



## Amsterdam University of Applied Sciences

### Onderzoek als kompas

Feurich, Ritchie; Straathof, Alex

[Link to publication](#)

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

Feurich, R., & Straathof, A. (2012). *Onderzoek als kompas: hoe krijg je een gewenste organisatiecultuur?* Hogeschool van Amsterdam, Lectoraat Management van Cultuurverandering.

#### **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: <http://www.hva.nl/bibliotheek/contact/contactformulier/contact.html>, 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.

# ONDERZOEK ALS KOMPAS: HOE KRIJG JE EEN GEWENSTE ORGANISATIECULTUUR?

RITCHIE FEURICH EN DR. ALEX STRAATHOF

KENNISCENTRUM MAATSCHAPPIJ EN RECHT/ URBAN MANAGEMENT  
LECTORAAT MANAGEMENT VAN CULTUURVERANDERING

## INLEIDING

*Ingrijpende organisatieveranderingen blijken complex en veel verandertrajecten eindigen in een mislukking. Inmiddels legendarisch is het internationaal bekende percentage van 70%. Dat staat voor de grote meerderheid van veranderingen die de verwachtingen niet waarmaken (Boonstra, 2000).*

In dit artikel verkennen we de route naar hoe je een gewenste organisatiecultuur kunt bereiken. Het is tasten in het duister. Vandaar de titel. We zijn niet de enigen die zoeken. De maatschappelijke en wetenschappelijke waarde van dit zoekproces is evident, gezien de lage slaagkans van organisatieveranderingen en de kosten en nadelen die hiermee gemoeid zijn. Het falen van veel grootschalige veranderprogramma's binnen organisaties kan direct gerelateerd worden aan weerstand van medewerkers. Het managen van weerstand van medewerkers is een grote uitdaging voor veranderaars en weegt zwaarder dan elk ander aspect van het veranderproces (Bovey, 2000). Deze weerstand betreft feitelijk vastgeroeste manieren van denken en doen, en vastgeroeste verhoudingen in teams, waardoor het leervermogen op een laag pitje komt te staan. Dit wordt veroorzaakt door oplossingen die in het verleden effectief waren, maar zijn ingehaald door de tijd (Van Dijk & Straathof, 2011).

Om vinger aan de pols te houden bij verandertrajecten in organisaties kun je gebruik maken van periodiek uitgevoerd cultuuronderzoek. Dat fungeert dan als kompas in het zoekproces. In dit artikel gaan we uit van een theorie uit de managementschool, die cultuur opvat als een aspect van een organisatie (Straathof, 2009). Deze school staat tegenover de antropologische opvatting, die organisatiecultuur als allesomvattend beschouwd en cultuur daardoor gelijk stelt aan alles wat een organisatie uitmaakt. Op basis van de gedachte dat cultuur (naast bijvoorbeeld structuur en systemen) een aspect van de organisatie vormt, kunnen we concluderen dat cultuur veranderbaar is. Onderdelen van iets zijn immers te vervangen. Het gebruikte onderzoeksinstrumentarium in de casus, die in dit artikel aan de orde komt, is gekozen om zo dicht mogelijk aan te schurken tegen de dagelijkse praktijk van organisaties; we achterhalen hoe er wordt gedacht en gedaan. Het onderzoeksinstrumentarium is gebaseerd op het elders beschreven Cultuur-Arenamodel (Straathof, 2009). Periodieke metingen geven een beeld van waar de organisatie op dat moment staat, maken effectmeting van interventies mogelijk, evenals tussentijdse bijsturing van ingezette veranderingen.

Om een antwoord te kunnen geven op de vraag Hoe krijg je een gewenste organisatiecultuur? hebben we zicht nodig op twee nadere vragen: 1. Hoe komen we aan een scherp beeld van de

organisatiecultuur? en 2. Hoe is cultuurverandering te realiseren? Deze vragen komen in de verdere alinea's aan bod. Voor de eerste alinea wordt er geput uit de dissertatie van Alex Straathof (2009). In de tweede alinea wordt er gebruik gemaakt van Roestvrij (Van Dijk & Straathof, 2011). Het cultuuronderzoek (verricht door het lectoraat Management van Cultuurverandering) in het Amsterdamse stadsdeel Nieuw-West wordt in een box als illustratie gebruikt.

