

# Effectief interveniëren met behulp van conferenties

## COLLECTIEVE CULTUURINTERVENTIES<sup>1</sup>

*'People who act on beliefs as if they were facts, or who assume that everyone sees the world the same way they do, can expect surprises in life' (Ken Hultman, 1979; 14)*

Vijftig jaar nadat Lewin (1947) het begrip 'permanent change' introduceerde, schijnt het creëren van een permanente staat van verandering tegenwoordig een vanzelfsprekendheid te zijn voor veel bedrijven. Steeds vaker lijkt de ene reorganisatie de andere op te volgen en heeft het er alles van weg dat bedrijven zich in een schijnbaar permanente overgangstoestand bevinden (Van Nistelrooij, 1998). Ingegeven door complexer wordende omstandigheden gaan bedrijven in toenemende mate over op organisatieconcepten gebaseerd op teams, coachend leiderschap, lokaal ondernemerschap en klantgericht werken. Hiermee hopen zij af te rekenen met organisatiekenmerken uit het verleden die adequaat reageren en snelheid in de weg staan. Het hebben van een snelle respons en het direct ondernemen van de juiste actie lijkt in het huidige 'fin de millennium' een eerste vereiste te zijn om niet onverbiddeijk achterop te raken. Het snel bij elkaar brengen van alle – in de organisatie aanwezige – noodzakelijke informatie is hiervoor dan ook een van de belangrijkste uitdagingen.

## Inleiding

Het snel invoeren van nieuwe organisatieconcepten vraagt om een interventiemethodiek die diep ingrijpt in de cultuur van de organisatie. Veel van de meer traditionele veranderingsprocessen richten zich alleen op de organisatiestructuur, starten bij de top en slijpen langzaam door naar de rest van de organisatie. Dit vergt niet alleen veel tijd, maar ook investeringen in het meekrijgen van de medewerkers. Hoe onvermijdelijk de verandering ook is, wie een organisatie snel en effectief wil veranderen, ontkomt er namelijk niet aan om haar leden (mee) te veranderen en direct te interveniëren op de sociaal-culturele 'werkelijkheid' van



Antonie van Nistelrooij

drs. A.T.M. van Nistelrooij is bedrijfskundige en psycholoog N.I.P. en momenteel werkzaam als Assistent-in-Opleiding aan de Nijmegen Business School (Katholieke Universiteit Nijmegen).

de organisatie. In 1947 constateerde Lewin al bij mensen een 'inner resistance to change'; een op sociale gewoontevorming gebaseerde, natuurlijke weerstand tegen verandering. Zonder volledig inzicht en directe betrokkenheid bij de veranderingen hebben mensen de neiging de interventies te percipiëren als een bedreiging van de eigen sociale status en verstoring van de gevestigde machts- en belangenposities binnen de organisatie. Om snelheid en effectiviteit te garanderen is inmiddels wel duidelijk dat de hoofdoorzaak van veel vertragingen de weerstand van de werknemers is tegen interventies van bovenaf of buitenaf én die te weinig vertrekken vanuit de sociaal-culturele 'werkelijkheid' van de organisatieleden (zie bijvoorbeeld Watzlawick, 1987; Kloosterboer en Van de Vliert, 1987; Van Nistelrooij, 1998).

In dit artikel wordt een veranderingstechnologie beschreven gebaseerd op een groepsgewijze manier van ervaringsleren waarbij grootschalige conferenties worden ingezet als interventiestrategie. Op het niveau van de gehele organisatie wordt er tijdens een conferentie direct ingrepen op de uitwisselingsprocessen tussen de verschillende belangengroepen. Zodoende wordt er direct geïntervenieerd in de culturele praktijk van een onderneming en ontstaat er de mogelijkheid om versneld verschillende doelen te realiseren, zoals bijvoorbeeld het effectief invoeren van zelfsturende teams.

Het artikel begint met de introductie van een cultuurmodel dat vertrekt vanuit het 'constructionistisch perspectief' en dat de nadruk legt op de culturele praktijk van een organisatie. Het uitgangspunt hierbij is dat de dagelijkse culturele praktijk inherent fuzzy, ambigu en een inconsistent geheel is, gebaseerd op de overlap tussen de verschillende, met de belangengroepen samenhangende subculturen. Bovendien legt het de nadruk op de mediërende functie van de culturele praktijk van een bedrijf: het wordt door de mensen beïnvloed en tegelijkertijd beïnvloedt het de mensen. Dat wil zeggen dat verandering van culturele praktijk een grotere kans op slagen heeft als mensen die de cultuur dragen de kans krijgen zelf hun eigen opvattingen, normatieve interpretatiekaders, gevoelens en verwachtingen aan te passen. Het is daarom van belang dat een interventieproces start met een door de organisatieleden zelf uitgevoerde diagnose die ruimte biedt voor de uitwisseling van deze – wat Lewin (1947) omschrijft als – proceskenmerken. Niet alleen ontwikkelen de mensen zo een gevoel van eigenaarschap met de resultaten van de interventies, maar zet het de mensen ook aan tot het van binnenuit actief veranderen van hun eigen organisatie. Dit is in tegenstelling tot de meer traditionele expertbenadering, waarbij eerder sprake is van van bovenaf en vaak ook van buitenaf opgelegde veranderingsvoorstellen. De onderliggende aanname bij de conferentiebenadering is eenvoudig: een veranderingsproces zal effectiever verlopen als alle individuen en verschillende groepen binnen het bedrijf hetzelfde beeld hebben van de organisatie, omgeving, doelstellingen en de gewenste verbeteringen. Door middel van twee gevalbeschrijvingen wordt ingegaan op het effect van een dergelijke interventiemethode op de dagelijkse culturele praktijk en de invloed hiervan op de effectiviteit van het veranderingsproces. Er is intussen voldoende kennis en ervaring opgebouwd om te kunnen zeggen dat het volgens een helder en gestructureerd draaiboek werken met 30 tot meer dan 100 personen tegelijkertijd in één ruimte, garant staat voor positieve sociale con-

trole, gezonde onderlinge competitie en een effectieve interventie. Doordat mensen in het algemeen de neiging hebben te ondersteunen wat ze zelf voorstellen, iedereen direct participeert en er een directe toegang is tot informatie die de deelnemers met zich meebrengen, is het hierdoor mogelijk ingrijpende veranderingen snel, en effectief te verwezenlijken.

## 1. Het sociaal-constructionistisch perspectief

In de eerste eeuw voor Christus schreef Epictetus dat wij mensen ons niet zo zeer druk maken over de dingen zelf, maar over onze meningen omtrent deze dingen. Hij beredeneerde daarmee als een van de eerste dat er geen volstrekte waarheid bestaat, slechts betrekkelijke; geen objectieve, maar slechts een subjectieve, door de mens gecreëerde werkelijkheid. Schein (aangehaald in McGregor e.a., 1967) plaatste dit perspectief in de context van de 20e eeuw door te stellen dat mensen niet reageren op een objectieve wereld, maar op een wereld die gevormd is door hun eigen interpretaties, hypothesen en theorieën ten aanzien van de vraag hoe de wereld in elkaar steekt. Het gaat erom dat de dingen veranderen afhankelijk van de wijze waarop wij ze bekijken of ondergaan. Het gaat dus niet om hoe de feitelijke, fysieke of zogenaamd objectieve wereld in elkaar steekt, maar om de tijdsgebonden en plaatsgebonden psychologische realiteit die de mensen ervaren, juist in een veranderende wereld. De culturele praktijk dient dan ook te worden bekeken vanuit een invalshoek die hier de nadruk op legt: het zogenaamde constructionistisch perspectief (Berger en Luckmann, 1966; Watzlawick, 1984, De Moor, 1992). Volgens dit perspectief construeren mensen op basis van onderlinge uitwisselingen op actieve wijze hun eigen sociale werkelijkheid en kan de culturele praktijk worden gezien als een door de organisatieleden gemeenschappelijk en actief onderhouden interpretatie van de werkelijkheid.

Een dergelijke zienswijze heeft verregaande implicaties voor de taakuitoefening van leidinggevend. Deze zullen zich volgens Koot (1994) op de hoogte moeten stellen van zingevings-, betekenisgevings- én identiteitsprocessen in de organisatie. De sturing van het management op dit soort processen gaat verder dan de medewerkers vertellen welke opvattingen en werkwijzen passen in de toekomstige culturele praktijk. Het betreft eerder stimulering van gedrag in de gewenste richting, een richting waar het personeel zich in een eerdere instantie mee heeft geëngageerd. Een procesbenadering heeft hierbij dan ook de voorkeur boven een momentopname. Daarmee wordt bedoeld dat het management gericht dient te zijn op het patroonmatige karakter van gebeurtenissen in de organisatie, waarbij bijvoorbeeld vraagstukken rond motivatie, betrokkenheid en ziekteverzuim niet als losstaande problemen worden opgevat, maar als patronen met een onderlinge samenhang (Neuijen, 1993).

