontstaan. Daar ligt ook niet het probleem voor het bereiken van een cultuurverandering. In alle drie de onderzochte gevallen kwam die tot stand. Een mindsetverandering kan eveneens in korte tijd (een half jaar) gerealiseerd worden. Dit geldt voor het in het onderzoek betrokken bedrijf en voor de uitvoerende overheidsorganisatie. De hypothese dat dit moeilijker ligt voor een politiek-bestuurlijke organisatie, is bevestigd.

Verder blijkt dat de longitudinale metingen relevante managementinformatie opleveren die meer inzicht biedt dan de oordeelsvorming van het management zonder dat gebruik wordt gemaakt van metingen. De cultuurmetingen hebben barrières en veranderingen aan het licht gebracht en hebben ook inzicht gegeven in het effect van interventies en gebeurtenissen. De meerwaarde van de onderzoeksuitkomsten is door de betrokken managers bevestigd.

Geconcludeerd kan daarom worden dat een meting managers meer inzicht geeft in de bestaande cultuur, dat metingen kunnen worden herhaald zodat een beeld ontstaat van cultuurveranderingen en dat er plausibele causale verbanden zijn aan te geven. Dit meetinstrument is bruikbaar voor managers. De geconstateerde cultuurveranderingen maken ook duidelijk dat verandering met relatief beperkte en alledaagse interventies kan worden bewerkstelligd. De interventies die bij de onderzochte situaties werden ingezet, zijn niet ongebruikelijk. Bij voldoende informatie over de cultuur gaat het eerder om het maken van een goede match tussen gewenste verandering en te kiezen maatregelen.

## 6. Wetenschappelijke relevantie

De vraag naar wetenschappelijke relevantie ziet op de bijdragen die het ontwerp en getoetste meetinstrument aan de theorievorming kan leveren. In dit licht zijn er drie wetenschappelijke vorderingen te noemen. Allereerst is een instrument ontworpen dat voldoet aan de wetenschappelijke eisen van betrouwbaarheid en validiteit. Vervolgens geeft het meetinstrument mogelijkheden voor

systematische verzameling van feiten over cultuur en cultuurverandering. Als derde kan geconstateerd worden dat uitgaande van Schein een model is geconstrueerd dat zowel empirische data kan bevatten als kan leiden tot herhaald gebruik, waardoor er vergelijkingen tussen organisaties kunnen ontstaan. De metingen bij de drie organisaties hebben aangetoond dat het instrument stabiele informatie oplevert. In de nameting is gebruikgemaakt van een andere selectie van respondenten dan in de voormeting. Het blijkt dat dat dezelfde uitslagen kan opleveren. Zo is er een groep bij de CVOM (de 'zittingsvertegenwoordigers' die toetsingen door de rechter vanuit de CVOM begeleiden) die relatief veel buitenshuis werkzaam is en in beide arenametingen vrijwel dezelfde scores krijgt. Ook de uitkomsten van het ladderonderzoek bij RNS en Concerncommunicatie wijzen op een grote mate van stabiliteit. Toevallige uitkomsten zijn door de kalibratie van de verschillende meetmethoden tot een minimum teruggebracht. Verder draagt aan de betrouwbaarheid bij dat de gegevensverzameling strikt is gescheiden van de gegevensinterpretatie. Koppels uit het onderzoeksteam waren verantwoordelijk voor de gegevensverzameling. De onderzoeker heeft zich toegelegd op gegevensinterpretatie. Deze vond grotendeels plaats op basis van eerder aangegeven kalibratie en betekenis-kaders. De validiteit van het meetinstrument is aannemelijk gemaakt door gebruik te maken van twee soorten meetmethoden: de quickscan en de metingen voor de drie cultuuronderdelen. De veronderstelling hierbij is dat het gebruik van instrumenten met een verschillende theoretische oorsprong iets kan zeggen over de werkelijke toestand van een cultuur. Vergelijkbaar met de situatie dat een psychotherapeut een cliënt beter verklaart en dit onafhankelijk daarvan herkend wordt door de supermarkteigenaar uit de buurt. Als de gebruikte veronderstellingen door mochten klinken in de gezondheidsverklaring van deze twee beoordelaars, dan zal juist de overeenkomst in de beide beelden corresponderen met wat er werkelijk aan de hand is. Nu blijkt dat de quickscanresultaten voor de CVOM de geconstateerde arena- en mindsetveranderingen ondersteunen. Bij de uitkomsten van Concerncommunicatie is een dergelijke parallelie ook terug te vinden. Het bestaan van een betrouwbaar en valide meetinstrument legt de weg open naar verder wetenschappelijk onderzoek. Door een duidelijk onderscheid in cultuuronderdelen, een strikte doorvertaling in aparte meetmethoden, door het door kalibratie uitsluiten van toeval en ruis, een vooraf bepaald betekenis-kader en een vaste manier van verwerking van gegevens van respondenten, is een betrouwbaar en valide meetinstrument ontstaan dat een opname kan maken van de organisatiecultuur op een bepaald moment in de tijd. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid op systematische wijze te komen tot een interpretatie van de uitkomsten van het onderzoek. Daardoor kan er gewerkt worden aan het opbouwen van een dataverzameling van cultuuronderzoeken die verschillende wetenschappelijke doelen kan dienen. Er kunnen effectmetingen ontstaan, hypothesen kunnen worden getoetst, een bibliotheek van verschillende culturen kan worden aangelegd en er kunnen algemene theoretische gevolgtrekkingen ontstaan wanneer het aantal onderzoeken uitgroeit tot een body of knowledge. Dit laatste kan leiden tot het formuleren van nieuwe theorieën over cultuur en cultuurverandering.