## HET CREËREN VAN EEN SCHERP BEELD VAN DE CULTUUR

Om iets scherp te zien wat wel bestaat maar niet een ding is, zoals cultuur, heb je een bril nodig, een model. Anders zie je de complexe verbanden niet. Daarom is het nodig dat we in dit gedeelte van het artikel het een en ander uitleggen. Om de organisatiecultuur goed in kaart te brengen is vanwege de herhaalbaarheid van onderzoek gekozen voor het eerder genoemde Cultuur-Arenamodel. Het model biedt inzicht in de waarden die organisatieleden in hun werk gebruiken, het gedrag van organisatieleden en de onderlinge verhoudingen en betrekkingen die mensen met elkaar hebben. Het cultuurmodel bestaat daarmee uit drie onderdelen waarmee een deel van de organisatiecultuur – belangrijk voor de in te zetten verandering - in kaart kan worden gebracht: de mindset, het gedragsrepertoire en de arena. De verschillende onderdelen van het model staan in een wederkerige relatie met elkaar.

Uitgangspunten die gebruikt zijn voor de ontwikkeling van dit model liggen in eerdere theorieën over organisatiecultuur, de totstandkoming van gedrag en groepsdynamische processen. De theorie van Schein is als uitgangspunt gebruikt voor het meten van de mindset. Schein ziet de mindset, die hij nader onderscheidt in waarden en basisaannames die mensen doen, als de ziel van een organisatie.

De mindset bestaat uit overtuigingen en waarden. Dit wordt beschouwd als de innerlijke kern van een organisatiecultuur. De reden dat overtuigingen en waarden worden samengenomen, ligt in het feit dat deze moeilijk van elkaar zijn te scheiden. Waarden zijn de bouwstenen van overtuigingen. Het gaat in beide gevallen om iemands eigen werkelijkheid. Een waarde is te omschrijven als iets wat een individu of groep belangrijk vindt. Waarden hebben als functie dat zij mensen in staat stellen te oordelen. Gelijkgestemden kunnen elkaar begrijpen en waarderen. Als waarden gemeenschappelijk zijn in de organisatie is er sprake van collectiviteit. In de stadsdeelcasus wordt gesproken over een HVM. Die letters staan voor een Hierarchical Value Map. Hierin worden waarden afgebeeld en gepositioneerd op basis van genoemde aantallen en het aantal voorkomende relaties tussen waarden.

Aan de oppervlakte van een organisatiecultuur bevindt zich het gedrag. Gedrag bestaat niet zomaar. Het krijgt betekenis doordat het een middel is om doelen te bereiken. Gedrag krijgt betekenis als je het leert zien als een oplossing. Individuen en groepen ontwikkelen na verloop van tijd een 'oplossingsrepertoire'. Oplossingen die werken worden vaker gebruikt, zo leiden gedragingen tot gedragspatronen. Gedragspatronen kunnen zich weer verder ontwikkelen tot gewoonten, wat betekent dat het gedrag onbewust wordt vertoond. Zo kan het roest worden, gaan vastzitten en wordt het een probleem als nieuwe situaties andere oplossingen vergen.

De mindset heeft invloed op het gedrag dat wordt vertoond. Hierbij wordt gekeken naar het ABCD model van Albert Ellis. Die theorie stelt dat het Consequente gedrag niet het directe gevolg is van een Antecedente (voorafgaande) gebeurtenis, maar invulling krijgt door het Beliefsysteem (Overtuigingssysteem) van de desbetreffende persoon. Om het Consequente gedrag te veranderen, moet gekeken worden naar het Beliefsysteem. Dat systeem van overtuigingen moet in Dispute (confrontatie van bestaande overtuigingen) gebracht worden.