Met het begrip culturele praktijk wordt met andere woorden de aandacht gericht op de mensen in de organisatie en op de patronen waarin mensen o.a. met elkaar communiceren en samenwerken. Daarmee heeft het management er volgens Neuijen een nieuwe dimensie bij gekregen, waarbij strategische vraagstukken verbonden worden met competentie en ontwikkeling van medewerkers. Geïnspi-

reerd door de 'multi-layer' modellen van Schein (1992), Hofstede e.a. (1990) wordt organisatiecultuur hier, zoals in figuur 1 is weergegeven, opgesplitst in grofweg twee lagen. Zo is er het voor iedereen onzichtbare gedeelte; de moeilijk direct te beïnvloeden culturele kern en de met een organisatieklimaat (vergelijk Hoewijk, 1988; Schneider e.a., 1996) te vergelijken culturele praktijk.

### 1.1 DE CULTURELE KERN

Cultuur evolueert vooral omdat de normen en in mindere mate de waarden aan verandering onderhevig zijn. Volgens Schein (1992) is cultuur in essentie een 'set of espoused values and basic underlying assumptions' ofwel een set met diepere waarden en onderliggende aannames die groepsleden ontwikkelen om de basisproblemen op te lossen en die tezamen de kern van een cultuur vormen. Schein stelt dat deze grondbeginselen, als ze eenmaal ontwikkeld zijn in een groep, een set ongeschreven regels vormen waarover niet meer gediscussieerd hoeft te worden. Het betreft aannames die mensen impliciet maken, door eerdere socialiserings- en acculturatieprocessen, binnen de context van de organisatie tot stand gekomen, vaak persoonlijke scenario's of scripts omtrent adequaat gedrag in specifieke situaties (Van Maanen en Schein 1979). In gedragswetenschappelijke disciplines wordt gesproken over impliciete verwachtingspatronen, impliciete denkpatronen, cognitieve schema's, impliciete 'als-dan'-redeneringen en/of situatiedefinities. Zij bepalen mede hoe betrokkenen waarnemen, denken en voelen. Van Aken en Strikwerda (1997) hebben het in dit verband over het onlosmakelijk deel wat zij het zuiver onbewuste gedeelte van een organisatiecultuur noemen. De culturele kern vormt de bron voor de identiteitsbeleving die een medewerker ontleent aan zijn lidmaatschap van de organisatie en is niet of nauwelijks waarneembaar en diep verankerd binnen de organisatie. Ondanks dat de kern van een cultuur tot het collectief onbewuste van een organisatie behoort (zie Van Aken en Strikwerda, 1997), is het toch aannemelijk dat hier via interventies in de culturele praktijk overdracht mogelijk is door – deels onbewuste – leerervaringen.

Figuur 1  
Het Cultuurmodel



## 1.2 DE CULTURELE PRAKTIJK

‘Werkelijk’ is volgens Watzlawick e.a. (1987; 117) datgene waarvan een voldoende groot aantal mensen heeft afgesproken dat het de werkelijkheid betreft. Dit ‘afspreken’ is als het ware een conventie en gebeurt vaak impliciet als een geleidelijk verloopend proces. Dit proces heeft te maken met de – door de jaren heen – ingeslepen gedragingen en normatieve interpretatiekaders. Deze zijn in het algemeen manifester dan waarden daar ze in het verleden door het collectief zijn uitgekristalliseerd om de dagelijkse gang van zaken te toetsen. De culturele praktijk bestaat naast de dagelijkse manier van werken, stijl van leidinggeven en beloning en waardering, uit tradities en gewoontes (zie kader 1).

### Kader 1: Kernelementen van de culturele praktijk

#### Communicatie

De organisatie-als-sociale-realiteit is een ‘process of organizing’ dat al interacterend tot stand komt en in stand wordt gehouden (De Moor, 1996). De gemeenschappelijke realiteitsconstructie kan in het ene uiterste leiden tot absolute convergentie, waarbij iedereen het met iedereen eens is en er sprake is van een sterk homogene cultuur. In het andere uiterste tot absolute divergentie, waarbij sprake is van een sterke polarisering tussen de verschillende belangengroepen in de organisatie. Voor de diagnose van de culturele praktijk is verder belangrijk vast te stellen in hoeverre er bijvoorbeeld sprake is van een open en/of wederkerige communicatie. Of er bijvoorbeeld sprake is van eenrichtingsverkeer, of er daadwerkelijk wordt geluisterd naar de mensen, en of de afspraken worden nagekomen en in hoeverre er sprake is van terugkoppeling en feedback.

#### Samenwerking

Op organisatieniveau gaat het hierbij om de collectieve afstemming van de uitwisselingsprocessen tussen de leden van de verschillende belangengroepen. In dit verband wordt ook wel gesproken over een organisatie als een sociaal netwerk van uitwisselingsprocessen (zie bijvoorbeeld Hoogerwerf, 1997). Voor de diagnose van de culturele praktijk kan het in kaart brengen van het interne netwerk van uitwisselingsrelaties bijdragen tot het inzichtelijk maken van de complexiteit van de eigen manier van werken. Ook van belang hierbij is hoe er wordt samengewerkt: is er sprake wederzijdse steun en vertrouwen of is er juist sprake van afgunst, wantrouwen en opportunistisch gedrag?

#### Leiderschap

Leidinggevend zijn volgens Schein (1992) de dragers en wachters van de cultuur. Zij verlenen in eerste instantie aan voorvallen binnen het bedrijf betekenis op een wijze die overeenkomt met hun opvattingen over de organisatie, het werk en de werknemers. Ook de stijl van leidinggeven is van grote invloed op de culturele praktijk: is er bijvoorbeeld sprake van inspirerend leiderschap, kunnen de medewerkers veel of juist weinig invloed uitoefenen op de beslissingen die het management neemt. In hoeverre mag het personeel meedenken en meebeslissen, of informeert men pas achteraf (na, in plaats van in overleg)?

#### Waardering en beloning

Het frequent, consistent en variërend bekrachtigen van prestaties kan als ‘belonend’ worden ervaren en kan dus volgens De Moor (1992) als een doeltreffend motiveringsmechanisme worden beschouwd. Op deze wijze kan men gewenst gedrag versterken. Hierbij kunnen complimenten, directe onderlinge contacten en uitdagend werk al voldoende zijn om versterkend te werken. Hierdoor ontwikkelen zich convergerende en normatieve interpretatiekaders betreffende kwesties van gemeenschappelijk belang welke kunnen worden beschouwd als sterk waardegeladen gedragscriteria waarover overeenstemming tussen mensen bestaat in een gegeven situatie. Het gaat om de expliciete beloning, maar ook om de impliciete waardering van die normen en normatieve interpretatiekaders die het in de praktijk blijken te ‘doen’. Bijvoorbeeld uniformiteit of diversiteit, prestaties op individueel of op groepsniveau, volgzzaamheid of zelfwerkzaamheid, snel of foutloos werken? Maar ook of men waardering uitspreekt of alleen negatief belooft als er tegenvallende prestaties zijn.

**Tradities en gewoonten**

Deze worden in stand gehouden door hun functie: zij verlenen betekenis aan de situatie, verschaffen zekerheid en vertrouwen en werken bovendien tot de verbeeldingskracht van mensen (Van Nistelrooij, 1998). Daarnaast werken ze ook conserverend: zolang men zich aan de onuitgesproken regels (van het spel) houdt en zich bediend van het gemeenschappelijk referentiekader voorkomt men dat anderen aanstoot nemen en dat men uitgemaakt wordt als buitenstaander. Bij de diagnose van de culturele praktijk gaat het wat dit typisch kenmerk betreft om de geformaliseerde gedrags- en kledingcodes, procedures en ceremonies. Maar ook om de meer informele cultuuruitingen zoals volksoverleveringen zoals sagen, mythen, legenden en hardnekkige geruchten.

Het is dit geheel aan zichtbare cultuurkenmerken wat het naar de ervaring van de betrokkenen, in de alledaagse praktijk blijkt te 'doen' en omdat die elke dag geaccepteerd worden dus functioneel zou moeten zijn. Door bevestiging in het handelen worden ze in stand gehouden. Zonder (afstandelijke) reflectie, interventie of confrontatie met een andere 'werkelijkheid' (bijvoorbeeld die van een andere afdeling, beroepsgroep, klant, fusiepartner, of moederbedrijf) blijven niet alleen de manier van samenwerken, maar ook de gehanteerde normen en waarden, vanzelfsprekend. De stap naar isolering, 'navelstaren' en onopgemerkte achterstand is dan nog maar een kleine, maar in een snel veranderende omgeving niet zonder gevolgen.

In een culturele praktijk gaat het voornamelijk om uiterlijke manifestaties zoals de expliciete gedragspatronen en cultuuruitingen van een groep mensen. Ze zijn voor een buitenstaander gemakkelijk te observeren, doch moeilijk te ontcijferen.

## 2. Van boven- en buitenaf: de expertbenadering

Interventie betekent letterlijk tussenbeide komen, bemiddelen, inmenging in aanlegenheden van een ander. Dit suggereert dat een interventie altijd van buitenaf gebeurt. French en Bell (1990; 113) benadrukken het actieve karakter van interventies, ongeacht of de interventie extern of intern wordt geïnitieerd: het zijn 'things that happen', de flux aan activiteiten en reacties in een organisatie. Van een effectieve cultuurinterventie of -beïnvloeding is pas sprake als het bedrijf zelfstandig een kettingreactie aan veranderingen initieert en in stand weet te houden. Dat wil zeggen, hier een soort van dynamisch evenwicht in weet te vinden. Vaak is er voor een bedrijf tijdens dit proces aan veranderingen namelijk al sprake van een beklijvende culturombuiging, een mentaliteitsverandering of van doorbroken cultuurpatronen. Los van de vraag of het effect van een interventie blijvend is of niet, is het binnen het kader van dit artikel niet relevant om een volledig overzicht te geven van factoren die hierop van invloed zijn. In dit gedeelte gaat het niet om de cultuurverandering zelf, dat wil zeggen het gewenste resultaat, maar om de aanzet hiertoe: de interventie en de hierbij behorende problemen. In plaats van een veranderingsproces wordt er dan ook gesproken van een interventieproces en het beperkt zich tot het doel hiervan, namelijk de beïnvloeding van de culturele praktijk.