Een belangrijke ontwerpeis is dat het meetinstrument de rijkheid van de culturele empirie van organisaties weet te vangen en tegelijkertijd voldoende systematische kennis oplevert die vergelijkbaarheid tussen organisaties mogelijk maakt. Aan die eis is in belangrijke mate tegemoetgekomen. Zo levert het ladderonderzoek per organisatie een lijst van meer dan driehonderd waarden op die voor een belangrijk deel verschillen. Ook de oplossingsrepertoires waren zeer uiteenlopend. Dat gold minder voor de arena-uitkomsten, doordat daar wel gebruik is gemaakt van een limitatieve opsomming. De dubbele inzet van het meetinstrument bij drie organisaties en de vergelijkende conclusies die dit heeft opgeleverd, hebben duidelijk gemaakt dat de combinatie van empirie en vaste betekenisgeving een opbrengst van dit instrument is. Een van de hypothesen was bijvoorbeeld dat maatschappelijke waarden wel bij de beide overheidsorganisaties een rol zouden spelen en niet bij het bedrijf. Die hypothese heeft het onderzoek kunnen bevestigen.

## 7. Discussie

De meest fundamentele kritiek die tegen dit soort onderzoek aangevoerd kan worden, zoals onder andere door Hakvoort en Veenswijk (2004) verwoord, is dat culturen helemaal niet door het management te veranderen zijn, maar dat verandering alleen ontstaat doordat de wereld verandert en organisaties zich daaraan aanpassen. Deze kritiek wordt gevoed door de ideeën van Weick (1995), die ervan uitgaat dat de werkelijkheid van organisaties percepties zijn en verhalen die steeds weer veranderen, doordat ze opnieuw worden geconstrueerd, al of niet onder invloed van leidinggevend en informele leiders binnen organisaties en conflicten en spanningen tussen groepen. De kern is, en daar heeft Martin (2002) zich op geconcentreerd, dat Schein en zijn gelijkgestemden een onterechte integratie van cultuuruitingen tot stand brengen, zonder zich daar heel bewust van te zijn. Er wordt een eenheidscultuur verondersteld en geconstrueerd, dan wordt er ontdekt dat er onvoldoende eenheid is, om daarna te besluiten dat er een eenheid moet komen. Wat het effect is, is dat cultuurverandering indoctrinatie vanuit het management wordt en dat leidt vaak tot verandertrajecten die mislukken. Veenswijk (2006) haalt het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan waar de afgelopen jaren tot zeven keer toe geprobeerd is de cultuur te beïnvloeden en roept op niet meer te investeren in cultuurverandering. De kritiek op het hier beschreven meetinstrument kan daarom zijn dat het op een verholen manier een eenheidscultuur construeert. Cultuur bestaat niet als zodanig, het is een geheel van verhalen.

Hiertegen is het volgende in te brengen. Het verwijt dat ongemerkt wordt aangedrongen op een eenheidscultuur is maar beperkt van toepassing op het meetinstrument. Het instrument gaat uit van een bepaalde conceptie van cultuur.

Het gebruik van het instrument heeft daar geen verdere invloed op. Doordat de empirie van een organisatie grotendeels bewaard blijft, is een ongemerkte convergentie van denkbeelden over de organisatiecultuur niet aan de orde. De meetmethoden maken het mogelijk subgroepen op het spoor te komen. Het is niet nodig alle verschillen op te heffen.