De organisatiecultuur bestaat dus uit een innerlijke kant, de mindset, en een uiterlijke kant, de gedragingen. De arena is hierbij het derde, regulerende onderdeel. De arena betreft de onderlinge betrekkingen tussen leden van een groep of organisatie, hierin spelen invloed en de positieve of negatieve waardering voor elkaar een belangrijke rol. Het gaat hierbij om een belangrijk fenomeen dat in elke groep speelt, namelijk groepsdruk. Groepsdruk komt voort uit het feit dat mensen hun rangordepositie in de groep willen behouden, vestigen of verbeteren. Groepsdruk leidt ertoe dat gedragingen worden gereguleerd. Gedragsoplossingen, denkbeelden die mensen naar voren brengen kunnen door de rest van de groep zowel positief als negatief worden ervaren.

Mensen die positieve gedragingen vertonen kunnen dominantier worden in een organisatiecultuur. Men ervaart de persoon als cultuurdrager wat ervoor zorgt dat bepaald gedrag wordt geaccepteerd en dus in stand wordt gehouden. Gedrag kan eveneens worden overgenomen door andere groepsleden, dit als gevolg van groepsdruk om hun positie te verbeteren of in stand te houden. Naast de mindset heeft dus ook de arena invloed op het groepsgedrag in een organisatiecultuur.

We hebben in 2011 een eerste onderzoek (in een reeks van vier) verricht naar de cultuur van een stadsdeelorganisatie. In de volgende box gaan we in op het cultuurbeeld dat daaruit ontstond.

#### PUBLIEKE FUSIE IN NIEUW-WEST

In mei 2010 zijn de stadsdelen Osdorp, Geuzenveld-Slotermeer en Slotervaart gefuseerd tot het Stadsdeel Nieuw-West. De organisatie bestaat na de juridische fusie uit ongeveer 1000 mensen. Die nieuwe organisatie heeft ook een nieuwe visie nodig. Tot in 2011 is de visie op de ontwikkeling van de organisatie vooral van bovenaf ontwikkeld. Nu moet die gaan landen bij de mensen binnen de organisatie. Daarbij komt dat de huidige extra projectbudgetten voor de aanpak van problemen in wijken opdrogen. Dat vraagt een andere manier van werken. Er zal meer collectieve aandacht moeten ontstaan voor gebieden binnen de geografie van het stadsdeel waar zich vraagstukken voordoen. Dit wordt 'gebiedsgericht werken' genoemd. Om dit te bereiken zal gebiedsgericht werken in het collectieve denken en gedrag van de organisatieleden verankerd moeten raken. Van medewerkers vraagt dit een flexibele houding in de bepaling van wat nodig is in de gebieden waar zij verantwoordelijkheden voor dragen.

## POSITIEVE ONTWIKKELINGEN

Als we een jaar na de fusie gaan meten, dan zijn er al positieve ontwikkelingen te melden. In een korte periode heeft stadsdeel Nieuw-West al veel gerealiseerd en dit onder een grote bezuinigingsdruk. De structuur van de organisatie moest met de fusie veranderen. Dit leidde tot een omvangrijke interne verhuizing, die in het eerste jaar kon worden afgerond. Verder moesten er nieuwe werkprocessen ontstaan, nieuwe functietoedelingen en kregen de directeuren een leidende rol in de opbouw van de organisatie. Nieuw-West werd opgedeeld in negen nieuwe gebieden. Elk gebied kreeg een gebiedsmanager. De kernwaarden 'Samenwerken' en 'Ondernemen' zijn toegevoegd aan de visie van de organisatie en verder ligt de strategische focus ook qua organisatiecultuur op het 'Gebiedsgericht werken'.

Er is sprake van een beginnende collectiviteit in de organisatiecultuur. Dit uit zich in een collectieve mindset en een redelijk collectief gedragsrepertoire.