Hope en Hendry (1996) onderscheiden twee visies op interveniëren: de van boven- en buitenaf gestuurde interventies tegenover de interventies die participatie van

onderaf en binnenuit stimuleren. Weisbord (1987) suggereert dat er twee verschillende stromingen zijn in de manier waarop van een cultuur een diagnose gemaakt kan worden: als momentopname (de foto) en als een proces (de film). De eerste is gebaseerd op de kwaliteiten van de (externe) deskundige als gegevensverzamelaar. Deze stroming sluit dan ook aan bij de eerste visie en wordt in deze paragraaf behandeld als de meer traditionele expertbenadering. De tweede stroming is gebaseerd op Lewin's actie-onderzoek en sluit meer aan bij de tweede visie op interveniëren en wordt als conferentiebenadering behandeld in de volgende paragraaf.

## 2.1 EEN MOMENTOPNAME ALS CULTUURDIAGNOSE: DE FOTO

De stroming waarbij cultuurdiagnose wordt benadert als het maken van een momentopname kenmerkt zich door beschrijvingen waarbij de cultuur van de organisatie geplaatst wordt op een aantal dimensies of schalen, die op grond van observaties en andere metingen worden geformuleerd (zie Van Nistelrooij, 1998). In tegenstelling tot de volgende benadering is het hier de bedoeling de gevonden data terug te brengen tot bepaalde waarden op een aantal hoofddimensies. Bekende vertegenwoordigers van deze benadering zijn Sanders en Neuijen (1987) en Hofstede e.a. (1990). Alhoewel deze manier van diagnostiseren enigszins oppervlakkig is, kunnen dergelijke typologieën zeer waardevol zijn bij de doorlichting van een organisatie. Deze manier van analyseren geeft immers de mogelijkheid een inschatting te maken van de mate waarin een bepaald cultuurtype zich manifesteert in de betreffende organisatie, op een karikaturale wijze. De gedachtegang hierbij is dat juist de confrontatie met het karikaturale, dat wil zeggen met de overdreven weergave van de negatieve aspecten, mensen provokeert tot het ondernemen van actie, ze met andere woorden eerder veranderbereid maakt. Mislukt de 'onthechttingspoging' dan blijft men niet alleen vaak nog sterker dan voorheen geloven in de vanzelfsprekendheid van de huidige culturele praktijk en collectieve betekenisgeving die deze heeft, maar zal de bereidheid voor een volgende poging ook nihil zijn. Vanuit een constructionistische optiek bezien is de kans op mislukken dan ook groot te noemen. Door gebruik te maken van a-priori gedefinieerde categorieën, dimensies, schalen en gestandaardiseerde vragenlijsten wordt namelijk te weinig rekening gehouden met de subjectief geconstrueerde werkelijkheid van de respondent. Zo is bijvoorbeeld Rousseau (1990) van mening dat deze instrumenten geen recht doen aan de rijke en unieke ervaringen van de organisatieleden. Een ander punt van kritiek is dat door de manier van vragenstellen en de manier waarop de resultaten worden geïnterpreteerd, de respons teveel wordt gestuurd naar de verwachtingen van de adviseurs en dat de onderliggende modellen altijd een versimpeling zullen blijven van de complexiteit van de werkelijkheid.

## 2.2 DE TRADITIONELE EXPERTBENADERING

De eerste meer traditionele visie is dat een culturele praktijk wel verandert, maar dat dergelijke veranderingen vooral het gevolg zijn van externe invloeden. In de

meer traditionele interventie wordt na een periode van relatieve rust aangestuurd op een acute en radicale verandering waarmee het management een breuk probeert te bewerkstelligen met het verleden. Er is sprake van een crisis waarbij de mensen er bewust van worden gemaakt dat het 'erop of eronder' is. Er wordt gepoogd een andere 'zingeving' te verkopen aan het personeel. De andere zingeving speelt in op nieuwe normen en waarden die de organisatie vaak klantgericht en slagvaardiger moeten maken en wordt vaak aan de man gebracht via een combinatie van charismatisch leiderschap, symbolische actie en kleine selecte projectgroepen. Hope en Hendry (1996) merken in dit verband op dat dergelijke cultuurinterventies een evangelisch karakter lijken te hebben, zowel in de zin van missie als van rituele mantra's. Dergelijk eenrichtingsverkeer naar de medewerkers toe, sluit interactie en informatie uitwisseling van onderop uit. Van participatie is onder deze omstandigheden meestal geen sprake en blijft betrokkenheid van de mensen bij de voorstellen tot verandering vaak uit. De kans dat eventuele veranderingen onder deze omstandigheden gebaseerd zijn op doelede navolging is dan ook groot (Van Nistelrooij, 1998). Vaak blijkt een nieuwe interventie dan ook noodzakelijk om opnieuw een aanzet te geven tot verandering van de culturele praktijk.

Samenvattend kan worden gezegd dat verandertrajecten waarin interventies plaatsvinden volgens de meer traditionele expertbenadering nogal eens moeizaam blijken te verlopen (zie bijvoorbeeld Kuipers en Van Eybergen, 1994; Fruytier, 1994; Boonstra en van der Vlist, 1996 en Van Hooft en Van Nistelrooij, 1997). Volgens Fruytier 1994 (zie ook Hoogerwerf, 1997) heeft de optredende problematiek vaak te maken met culturele barrières, structureel wantrouwen en de conserverende werking die uitgaat van het bureaucratisch denken. Factoren die nauw samenhangen met de typische kenmerken van een culturele praktijk van een bedrijf en welke worden versterkt wanneer een interventie direct gericht is op verandering ervan. In essentie hebben traditionele cultuurinterventies een aantal specifieke kenmerken die, indien veronachtzaamd, het interventieproces onnodig kunnen vertragen en doen laten mislukken (zie kader 2).

Vertrekkend vanuit de cycli die Lewin voorstelt gaat het bij een cultuurinterventie niet alleen om invoering van populistische 'mission statements' maar dienen ook daadwerkelijk vanzelfsprekende zingevingsprocessen doorbroken te worden. Het management dient zich terdege te beseffen dat door alles 'dicht te timmeren' en van bovenaf veranderingen op te leggen, mensen onvoldoende de mogelijkheid krijgen om in termen van Lewin's proceskenmerken, 'hardop' hun bedenkingen, ideeën, gevoelens, frustraties, en/of kritiek te uiten. Uiteindelijk worden deze toch geuit, alleen uit het zicht van het management, bijvoorbeeld als brandstof van allerlei geruchtencircuits. Die kunnen leiden tot tegen de managementvoorstellen gerichte negatieve energie, die zich in de dagelijkse culturele praktijk kan uiten in een gepolariseerde 'wij-zij'-beeldvorming of zelfs een algeheel cynisme (zie bijvoorbeeld Van Nistelrooij, 1998). Om te voorkomen dat deze weerstand uit het zicht verdwijnt, of om er juist voor te zorgen dat deze weer in 'beeld' komt, is het van belang dat medewerkers vanaf het eerste moment op een open en actieve manier in het interventieproces betrokken worden.



**Kader 2: Typische kenmerken van traditionele cultuurinterventies (bron: Van Nistelrooij, 1998)**

- Traditionele cultuurinterventies gaan moeizaam, nog moeizamer dan veranderingen met minimale cultuuraspecten, wat voornamelijk te maken heeft met het zich voortdurend voordoen van spanningen tussen waarden, gedrag en bedrijfseconomische noodzaak.
- In tegenstelling tot interventies op andere aspecten van de organisatie lijkt men cultuuromvingen (nog) minder rationeel en systematisch te kunnen plannen. De effecten ervan zijn moeilijk meetbaar en zelfs moeilijk aanwijsbaar. Het vaak gehoorde gezegde 'meten is weten' is hier dan ook niet van toepassing; het gaat veel meer om het 'opbouwen van vertrouwen'.
- Hogere leidinggevende managers kunnen de noodzaak van verandering op een rationeel, intellectueel niveau wel inzien, maar zijn vaak niet in staat om die verandering op emotioneel niveau, waar de drijfveren voor nieuw gedrag het sterkst worden gevoeld, tot stand te brengen (Hope en Hendry, 1996).
- Bij cultuurinterventies komt er vaak een ethisch probleem kijken: mag je namelijk als management welbewust waarden en normen ombuigen? Het management zal daarom, meer nog dan bij andere typen interventies, geconfronteerd worden met beschuldigingen. Andersom zal het management bij tegenvallende resultaten het interventieproces eerder stoppen en officieel spreken van een weerbarstige werkhouding, 'onwil bij het personeel', en een door conflicten verpeste sfeer of verstoord 'klimaat'.
- Een culturele praktijk is een intermediair systeem en als zodanig zowel het onderwerp van verandering als de bron ervan. Doel en middel worden bij een cultuurinterventie dan ook vaak door elkaar gehaald; het doen van een cultuurinterventie heeft dan ook te maken met een wederzijdse beïnvloeding: mensen creëren cultuur en cultuur creëert mensen.
- Het simpelweg expliciteren van de culturele praktijk vergroot weliswaar het inzicht in de processen binnen de organisatie, maar leidt niet zonder meer tot verbetering ervan.
- Bij cultuurinterventies is betrokkenheid van alle niveaus noodzakelijk. Nog meer dan bij andere typen interventies zijn hier de onvoorwaardelijke steun en de directe betrokkenheid van het topmanagement, en een breed draagvlak onder het personeel vereist.
- De culturele praktijk van een organisatie kan worden gezien als een aspect van een overkoepelend geheel, dat bestaat uit met name de organisatiestructuur, kwaliteit van de arbeid en de organisatiestrategie. Een verandering in een van deze aspecten komt dan ook nooit alleen.