Verder kan tegen de kritiek worden ingebracht dat een belangrijke ontwerpeis was een instrument te ontwikkelen dat bruikbaar is voor het management. Het moet 'emic' van karakter zijn, dicht bij de werkelijkheid van de organisatie blijven en niet 'etic', de culturen van een afstand beschouwd. De ideeën van Weick hebben een etic-karakter. Het is een filosofische stellingname die weliswaar is vol te houden, maar voor managers geen direct bruikbare maatregelen oplevert. Het is onduidelijk hoe de verhalende werkelijkheidsopvatting, die natuurlijk ook een constructie is, uitwerkt in managementinformatie en interventies. De standpunten van Martin en Veenswijk kunnen meer recht doen aan de verantwoordelijkheden die managers dragen. Ontstaan er keer op keer bijvoorbeeld integriteitsschendingen in een organisatie, veronachtzaamd een gemeente haar handhavende taak, of wordt een oliebedrijf belast door beleidsinformatie die niet waarheidsgetrouw is, dan moet daar een eind aan komen. De wetenschap kan door haar zorgvuldigheid en systematische analyse daar bijdragen aan leveren. Het is van groot belang dat wetenschappelijke uitspraken worden onderbouwd door onderzoek, zodat hypothesen getoetst kunnen worden. Meetinstrumenten vervullen hierbij een belangrijke rol.

#### Noot

1. Het nieuw ontworpen meetinstrument maakt onderdeel uit van het proefschrift van A.J.M. Straathof, 'Zoeken naar de kern van cultuurverandering', Erasmus Universiteit Rotterdam, 2009.

## Literatuur

- Asch, S.E. – Effects of group pressures upon modification and distortion of judgments. – In: Maccoby, E.E., T.M. Newcomb en E.L. Hartley (eds) – *Readings in Social Psychology* – Third Edition, New York : Holt, Rinehart and Winston, 1958, p. 174-183
- Cameron, K.S. en R.E. Quinn – *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. – Schoonhoven : Academic Service, 1999
- Corsini, R.J. (ed.) – *Current Psychotherapies*. – Itasca : F.E. Peacock Publishers, Inc., 1977
- Deal, T.E. en A.A. Kennedy – *Corporate Cultures: The rites and Rituals of Corporate Life*. – Reading : Addison-Wesley, 1982
- Deal, T.E. en A.A. Kennedy – *The new corporate cultures*. – Massachusetts : Perseus, 2000
- Hakvoort, J.L.M. en M. Veenswijk – Parels of paria's van het openbaar bestuur? – In: *Bestuurskunde* 13 (2004), 3
- Hofstede, G. – *Cultures and organisations*. – London : McGraw-Hill, 1991

- Leary, T. – *Interpersonal diagnosis of personality; a functional theory and methodology for personality evaluation*. – New York : Ronald Press Co, 1957
- Martin, J. – *Organizational Culture. Mapping the terrain*. – London : Sage, 2002
- Maslow, A.H. – *The farther reaches of human nature*. – New York : The Viking Press, 1973
- Milgram, S. – Behavioral study of obedience. – In: *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 (1963) p. 371-378
- Raad voor het openbaar bestuur – *Cultuur met een FORS postuur. Rijksdienst tussen rechtsstaat en flexibiliteit*. – Den Haag : ROB, 2004
- Rainey, H.G. – *Understanding and managing public organizations*. – San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1997
- Reynolds, T.J. en J. Gutman – Laddering theory, method, analysis, and interpretation. – In: *Journal of Advertising Research* (1988) February/March
- Rokeach, M. – *Beliefs, attitudes and values*. – San Francisco : Jossey-Bass, 1973
- Rubens, D.-H. – *Explanation*. – Oxford : Oxford University Press, 1993
- Sanders, G. en B. Neuijen – *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. – Assen : Van Gorcum, 1999
- Schein, E.H. – *Organizational culture and leadership*. – San Francisco : Jossey-Bass, 1992
- Smit, N. en S. van Thiel – De zakelijke overheid. – In: *Bestuurskunde* 11 (2002), 6
- Steijn, A.J. – *Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie*. – Oratie. Rotterdam : Erasmus Universiteit, 2006
- Straathof, A.J.M. – *Zoeken naar de kern van cultuurverandering. Inzicht, meten, sturen*. – Delft : Eburon, 2009
- Straathof, A.J.M. en R. van Dijk – *Cultuurverandering bij de overheid. Sturen of sleuren?* – Utrecht : Lemma, 2003
- Veenswijk, M. – *Interventies van betekenis. Management van cultuurverandering in complexe organisatienetwerken*. – Oratie. Amsterdam : Vrije Universiteit, 2006
- Weick, K.E. – *Sensemaking in organisations*. – Thousand Oaks : Sage Publications, 1995
- Yin, R.K. – *Case study research. Third edition*. – Thousand Oaks : Sage Publications, 2003.