**MINDSET.** De uitkomsten van het cultuuronderzoek worden per onderdeel besproken. In de mindset zijn er drie collectieve waardepatronen gevonden. Collectief betekent dat het patroon gedeeld wordt door organisatieleden en dus dominant in het denken van organisatieleden aanwezig is. De waardepatronen moeten als middeldoelrelaties gelezen worden (voor het eerste patroon betekent dit bijvoorbeeld: mensen vinden 'efficiëntie' belangrijk omdat het bijdraagt aan 'resultaatgerichtheid' en daardoor ga je je 'goed voelen' of geeft dat 'voldoening'):

1. Efficiëntie → Resultaatgerichtheid → Goed voelen of Voldoening
2. Presteren → Resultaatgerichtheid → Goed voelen of Voldoening
3. Zelfontplooiing → Werkplezier

De collectieve mindset van de verschillende directieonderdelen is beperkt (de één meer dan de ander) en verder sluiten de directies qua mindset minder goed op elkaar aan. Uit de collectieve HVM is op te maken dat de respondenten de nadruk leggen op personele en bedrijfsmatige waarden. Dit betekent dat zij zich vooral bezig houden met de bedrijfsvoering en het nastreven van persoonlijke waarden. In de collectieve HVM bevinden zich geen organisatie waarden. De organisatieleden richten zich dus meer op hun eigen werk dan op het functioneren van de organisatie als geheel. Tot slot kunnen de maatschappelijke waarden zich versterken en positioneren als eindwaarden.

**GEDRAG.** Gedragsoplossingen zijn gedragingen die men vertoont om een waarde te verwezenlijken. In het onderzoek is er gekeken naar de gedragsoplossingen voor de waarden: samenwerken, ondernemen en gebiedsgericht werken. Er is aan de organisatieleden gevraagd wat voor concrete oplossingen zij gebruiken om deze waarden te bereiken.

Op het gebied van samenwerken is er een groot gedragsrepertoire (58 gedragingen) en heerst er collectiviteit. Dit betekent dat gedragingen vaak worden genoemd door verschillende respondenten en verankerd zijn in de organisatie. Het gedragsrepertoire voor de waarde ondernemen is beperkter

(18 gedragingen) en er heerst een redelijke collectiviteit. Het gedragsrepertoire voor de waarde gebiedsgericht werken is ook beperkt (28 gedragingen). Er heerst onduidelijkheid over het gebiedsgericht werken. Vaak werd dit door organisatieleden geweten aan de onduidelijke definiëring en de interne communicatie daarover. Uit de vele gesprekken binnen de organisatie komt naar voren dat er geen helderheid en duidelijkheid is over de rollen en taken omtrent het gebiedsgericht werken.

ARENA. De Arena-analyse gaat in op de onderlinge verhoudingen binnen de organisatie. Er is aan organisatieleden gevraagd wie belangrijke spelers zijn voor hun binnen de organisatie. Vervolgens is er naar de perceptie van de mate van invloed is er gevraagd en of de personen gedrag vertonen dat strookt met de organisatiewaarden. Dit betekent dat zij een bijdrage leveren aan de gewenste cultuur of juist een tegenvoorbeeld hiervoor zijn. Uit de Arena-analyse is te concluderen dat het directieteam en de afdelingshoofden een invloedrijke positie binnen de organisatie hebben. Als het gaat om het nastreven van organisatiewaarden vertonen het directieteam en de afdelingshoofden gedragingen die niet stroken met de gewenste kernwaarden. De sturing van leidinggevendenden wordt daardoor als ambigue ervaren.