### 3. Van binnenuit en onderaf: de conferentiebenadering

Volgens Lewin (1947) dient een diagnose een organisatie te ontgooien als eerste aanzet voor verandering (zie kader 3). Een goede diagnose werpt niet alleen licht op de kloof tussen wat mensen doen en wat ze zeggen dat ze doen, maar verschaft ook inzicht in wat mensen eigenlijk willen doen. Daarmee is er een belangrijk verschil tussen het uitvoeren van een analyse en het stellen van een diagnose. Een analyse geeft in de woorden van Van der Vlist (1992; 71) 'wel inzicht maar geen uitzicht'. Het kan de gegroeide situatie in de dagelijkse praktijk blootleggen, maar verschaft op zich nog geen criteria voor toekomstig beleid. Als fundament voor elk veranderingsproces is de diepgang en de wijze waarop een diagnose wordt uitgevoerd bepalend voor het succes van de latere interventie. Deze benadering legt tijdens het interventieproces de nadruk onder meer op het belang van participatie van mensen uit de dagelijkse praktijk van de organisatie. Het actieve en participatieve karakter van de procesbenadering zorgt dat deze aansluit op het constructionistisch perspectief van de eerste paragraaf.

### 3.1 PROCESBENADERING ALS CULTUURDIAGNOSE: DE FILM

Om tot een andere betekenisgeving te komen dienen mensen op het niveau van de culturele praktijk geconfronteerd te worden met nieuwe informatie of informatie die tegenstrijdig is met de eerdere eigen 'werkelijkheid'. De traditionele manier van communiceren, samenwerken, waarderen en belonen, maar ook de vanzelfsprekende tradities en gewoontes binnen de organisatie dienen kritisch te worden geherevalueerd. Dit om de mensen in de gelegenheid te stellen in tweede instantie alternatieven te ontwikkelen voor de vaste denkkaders die er mee verbonden zijn. Naast Lewin, Argyris en Susman (in Den Hertog en Van Sluijs, 1995) vindt ook Rousseau (1990) dat de uniekheid van een bepaalde culturele praktijk alleen inzichtelijk wordt wanneer er doelgericht en interactief-participatief onderzoek naar wordt gedaan. Het is hierbij van belang dat het onderzoek gericht is op de problemen van het cliëntsysteem, op het ter discussie stellen van de status-quo en op het doen van empirisch toetsbare uitspraken die systematisch in verband gebracht kunnen worden met een theorie die bruikbaar is in de dagelijkse praktijk (Argyris in Den Hertog en Van Sluijs, 1995). Kortom, het gaat er om dat men vaststelt wat men nu doet, wat men nu wil doen en wat men nu in gang wil zetten om een gewenst toekomstbeeld te realiseren. Dit levert een dubbele kloofanalyse op waarin mensen worden geconfronteerd met het verschil tussen 'hun' cultuur en zoals bijvoorbeeld klanten hen zien en zoals die er eigenlijk in de toekomst uit behoort te zien. Het maakt voor iedereen de eigen werkwijze, eigenaardigheden en de daarbij horende dominante normen en waarden inzichtelijk. Bovendien kan het ook een profiel opleveren van de zwakke en sterke kanten van de organisatie: de zogenaamde 'ist'-beschrijving. Deze dient dan als plaatsbepaling en als uitgangspunt voor de tweede analyse: waar wil men naar toe – de zogenaamde 'soll'-beschrijving. Het stellen van een diagnose op basis van een dergelijke 'dubbele kloofanalyse' is van belang om mensen in te laten zien dat hun dagelijkse culturele praktijk – hun habitus – niet meer aansluit bij de eisen die er van buitenaf aan de organisatie worden gesteld. Een dergelijke vorm van diagnostiseren maakt de eigen cultuur meer 'tastbaar' en daardoor ook meer hanteerbaar, en zet mensen aan tot actie. De scheiding tussen diagnose en verandering of 'behandeling' vervaagt erdoor, waardoor de diagnose een cruciale fase wordt in het interventieproces. Het tracht organisatieleden op een drastische manier afstand te laten nemen van de vanzelfsprekendheid van de huidige manier van werken. Dit is hetzelfde als wat Lewin (zie kader 3) het 'unfreeze' oftewel onthechten noemt, maar geeft tegelijkertijd ook de ruimte voor de actoren en hun visie op de toekomst. De medewerkers komen zo open te staan voor nieuwe rolvereisten en andere werkomstandigheden. Het gefaseerde veranderingsmodel van Lewin heeft – ondanks dat de cycli volgens Weisbord (1987) elkaar tegenwoordig met zo'n snelheid opvolgen dat alles wat opnieuw ingevroren is, slechts weken of enkele maanden in stand blijft – nog steeds actuele waarde in de praktijk.

Antonie van Nistelrooij

### Kader 3: 'Frontiers in Group Dynamics'

Tussen 1940 en 1947 voerde Lewin samen met zijn collega's bij de Harwood (pyama-)fabrieken voor het eerst actie-onderzoek uit in de bedrijfskundige praktijk. Deze experimenten (zie ook Coch en French, 1948) waren uniek doordat leden van het cliëntsysteem en onderzoekers gezamenlijk in één team werkten om veranderingen te bewerkstelligen<sup>1</sup>. Op basis van deze experimenten kwam Lewin in zijn artikel 'Frontiers in group dynamics' uit 1947 tot de volgende, nog steeds actueel zijnde constatering:

- Door de aandacht van de diagnosticus te verleggen van wat gedaan moet worden (i.e. de taak) naar de 'structurele proceskenmerken' – gevoelens, motieven, bedoelingen en andere niet tastbare zaken – die te maken hebben met de resultaten – wordt het mogelijk een afspiegeling te krijgen van waarnemingen, houdingen, gevoelens en denkpatronen.
- Een veranderingsproces is pas geslaagd te noemen als het verloopt via een 'onthechtings-seperatiefase' (unfreezing) van het bestaande, niet gewenste evenwicht, via de interventie zelf (moving), naar een periode van 'opnieuw hechten of invriezen' (refreezing) van het te bewerkstelligen nieuwe evenwicht. In de eerste fase dient men zich te richten op het voorkomen en opvangen van weerstanden bij medewerkers, wanneer de koerswijziging wordt aangekondigd. In de tweede fase ligt het accent meer op het daadwerkelijke proces van cultuurbeïnvloeding. In de derde fase verschuift de aandacht van uitsluitend culturele aspecten naar de structuur van de organisatie die tevens aanknopingspunten biedt voor cultuurbeïnvloedingen. Het gehele proces heeft een iteratief karakter. Dit betekent dat er geen duidelijk eindpunt bestaat en de verschillende fasen elkaar telkens zullen afwisselen.
- Wil een interventie een kans van slagen hebben, dan dient men er de gatekeepers (vrij vertaald: sleutelfiguren) in een vroeg stadium bij te betrekken. Deze gatekeepers zijn te vinden in alle functies en op alle niveaus. Men meekrijgen is een principe, geen techniek.
- Gedrag is makkelijker te veranderen in groepsverband, dan in één op één situaties omdat onderlinge normen en waarden van grote invloed zijn op individuele handelingen.
- Mensen zijn eerder bereid oplossingen te proberen die ze zelf hebben helpen bedenken dan dat ze bereid zijn (deskundig) advies van bovenaf of van buiten op te volgen.

1) Lewin zou volgens Weisbord (1987) zijn gestuip op een belangrijk principe, dat van het eigenaarschap: 'we passen ons eigen gedrag aan wanneer we meedoen aan de analyse van het probleem en meedenken over oplossingen; en beslissingen die we hebben helpen nemen, zullen we dan ook uitvoeren'.