Terugkijkend op het eerste jaar na de fusie kan gesteld worden dat een fusie tussen stadsdelen en het tegelijk aanbrengen van een nieuwe strategische oriëntatie een grote verandering in het werken en denken van organisatieleden betekent. Uit het cultuuronderzoek wordt geconcludeerd dat er een collectiviteit bestaat in de mindset waarbij voornamelijk bedrijfsmatige en personele waarden de boventoon voeren. Maatschappelijke waarden zijn eveneens aanwezig in de organisatie, deze nemen alleen niet een centrale positie in. In het gedragsrepertoire is er een tweeledig beeld, aan de ene kant is er collectiviteit op het gebied van samenwerken maar is er een geringe collectiviteit als het gaat om ondernemen en het gebiedsgericht werken. Voor een groot deel van de organisatieleden is nog onvoldoende duidelijk wat gebiedsgericht werken inhoudt. Daarmee is onduidelijk wanneer er door organisatieleden successen worden bereikt. De arena-analyse biedt een interessant beeld in dit kader. Zoals beschreven is de verandering top-down doorgevoerd, echter hierbij vertoont het topmanagement gevarieerd gedrag dat soms niet strookt met de waarden die voor de organisatie leidend zijn. Er kan dus meer consistent en exemplarisch worden gehandeld. De huidige denkbeelden en gedragingen van het management leiden tot ambigüiteit en onzekerheid bij de organisatieleden.

#### HOE IS CULTUURVERANDERING TE REALISEREN?

Door inzicht te creëren in de organisatiecultuur komen barrières die verandering in de weg staan naar boven. Barrières die verandering belemmeren doen zich voor in de mindset, het gedrag en worden in stand gehouden door de arena. Verandering is te realiseren door interventies in te zetten die deze belemmeringen wegnemen. Cultuurverandering is niet het doel, maar het middel om de verandering te realiseren (van Dijk & Straathof, 2011).

Bij verandering kan het collectieve denken op de helling gaan, vanzelfsprekendheden kloppen niet meer, bestaande overtuigingen gelden niet meer, men wordt gedwongen nieuwe manieren van denken te ontwikkelen. Dit leidt tot verwarring en onzekerheid. Verandering zorgt er immers voor dat de wereld zoals die werd geïnterpreteerd niet meer bestaat. De impact van verandering op het denken is groot. Het is de mens eigen om weerstand te vertonen bij verandering, als het bestaande zelfbeeld in gevaar wordt gebracht, een direct effect van de ontstane onzekerheid.

Verandering heeft ook betrekking op gedrag. Hierin wordt weerstand het meest zichtbaar. Gedrag dat als juist en succesvol wordt beoordeeld, geeft geen reden dit te veranderen. Ingezette veranderingen in gedrag kunnen allereerst leiden tot het besef dat nog grotere veranderingen zullen volgen. Zo kan het veranderen van één handeling de grenzen van het bekende gedragsrepertoire openbreken. Successen uit het verleden kunnen daarnaast een gewoonte zijn geworden. Dit betekent dat men onbewust handelingen uitvoert. Hoe en waarom iets gebeurt, staat dan niet meer ter discussie. Als het bestaande vaste gedragsrepertoire wordt verlaten, dan wordt als derde effect vaak een vacuüm zichtbaar. Er zijn geen alternatieve gedragsoplossingen beschikbaar voor de nieuwe waarden die zijn gaan gelden.

De arena van een organisatie reguleert de veranderbaarheid van de mindset en het gedrag. Concreet gaat het om onderlinge verhoudingen die knellend zijn voor de verdere ontwikkeling van een team of organisatie. Knellende verbanden zorgen voor het niet ontstaan van synergie, openlijke of onderhuidse conflicten en dominante opvattingen die afwijken van de werkelijkheid zoals de door de omgeving wordt beleefd. Knellende verhoudingen kunnen ontstaan door stagnatie in de groepsontwikkeling, door informele leiders of door de afwezigheid van rolmodellen.

Als de barrières bekend zijn, kan er gericht worden geïntervenieerd. Er zijn talloze interventies mogelijk die bijdragen aan het realiseren van de gewenste verandering. De kern blijft echter hetzelfde. Die richt zich op vier aspecten die we in de onderstaande alinea's verder uitwerken: proportionaliteit (de juiste zwaarte van de interventie om het gewenste effect te sorteren), correspondentie (sluit de interventie aan bij het beoogde doel en historie van de organisatie), consistentie (verhouden de interventies zich goed tot elkaar?) en succes (zijn interventies met een positief effect na te volgen?).