## 3.2 DE COLLECTIEVE CONFERENTIEBENADERING

De tweede visie brengt de veranderbaarheid van culturele praktijk naar voren als een actief, van binnenuit te beïnvloeden proces. Het gaat hierbij niet om het determineren van gedrag, maar om een interventiemethodiek die de betrokkenheid bij de gewenste veranderingen in de organisatie van binnenuit mobiliseert. Bovendien gaat het om een interventiemethodiek die wordt gekenmerkt door een zo hoog mogelijke participatie, waarbij gebruik wordt gemaakt van grootschalige bijeenkomsten. Deze benadering wordt in Nederland ook wel de collectieve benadering (Van Amelsvoort, 1996) of gewoonweg de conferentiebenadering genoemd (Van Hooft en Van Nistelrooij, 1997). In kader 4 zijn de belangrijkste kenmerken en principes van deze benadering beschreven. De benadering is ontstaan vanuit de Amerikaanse Lewiniaanse traditie en op basis van het gedachtegoed van het Engelse sociotechnische Tavistock instituut verder ontwikkeld. Ondanks dat al in de jaren '50 en '60, met name in Engelse psychiatrische afdelingen de basis voor dit soort grootschalige (community) interventies werd gelegd staan ze pas sinds het eind van de jaren '80 meer in de (bedrijfskundige) belangstelling. In de literatuur worden termen als 'conferenties' (Van Hooft en Van Nistelrooij, 1997), 'werkconferenties' (Boonstra en Van der Vlist, 1996; Berge

e.a., 1997) en 'Large group Interventions' (o.a. Bunker en Alban, 1996) door elkaar heen gebruikt. Een conferentie bestaat uit taakgerichte, gezamenlijke activiteiten waarin de deelnemers in staat worden gesteld op creatieve wijze van elkaar te leren hoe een wenselijke verandering kan worden vormgegeven en ingevoerd. Dat is dus anders dan in de meer klassieke conferenties waarbij sprake is van een hiërarchie bestaande uit een voorzitter, een aantal sprekers en een min of meer passief publiek.

Tijdens een conferentie, zoals hier bedoeld, wordt tegelijkertijd de nadruk gelegd op het accepteren van verschillen en het zoeken naar onderlinge overeenkomsten. Er wordt direct geïntervenieerd op de uitwisselingsprocessen tussen de verschillende belangengroepen in de organisatie. Men wordt uitgenodigd de eigen inzichten, perspectieven of wat Lewin ook wel de 'proceskenmerken' noemt, uit te wisselen. Het doorleven van andermans perspectieven draagt ertoe bij dat men de drijfveren en normatieve interpretatiekaders van andere belangengroepen in de organisatie gaat inzien. Door op voorgeprogrammeerde momenten tijdens een conferentie de tafelgroepsamenstelling te wisselen ontstaat de mogelijkheid tot een vernieuwde perspectiefwisseling. Zo betekent bijvoorbeeld wisseling van maxi-mixgroep naar belangengroep dat de deelnemers de mogelijkheid krijgen de doorleefde perspectieven uit de vorige tafelgroepdiscussies uit te wisselen met die van de eigen collega's. Deze hebben op hun beurt ook dergelijke indrukken opgedaan, maar dan op basis van de discussies met andere mensen met andere perspectieven. Op deze manier worden alle perspectieven binnen de organisatie uitgewisseld en doorleefd. Daarnaast verhoogt de zelfwerkzaamheid in de groepen het gevoel van 'eigenaarschap' met zowel de diagnose als met de verander voorstellen. Hierdoor wordt niet alleen de kans vergroot dat men de beperkingen van de eigen culturele praktijk daadwerkelijk inziet, maar ook dat de bereidheid toeneemt om er iets aan te doen. Kortom, onder dergelijke omstandigheden kunnen de bronnen van weerstand juist bruikbare aanknopingspunten worden: de impuls om tegenwerking te geven wordt omgezet in constructieve energie en wederzijdse ondersteuning die nodig is om de leden van de organisatie in beweging te krijgen.

Inmiddels is uitgebreid ervaring opgedaan met de conferentiebenadering. Aansprekende buitenlandse bedrijven die goede resultaten met deze benadering hebben geboekt zijn – naast tientallen anderen – o.a. Ford Motor Company, Boeing, General Electric, Whirlpool, Hewlett-Packard, Cincinatti Bell Telephone, Harley-Davidson, Kraft General Foods, het Verenigde Naties ontwikkelingsfonds e.a. (zie voor een overzicht het themanummer 'The Large Group Intervention – a new social innnovation' van het tijdschrift *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1992, vol. 28, no. 4, onder redactie van Bunker en Alban). In vergelijking met de Verenigde Staten en Australië (zie bijvoorbeeld Emery, 1993) heeft de conferentiebenadering in Nederland nog een achterstand. Ondanks het (nog) kleine aantal bedrijven dat er tot nu toe mee aan de slag is gegaan zijn de resultaten, zoals onderstaande gevalsbeschrijvingen illustreren, minstens zo hoopvol.

#### Kader 4: Typische kenmerken en basisprincipes van de conferentiebenadering

Ondanks verschillen in de praktische invulling per conferentie kunnen in grote lijnen de volgende kenmerken van de conferentiebenadering worden onderscheiden:

- Het interventieproces is 'cliënt focused' (Dannemiller en Jacobs, 1992). Dit betekent ondermeer dat de cliënt de mogelijkheid heeft om voorafgaand aan elke interventie beslissingen te nemen over de invulling van de condities waaronder deze plaats vindt. Van de procesbegeleider(s) wordt verwacht alternatieven en procesinzichten aan te bieden en de hier genoemde basisprincipes te bewaken.
- Vanaf de eerste stap in het proces van 'unfreezing-moving-refreezing' is er sprake van een zo hoog mogelijke betrokkenheid. Dit sluit aan bij de ideeën van Schein (1987) die stelt dat een interventieproces effectiever verloopt wanneer de organisatieleden door een begeleider in staat worden gesteld zelf de eigen organisatie te diagnostiseren. Op deze wijze wordt vanaf de eerste stap bijgedragen aan de opbouw van een gemeenschappelijke database. Dannemiller en Jacobs (1992) hebben het in dit verband over het ontwikkelen van een gemeenschappelijk draagvlak ('common ground').
- Alle medewerkers nemen deel aan brainstorm-sessies waarin uitwisseling van proceskenmerken, ofwel ideeën, beelden en perspectieven wordt gestimuleerd. Dit wordt tijdens de conferenties gestimuleerd door in de activiteiten mogelijkheden in te bouwen voor directe feedback en reflectie op eigen uitspraken. Participatie in de groepsdiscussie wordt bovendien gestimuleerd door per activiteit de rol van voorzitter, flappeur, presentator en tijdsbewaker te laten rouleren.
- Tijdens de conferenties kunnen de tafelgroepsamenstelling wisselen van belangengroepen (leidinggevend kader, werkvoorbereiders, uitvoerders, operators, etc.) in zogenaamde maxi-mix groepen (met vertegenwoordigers van de andere belangengroepen van binnen en buiten de organisatie) en eventueel weer terug.
- Alle groepen zitten bijeen in één zaal, maar discussie vindt zoveel mogelijk plaats binnen de tafelgroep. Dit staat garant voor positieve sociale controle, gezonde onderlinge competitie en veel energie. De tafelgroepsdiscussies worden na afloop van elke activiteit weer collectief gemaakt door korte presentaties van de tafelgroepen naar de zaal. Dit maakt het mogelijk de verschillende perspectieven direct bij elkaar te brengen, en de mensen in staat te stellen de eigen inzichten te verrijken met die van een ander.
- De zodoende verkregen inzichten leiden niet alleen tot een andere werkelijkheidsbeleving, maar zetten ook aan tot een daadwerkelijke verandering. Dit wordt niet alleen gestimuleerd door het groepsgewijze en open karakter van de interventies en de nadruk die het legt op de uitwisseling van perspectieven, maar met name door de beloftes die de mensen doen aan het einde van elke interventie. Deze beloftes hebben betrekking op het veranderen van de typische kenmerken van de culturele praktijk van de eigen belangengroep. De beloftes worden uitgesproken naar de gehele zaal toe, zodat iedereen in het dagelijkse werk kan zien en kan volgen wat de vorderingen zijn. In de beloftes is aangegeven uit welke stappen de veranderingen bestaan en over welke concrete gedragingen binnen de eigen belangengroep het gaat.

## 4. Gevalsbeschrijvingen

In het kader van het promotieproject van de auteur (zie Van Nistelrooij, 1997) is door middel van zogenaamd actie-onderzoek in het afgelopen jaar intensief samengewerkt met een aantal bedrijven uit zowel de profit- als in de non-profit sector. Bedrijven die gekozen hebben voor een kanteling van een functionele structuur naar een klantgerichte structuur voornamelijk gebaseerd op zelfsturende teams. Ingezet op de meer traditionele manier (zie Van Hooft en Van Nistelrooij, 1997) is de kans groot dat bij dergelijke veranderingsprocessen gaandeweg het interventieproces een aantal typische belemmeringen en weerstanden vanuit de bestaande culturele praktijk ontstaan (zie ook kader 2). De hier aangehaalde case-bedrijven hebben vooraf de wens uitgesproken de medewerkers sterk te willen betrekken bij de voorbereiding en de besluitvorming omtrent de nieuwe orga-

nisatievorm en de nieuwe, hierbij passende culturele praktijk. In het geval van Fokker Services is de auteur uitgenodigd om een collectieve interventie, middels een cultuurconferentie (als onderdeel van een conferentietraject) mede te ontwikkelen en als procesbegeleider te begeleiden. In het geval van ENW-AG/afdeling Infra-uitvoering (hierna ENW-AG) heeft de auteur in samenwerking met een collega van de Nijmegen Business School een volledig op conferenties gebaseerd verandertraject ontwikkeld en begeleid.