PROPORTIONALITEIT heeft te maken met het verschil tussen de gewenste en huidige situatie. Hoe impactvol is de verandering? Voor het gedrag, wordt het denken ingrijpend aangetast en in welke mate moeten de bestaande verhoudingen binnen een organisatie veranderen? Resultaten uit het cultuuronderzoek bieden inzicht in de proportionaliteit van in te zetten interventies, omdat het zicht biedt op waar de organisatie nu staat en in hoeverre het afstaat van de gewenste cultuur. De bepaling hiervan is belangrijk om de juiste zwaarte van interventies af te stemmen. Is een voorgestelde zware interventie geschikt om het doel te behalen of bestaat er meer baat bij een lichtere vorm? Voor welke mensen heeft de verandering een grote impact? Rekening houden met focus en extra aandacht voor bepaalde doelgroepen vergroot de veranderbaarheid.

CORRESPONDENTIE gaat over de aansluiting van de interventie bij de ontwikkelingslijn van de organisatie. Cultuuronderzoek biedt inzicht in de bestaande situatie en wordt daarom gebruikt als vertrekpunt voor de verandering. Middels de uitkomsten van het onderzoek kan worden teruggekeken naar waar men vandaan komt. In ogenschouw kan worden genomen welke interventies in het verleden wel werkten en welke niet. Inzicht in waar men staat vergroot de kans van slagen. Stel men wil een meer resultaatgerichte focus, maar het is onvoldoende duidelijk wanneer en hoe er resultaten worden behaald. Dan is het zaak eerst de gewenste resultaten te bepalen en gedragingen te formuleren die hieraan bijdragen. Dat kan vervolgens leiden tot een training waarin specifiek nieuw oplossingsrepertoire wordt aangeleerd.

CONSISTENTIE in de gebruikte interventiemix tijdens verandering is cruciaal. Voorkomen moet worden dat er A wordt gezegd en B wordt gedaan. Bij de start van een verandertraject is het essentieel om een concreet en duidelijk doel te presenteren. Wat is er nodig om het doel te bereiken? Iedereen moet op één lijn zitten zodat er geen onduidelijkheden bestaan over wat echt belangrijk is. Voorbeeldgedrag en andere interventies moeten onderling consistent zijn.

SUCCES draagt bij aan de inbedding van verandering in het denken en het gedrag. Als men meer weet over wanneer er succesvol wordt gehandeld en wat nieuw succes uitmaakt, dan kan herhaling en verspreiding van gedrag en gedachtegoed optreden. Het zichtbaar en openbaar maken van successen door deze te benoemen en te belonen zorgt voor duidelijkheid en werkt navolging in de hand. Daardoor worden bestaande onzekerheden opgelost. Men vindt een nieuwe weg naar wat goed of fout is. Leden van de organisatie kunnen van elkaar leren zodat gewenste resultaten op dezelfde manier behaald kunnen worden.

#### CRITERIA VOOR DE INTERVENTIEMIX VAN NIEUW-WEST

Uitkomsten uit het cultuuronderzoek kunnen gebruikt worden voor de bepaling van de interventiemix die de in te zetten verandering in gang kan zetten. Cultuurverandering is te realiseren als rekening wordt gehouden met proportionaliteit, correspondentie, consistentie en succes.