#### 4.1 FOKKER SERVICES

Een reorganisatie bij Fokker Services in Woensdrecht, enige jaren geleden, had niet de verwachte resultaten opgeleverd. Door een toenemende concurrentie en veranderende Oost-West verhoudingen was er voor gekozen een veranderings-traject in te zetten wat zou moeten leiden tot een grotere flexibiliteit en het werken in zelfsturende teams. Een aantal interne problemen, het faillissement van Koninklijke Fokker en direct daarop volgend de overname door Stork hadden binnen de organisatie echter hun sporen achtergelaten. Hierdoor ontstond er een situatie waarbij de werkelijkheid voornamelijk gebaseerd was op de oude culturele praktijk, en een sterke discrepantie vertoonde met de beoogde culturele praktijk.

In tweede instantie is naar aanleiding van een eerder dat jaar uitgevoerde visieconferentie besloten om een verandertraject in te zetten, gebaseerd op een drietal conferenties (zie ook Van Hooft en Van Nistelrooij, 1997). Als onderdeel hiervan is door middel van een collectieve cultuurconferentie van anderhalve dag, met de 130 medewerkers van de gehele afdeling een dubbele kloofanalyse van de huidige culturele praktijk uitgevoerd. Tijdens de eerste dag van de cultuurconferentie hebben de deelnemers achtereenvolgens nagedacht over wat voor hen cultuur betekent en hebben zij een diagnose van de eigen culturele praktijk uitgevoerd. Zij zijn hiervoor ingegaan op wat volgens hen binnen de afdeling de typische manier van communiceren, samenwerken, leidinggeven, waarderen en belonen is en wat volgens hen de typische tradities en gewoontes zijn. De volgende dag werden de deelnemers in de gelegenheid gesteld om, in termen van normen, waarden en houdingen aan te geven waarom volgens hen de culturele praktijk van de afdeling is zoals die is. Vervolgens werd de visie uit de visieconferentie gebruikt om de mensen de kloof te laten ervaren tussen de diagnose van de culturele praktijk van dat moment en de wenselijke uit de visie. Met deze ervaring hebben de belangengroepen door middel van het versturen van boodschappen de mogelijkheid gekregen elkaar direct feedback te geven. Zo kon elke belangengroep aangeven van welk gedrag van de andere belangengroepen zij last hadden en van welk gedrag zij vonden dat het een compliment verdiende. De opdracht hierbij was dat het ongewenste gedrag behoorde tot de negatieve elementen uit de culturele praktijk en als zodanig niet paste binnen de visie. Aan het einde van deze activiteit zijn per belangengroep, alle ontvangen boodschappen centraal opgehangen zodat elke deelnemer een volledig inzicht kreeg in wat men binnen de afdeling over en weer, van elkaar dacht. Ter afsluiting van de cultuurconferentie is aan de verschillende belangengroepen gevraagd om op basis van de terugge-

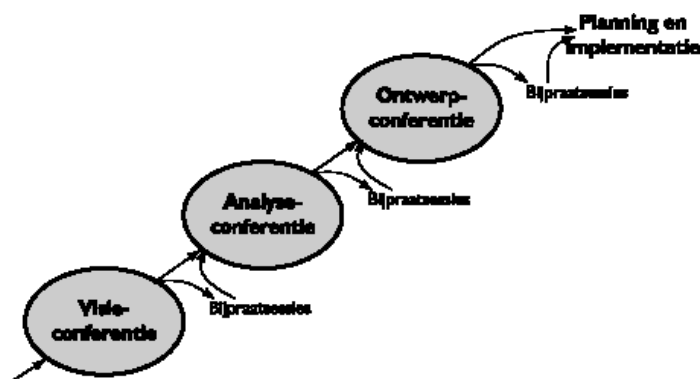
kregen boodschappen aan te geven van welke negatieve gedragselementen uit de culturele praktijk zij in het vervolg afstand namen en van welke positieve gedragselementen zij in het vervolg meer 'werk' gingen maken.

#### 4.2 ENW-AG/AFDELING INFRA-UITVOERING

Het regionale distributiebedrijf ENW-AG is als onderdeel van een omvangrijk fusieproces een aantal jaren geleden ontstaan uit het samengaan van een aantal energiebedrijven in Noordwest Nederland. Hiermee anticipeerde het bedrijf op de veranderingen in de wetgeving die dit jaar effectief gaan worden en waardoor de huidige monopoliepositie in snel tempo plaats gaat maken voor een vrije markt met concurrerende energiebedrijven. Dit betekent naast stapsgewijze vrijgave van de levering van elektriciteit, een splitsing van enerzijds het beheer van het elektriciteitsnetwerk en anderzijds de leveringsactiviteiten. In verband met de veranderingen in de wet heeft het hoofd van de afdeling uitvoering ervoor gekozen een verandertraject in te zetten wat moet leiden tot het werken in zelfsturende teams. Hiervoor zal er in de nabije toekomst niet alleen gewerkt moeten worden aan een verbreding van de inzetbaarheid van mensen en materiaal, maar ook aan minder afhankelijkheid van allerlei stafafdelingen. Van oudsher is het tegenwoordige ENW-AG een overheidsbedrijf, een non-profit instelling, jarenlang opererend als een monopolist in een vrijwel stabiele markt. Dit maakt dat het werken in zelfsturende teams voor de afdeling uitvoering een geheel nieuw perspectief op de huidige manier van werken betekent. Naast aanpassing van de huidige organisatiestructuur, betekent dit een ingrijpende verandering van de huidige culturele praktijk.

De afdeling uitvoering telt ongeveer 60 medewerkers verdeeld over twee rayons en is verantwoordelijk voor de aanleg en 24uurs beheer van het elektriciteitsnetwerk in deze rayons. De gewenste hoge participatiegraad mocht niet ten koste gaan van de kwaliteit en de snelheid van de veranderingen. Ook mochten de interventies geen negatieve invloed hebben op de serviceverlening naar de klanten. Dit stelde niet alleen extra eisen aan het interventieproces, maar vergde ook het nodige van de mensen gedurende dit proces. In antwoord op deze randvoorwaarden is gekozen voor een interventieproces gebaseerd op drie, tweedaagse conferenties: een visie-, een analyse- en een ontwerpconferentie (zie figuur 2). Tussen elke conferentie lag een periode van ongeveer 4-6 weken waarin de gegevens uit de conferenties werden verzameld en via een verslag werden teruggekoppeld naar de deelnemers en de overige medewerkers van de afdeling uitvoering. Om de continuïteit van de serviceverlening tijdens de conferenties naar de klant te garanderen is er ook voor gekozen per conferentie telkens de helft van het personeelsbestand uit te nodigen. De andere helft werd daarna tijdens een zogenaamde bijpraatsessie met behulp van het materiaal uit de conferentie en een speciaal voor dit doel opgenomen video, niet alleen geïnformeerd over de gang van zaken, maar ook uitgenodigd om hier een actieve bijdrage aan te leveren. Om de combinatie van hoge participatie, kwaliteit, en snelheid te garanderen is er bovendien ook voor gekozen tijdens het interventieproces te werken met verschillende, elkaar gedeeltelijk overlappende groepen. Naast een projectgroep bestaan-

de uit het hoofd van de afdeling, een P&O-medewerker en twee onderzoekers werd op managementniveau een stuurgroep gevormd. Voor het mede structureren en begeleiden van de conferenties werd speciaal een multidisciplinair ondersteuningsteam (Data Assist Team ofwel DAT) opgericht, bestaande uit twee chefs, een monteur en een opzichter afkomstig uit de afdeling zelf, aangevuld met een OR-lid en een P&O-medewerker.



Figuur 2  
Conferentietraject  
bij ENW-AG  
(zie ook: Van Hooft en  
Van Nistelrooij, 1997)

Tijdens de eerste twee conferenties heeft voornamelijk de culturele praktijk op de agenda gestaan, tijdens de laatste conferentie de ontwikkeling van een nieuw voorstel voor het toekomstig organisatie-ontwerp. Dat is ook de reden waarom het artikel zich hier beperkt tot een beschrijving van de eerste twee conferenties. Naast de ca. 30 mensen van de afdeling zijn er voor de eerste twee conferenties ook een twintigtal mensen van buiten de afdeling uitgenodigd om hun perspectieven in te brengen. In de visieconferentie hebben de deelnemers vanuit hun eigen perspectief aangegeven wat men in het verleden heeft ervaren en waar men nu enerzijds van baalt en anderzijds trots op is binnen de afdeling. Een creatieve werkactiviteit hierna stond aan de basis van de formulering van een aantal elementen waaruit later de visie op onder meer de toekomstige culturele praktijk is samengesteld. Ter afsluiting van de visieconferentie werd er aan de belangengroepen gevraagd beloften naar de zaal uit te spreken wat van het eigen gedrag zij gingen veranderen om de visie te kunnen realiseren. De visieconferentie was erop gericht energie, enthousiasme en creativiteit te mobiliseren en een gemeenschappelijk draagvlak voor de verandering van de culturele praktijk en ontwikkeling van een nieuw organisatieontwerp te ontwikkelen.

Tijdens de analyseconferentie is eerst uitgebreid stilgestaan bij de voortgang ten aanzien van de beloften uit de visieconferentie. Hierna zijn de interne relaties en de knelpunten in het belangrijkste werkproces in kaart gebracht. Vervolgens is er op basis van de visie gekeken naar de huidige culturele praktijk van de afdeling. Hierbij werd de deelnemers gevraagd onderscheid te maken tussen cultuurkenmerken die passen binnen de visie (gewenste kenmerken) en cultuurkenmerken die niet passen binnen de visie (ongewenste kenmerken). Van de ongewenste kenmerken en de knelpunten uit het eerste gedeelte van de analyseconferentie is een gezamenlijke knelpunten top tien samengesteld. Op basis van deze top tien werd de belangengroepen gevraagd boodschappen te versturen waarin werd aangege-



ven van welk gedrag van andere belangengroepen zij last hadden. Hiernaast werd de belangengroepen op basis van de gewenste cultuurkenmerken gevraagd complimenten naar elkaar te versturen. Uiteindelijk zijn ook hier alle boodschappen per belangengroep centraal opgehangen zodat een ieder een volledig inzicht kreeg van het beeld dat men binnen de afdeling over en weer van elkaar had. Ter afsluiting van de analyseconferentie is aan de verschillende belangengroepen gevraagd om op basis van de teruggekregen boodschappen aan te geven van welke ongewenste elementen uit de culturele praktijk zij in het vervolg afstand namen en van welke gewenste elementen ze vonden dat die in het vervolg meer aandacht verdienden.

## 5. Resultaten

De cultuurconferentie bij Fokker startte met groot enthousiasme, eindelijk kreeg men de kans om met zijn allen een aantal zaken te bespreken waar men in het dagelijkse werk al langer last van had. Zo bleek bijvoorbeeld dat afspraken niet altijd werden nagekomen en dat men last had van afschuifgedrag en een onverschillige en berustende houding. De recente ontwikkelingen hadden kennelijk nogal een groot beroep gedaan op het uithoudings- en incasseringsvermogen van de medewerkers. De presentaties van de tafelgroepen maakten bovendien duidelijk dat het eerder ingezette verandertraject niet de gewenste veranderingen had opgeleverd, en dat er hierdoor ook een afwachtende houding was over het resultaat van deze conferentie. Daar kwam bij dat er veelvuldig uitspraken werden gedaan over de gepercipieerde afstand tussen het leidinggevend kader en de rest van het personeel. Ook tijdens de activiteiten uitgevoerd in een maxi-mix groep-samenstelling waarbij de leidinggevenden, geheel conform de basisprincipes, direct participeerden in de tafelgroepdiscussies, werd de indruk bevestigd dat de mensen last hadden van een gepolariseerde beeldvorming tussen enerzijds het leidinggevend kader en anderzijds de mensen van de werkvloer (zie kader 5). Het binnen een maxi-mixgroep uitwisselen van de in eigen (belangen)groep gedeelde normatieve interpretatiekaders, perspectieven, inzichten, ideeën, verwachtingen en indrukken, kortom de eerder door Lewin beschreven proceskenmerken, draagt bij tot een open sfeer zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van de uitgewisselde informatie. De uitwisseling tussen mensen uit de eigen belangengroep, afgewisseld met de uitwisseling tussen mensen uit verschillende belangengroepen maakt het mogelijk elkaar te helpen met 'leren te leren'. De doorleving van perspectieven van andere belangengroepen vergroot kennelijk het wederzijds inzicht. Dit maakt het mogelijk de nadelige effecten van de interne verdeeldheid, het geruchtencircuit en cynisme op een constructieve wijze aan te pakken. Niet door te doen alsof er geen problemen of weerstanden zijn, maar juist door hier ruimte aan te geven. Dit versterkt niet alleen de leerprocessen in een sterk veranderende organisatie, maar creëert ook een gevoel van noodzaak om te veranderen. In het geval van Fokker bleek dat door de gepercipieerde problemen direct naar elkaar uit te spreken en informatie direct naar elkaar terug te koppelen de manier van communiceren meer wederzijds en expressief wordt. Door dit op een actieve

manier met alle medewerkers, tegelijkertijd in een ruimte te doen, ontstaat er niet alleen een collectief inzicht in elkaars perspectieven, maar wordt het ook een gezamenlijke onderneming. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van het zogenaamde 'wij'-gevoel en een gevoel van eigenaarschap met de diagnose en de voorstellen tot verandering van de culturele praktijk. De deelnemers aan de cultuurconferentie hadden de bodem van het dal gezien en door een nieuwe betekenisgeving, vernieuwde betrokkenheid, openheid en samenwerking de gelegenheid te baat genomen om er samen weer iets van te maken. Zo gaven de deelnemers aan het einde van de tweede en laatste conferentiedag bij Fokker Services handen en voeten aan de beloftes door allerlei creatief gemaakte symbolen. Hiermee werd de bereidheid van de deelnemers, om binnen de eigen afdeling weer een positieve sfeer te creëren zelfs tastbaar gemaakt.

### **Kader 5: Diagnose van de culturele praktijk van Fokker Services**

#### **Communicatie**

*ongewenst*

Gesloten karakter, besluiteloosheid, niet eenduidig, eenrichtingsverkeer, roddelen is normaal, grootste roepers hebben het voor het zeggen, onvoldoende naar elkaar luisteren, elkaar nauwelijks aanspreken over niet nagekomen afspraken.

*gewenst*

'Afspraak is afspraak': discipline in afspraken, overleg met elkaar over inzet van mensen en voortgang van processen, niet afschuiven maar met elkaar in gesprek gaan, luisteren naar mensen, verandering binnen eigen belangengroep doorgeven aan alle (andere) betrokkenen.

#### **Samenwerking**

*ongewenst*

Stroeve onderlinge samenwerking, ieder voor zich, weinig begrip voor elkaar, eigen belang voorop, onderlinge band medewerkers zakelijk, soms persoonlijk, samenwerking tussen verschillende afdelingen is dramatisch, weinig steun en vertrouwen op niveau van teammanagement.

*gewenst*

Vrijheid wordt gewaardeerd, je eigen niet meer voelen dan andere belangengroepen, initiatief kunnen nemen, ruimte en mogelijkheid om te kunnen werken, bereidwilligheid tot samenwerking, wederzijds respect en begrip, onderlinge afstemming.

#### **Leiderschap**

*ongewenst*

Weinig tot geen invloed op beslissingen die het management neemt, geen bekendheid met de leiding, achteraf geïnformeerd, wel meedenken maar niet meebeslissen, kleine machtsafstand, democratische losse controle, onvrede, onduidelijkheid over de leiding in het algemeen.

*gewenst*

Aanwezigheid en bereikbaarheid, sociale opstelling met interesse voor medewerker, meedenken, duidelijke doelstelling en terugkoppeling, tijd vrij maken, zeggen waar het op staat.

#### **Waardering en beloning**

*ongewenst*

Prestaties worden onvoldoende beloond, snel werken wordt wel gewaardeerd, gemaakte fouten worden meer benadrukt dan dat er schouderklopjes worden gegeven, wantrouwen.

*gewenst*

Waarderen van inzet, individuele verschillen, vindingrijkheid, openheid, flexibiliteit, en vakkennis.

**Tradities en gewoontes***ongewenst*

Weinig discipline, sociaal praatje, te laat beginnen en te vroeg eindigen, koffie drinken, teveel papierwerk, alles komt goed, afschuiven, steeds het wiel opnieuw uitvinden, vasthouden aan het oude, veel bespreken weinig actie.

*gewenst*

Iedereen neemt zijn verantwoordelijkheid, orde en netheid, creativiteit op alle vlakken, gratis koffie.

De visieconferentie bij ENW-AG is als eerste aanzet in het interventieproces bedoeld om met behulp van een participatief uitgevoerde diagnose, bij de deelnemers een notie van verandernoodzaak te ontwikkelen. De diagnose is bovendien niet alleen bedoeld als een 'ontdooiing' van de traditionele culturele praktijk, maar dient ook nadrukkelijk rekening te houden met degenen die na de diagnose in actie moeten komen. Tijdens de conferenties zijn de deelnemers aan de conferentie ook de mensen die de culturele praktijk van binnenuit moeten gaan veranderen. Doordat de deelnemers stapsgewijs deze diagnose zelf uitvoeren ontstond er bij de medewerkers van ENW-AG een volledig inzicht in de verschillende perspectieven binnen de afdeling en werden de deelnemers ervan doordrongen dat de afdeling moest veranderen. De door de deelnemers bij elkaar gebrachte visie-elementen zijn door het DAT omgezet in een visie. Hierdoor is de visie op de nabije toekomst van de afdeling niet iets wat is opgelegd door het management, maar iets waar alle medewerkers eigenaar van zijn. Hiermee mobiliseerde de visieconferentie bij ENW-AG veel energie in de conferentiezaal. Zo werd er bijvoorbeeld veel creativiteit en inventiviteit aan de dag gelegd bij het vormgeven van de visie-elementen. Mede door de beloftes aan het einde van de conferentie en de bijpraatsessies met de overige medewerkers van de afdeling is beoogd de energie ook over te dragen naar de dagelijkse culturele praktijk. De vraag die hierbij werd gesteld was of de energie in de zaal voldoende intensiteit en rijkwijdte had om de dagelijkse culturele praktijk in de afdeling van binnenuit te veranderen. Dit is bijvoorbeeld ook een van de redenen waarom een tweede conferentie vrij kort achter de eerste gepland moet worden: eenmaal in beweging, is het een *sine qua non* dat het zogenaamde 'momentum' binnen de organisatie wordt vastgehouden.