Qua PROPORTIONALITEIT kunnen interventies van gematigde zwaarte zijn. Het feit dat de organisatie nog erg jong is draagt hieraan bij. Afdelingen, werkgroepen en teams zijn opnieuw ingedeeld, dit verkleint de kans op vastgeroeste gewoontes, verhoudingen en tegenwerkende collectieve denkbeelden. Het vergroot met een ander woord de manoeuvreerbaarheid van de organisatie. Het stadsdeel Nieuw-West is een nieuwe organisatie. Er heerst een beginnende collectiviteit. De collectiviteit wordt echter beperkt door onduidelijkheid over handelingen en het bereiken van organisatiedoelinden. De top-down benadering, gecombineerd met een beperkte consistentie en onduidelijkheid over succes dragen hieraan bij. Door meer alignment in de arena tussen top en uitvoerende professionals tot stand te brengen kunnen verdere positieve ontwikkelingen worden vergemakkelijkt.



In het kader van CORRESPONDENTIE kan de organisatie de middels het onderzoek aangetoonde aanwezige waarden benutten om veranderdoelen te realiseren. Als men de kracht van de organisatie wilt benutten, dan zou een interventie in kunnen spelen op de waardenlijnen: Efficiëntie -> Resultaatgerichtheid -> Goed Voelen of Voldoening; Presteren -> Resultaatgerichtheid -> Goed Voelen of Voldoening.

Op het gebied van CONSISTENTIE moet het topmanagement meer op één lijn komen. Het management wordt niet gezien als rolmodel bij het verwezenlijken van organisatiewaarden. De doeltreffendheid van het traject wordt versterkt als het management consistentie vertoont in de communicatie en het gedrag.

SUCCES. Rolmodellen zijn essentieel in cultuurverandering. Zij vertonen gedrag dat in de actuele situatie zijn succes heeft bewezen. Zij kunnen de cultuurverandering dragen en organisatieleden stimuleren om hen na te volgen. Het is echter nog onvoldoende duidelijk wat gebiedsgericht werken inhoudt. Onduidelijkheid kan zich uiten in onzekerheid wat passiviteit kan veroorzaken. Meer duidelijkheid over aanpak 'gebiedsgericht werken' verscherpt de organisatiefocus en zal leiden tot navolging. Een duidelijke boodschap vanuit het MT waarin er kaders worden geschept of het zoeken naar best practices zorgt voor verheldering. Daarnaast kan de organisatie gebruik maken van organisatieleden die succesvolle oplossingen vertonen. De desbetreffende leden zullen hierdoor fungeren als rolmodellen waaraan andere organisatieleden zich kunnen optrekken.

#### SAMENVATTEND

Cultuuronderzoek kan worden ingezet als middel om de beoogde veranderdoelen te bereiken. Door de toepassing van het onderzoek kan op verschillende onderdelen van de cultuur een scherp beeld worden gecreëerd. De mate waarin de aspecten afgestemd zijn op de omgeving of het beoogde veranderresultaat bepaald de zwaarte van de verandering. Verandering gaat gepaard met onzekerheid, verwarring en onduidelijkheden. Organiseelieden moeten afstand doen van oude manieren van denken en doen en bestaande verhoudingen kunnen worden ontregeld. Aspecten van de organisatiecultuur zorgen hier voor weerstand tegen het bereiken van het beoogde veranderdoel. Cultuuronderzoek draagt bij in het creëren van inzicht in de barrières die verandering tegenhouden. Door inzicht kan het vertrekpunt van verandering worden vastgesteld en kunnen interventies worden ingezet die bijdragen aan het veranderdoel.

#### LITERATUUR

- Boonstra, J. (2000). *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers.
- Bovey, W., Hede, A. (2001). *Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms*. Journal of managerial Psychology 2001-16-7.

Dijk, R. van, A. Straathof (2011). *Roestvrij: Breek met barrières die vernieuwing blokkeren*. Deventer: Kluwer.

Straathof, A. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering: Inzicht, meten en sturen*. Delft: Eburon.

Lectoraat Management van Cultuurverandering (2011). *Rapport cultuuronderzoek Nieuw-West 1*. Hogeschool van Amsterdam.

#### INFORMATIE

Kijk voor meer informatie over dit artikel op [www.hva.nl/cultuurverandering](http://www.hva.nl/cultuurverandering).