Bij aanvang van de tweede conferentie bij ENW-AG, de analyseconferentie bleek dat de voortgang ten aanzien van de beloofde veranderingen alweer aan het teruglopen was. Een aantal zaken bleek onuitvoerbaar zonder overleg op hoger niveau, maar ook bleken sommige beloftes moeilijk meetbaar en achteraf eerder een intentieverklaring. Wel was het naar aanleiding van de visieconferentie gelukt om voor heel 'Infra' een kaart te maken met daarop alle interne telefoonnummers en de werkzaamheden van alle medewerkers. Het gevolg hiervan was dat een ieder beter bereikbaar werd en dat men elkaar makkelijker wist te vinden. Daarnaast werd opgemerkt dat sommige belangengroepen begonnen waren met

onderling werkoverleg, wat onder meer leidde tot een betere onderlinge sfeer. Als men kijkt naar wat de diagnose van de eigen culturele praktijk opleverde (zie kader 6) was dit ook een van de belangrijkste negatieve elementen. Binnen de eigen belangengroep was wel sprake van een goede samenwerking, maar tussen de verschillende belangengroepen was dit beduidend minder. Daar waar het in de visieconferentie ging om mobilisering van de mensen en het ontwikkelen van een gemeenschappelijk draagvlak voor de veranderingen, waren de activiteiten in de analyseconferentie gericht op het genereren van inzicht, informatie en kennis over waar men van af wilde en wat men wilde versterken in de organisatie. Met behulp van een democratische stemronde, waarbij elke deelnemer een beperkt aantal stickers kon plakken op de gepresenteerde knelpunten, werd er tegen het einde van de tweede dag een knelpunten top tien samengesteld. Hieruit bleek dat men op verschillende plaatsen in de organisatie een opvallende overeenstemming had over wat de grootste knelpunten in de eigen organisatie waren. Door het versturen van boodschappen naar elkaar werd dit inzicht direct teruggekoppeld naar de belangengroep waar het volgens de deelnemers thuis hoorde. Dit leverde een wand op vol met boodschappen waardoor er voor elke belangengroep een duidelijk beeld ontstond hoe er in de organisatie gedacht werd over haar functioneren. Ook de analyseconferentie werd afgesloten met het per belangengroep uitspreken van beloftes. De belangengroepen was hierbij gevraagd om de beloftes te baseren op de boodschappen die men had teruggekregen.

In het verlengde van de boodschappen en de tijdens de visieconferentie gedane beloftes spraken veel belangengroepen uit de onderlinge samenwerking en communicatie verder te verbeteren, maar ook om zich meer open te stellen voor de veranderingen.

Iedereen binnen de afdeling uitvoering van ENW-AG heeft deelgenomen aan minstens één conferentie en één bijpraatsessie. Daar komt bij dat het DAT gedurende het gehele traject elke stap en activiteit vooraf mee heeft ontwikkeld en uitgewerkt. Ook vanuit de stuurgroep en projectgroep is de ruimte voor inspraak gebruikt voor aanpassing aan de wensen van het cliëntsysteem. Dit heeft ook daadwerkelijk geresulteerd in tussentijdse aanpassingen. Zo is er bijvoorbeeld niet gekozen om direct met de externe klanten, leveranciers en aannemers in dialoog te treden, maar wel met de interne klanten en indirect via de afdelingen die met de aannemers en leveranciers in contact staan. Ook voor hen geldt dat zij hebben deelgenomen aan minstens één conferentie. De bijpraatsessies daarentegen waren alleen bedoeld voor de mensen uit de afdeling Infra-uitvoering die niet op de conferentie waren geweest. Tijdens de bijpraatsessies kon men op de, tijdens de conferentie opgenomen, video reageren en via werkopdrachten opmerkingen, suggesties en aanvullingen maken, die vervolgens werden opgenomen in het verslag van de conferentie. Dit alles bij elkaar betekent dat er sprake is geweest van een hoge mate aan participatie. De verslaglegging en de eerste activiteit van elke volgende conferentie, waarin uitgebreid wordt stilgestaan bij de vorderingen op het gebied van de beloftes, geven de mensen directe terugkoppeling op wat er gebeurd in de afdeling.

## Kader 6: Diagnose van de culturele praktijk van ENW-AG

### Communicatie

Moeizaam, stroef, eenrichtingsverkeer, vrijblijvend, informeel, gebrek aan werkoverleg, gebrekkige communicatie tussen verschillende afdelingen, onvoldoende terugkoppeling, praatcultuur.

*gewenst*

Onderling open en ontspannen communicatie, zakelijke omgang: afspraak is afspraak.

### Samenwerking

*ongewenst*

Collegiaal, positieve instelling, grote saamhorigheid, beschermend, lief voor elkaar, vermijden van confrontaties, er wordt wel geluisterd maar niet opgevolgd, men heeft weinig over voor andere belangengroepen.

*gewenst*

Collegialiteit, meer ondersteuning en vertrouwen tussen de verschillende belangengroepen, onderlinge afstemming binnen en tussen de belangengroep, in teamverband werken.

### Leiderschap

*ongewenst*

Teveel op afstand, vrijblijvend, onvoldoende sturend, confrontatie mijndend, trage besluitvorming, weinig terugkoppeling, onvoldoende coachend, onvoldoende aandacht voor kennisoverdracht.

*gewenst*

Luisteren naar de medewerkers, meer zakelijke opstelling, toegankelijkheid, duidelijkheid zodat betrokkenheid blijkt, vlottere besluitvorming.

### Waardering en beloning

*ongewenst*

Vakmanschap is niet vanzelfsprekend, geen nieuws is goed nieuws, negatieve respons op eigen initiatief, alleen kritische geluiden, waardering wordt te weinig geuit.

*gewenst*

Waardering van collegialiteit, flexibele inzet tijdens storingen, deskundigheid, eigen initiatief, inzet voor elkaar en voor de baas, nieuwe ideeën, klant- en marktgericht werken.

### Tradities en gewoontes

*ongewenst*

Te weinig ondernemersgeest, hokjesgeest, niet zakelijk/kosten bewust, oud zeer blijft hangen, koffiecultuur, papercultuur, vergadercultuur, weinig veranderingsgezind, behoudend, verworven rechten worden moeilijk prijsgegeven.

*gewenst*

Ondernemerschap, teamgeest, beslissingsvrijheid, hoog kennisniveau.

Bij de laatste conferentie in het traject, de ontwerpconferentie, werd de deelnemers gevraagd aan te geven wat er sinds de eerste conferentie volgens hen was veranderd. In de presentaties gaf men onder meer aan dat er frequenter werd overlegd, meer wederzijds begrip was, men elkaar direct aansprak op gemaakte afspraken en dat de onderlinge betrokkenheid tussen de verschillende belangengroepen stevig was vergroot. De interventies leverden zo binnen 3 maanden een 'leniger' bedrijf op waarin de mensen uit de verschillende afdelingen hun activi-

teiten beter op elkaar afstemden. Op basis van het gezamenlijk ontwikkelde nieuwe organisatie-ontwerp is er een grote stap gemaakt richting een flexibel en marktgericht bedrijf.

## 6. Slotbeschouwing

De culturele praktijk is een onderdeel van de gehele organisatorische werkelijkheid, die zich openbaart in de interactie tussen individuen en groepen binnen de organisatie en tussen groepen onderling. Interventies in de cultuur worden vaak als pijnlijk ervaren, daar mensen het gevoel hebben dat ze de – voor hen als feitelijk geldende – persoonlijke werkelijkheid gaan veranderen. Het overgrote deel van wat iemands werkelijkheid bepaald, wordt gevormd door de, tot de culturele praktijk van alledag behorende, sociaal gevormde ‘proceskenmerken’. Hiertoe behoren o.a. de in een groep gedeelde normatieve interpretatiekaders, perspectieven, inzichten, ideeën, verwachtingen. Vanuit deze optiek ontwikkelt zich een verandering van de cultuur door te interveniëren op de uitwisselingsprocessen tussen mensen en tussen groepen. Het gaat er dan om de organisatieleden onder de juiste omstandigheden de mogelijkheid te bieden om, met elkaar deze proceskenmerken ten aanzien van de eigen culturele praktijk uit te wisselen. De hier beschreven collectieve cultuurinterventies, uitgevoerd bij Fokker Services en ENW-AG laten bijvoorbeeld zien dat een dergelijke interventie een grote kans van slagen heeft als de organisatie als geheel, dat wil zeggen als één collectief bij deze veranderingen wordt betrokken, liefst zo direct, open én interactief mogelijk. Dat wil zeggen dat er in kleine voorgestructureerde stappen, mensen uit het gehele systeem samengebracht zijn in een open omgeving en op een actieve manier aangezet zijn tot het meedoen, meedenken en het collectief uitspreken naar elkaar van de eigen beelden, zienswijzen en verwachtingen.

Een op deze wijze uitgevoerde diagnose, dat wil zeggen in de vorm van een dubbele kloofanalyse levert een confronterend beeld op van wat men nu is, wat men wil zijn en welke acties moeten worden ondernomen om deze kloof te overbruggen. Zowel individuele als collectieve interpretaties zijn daarbij object van verandering. De verschillen hiertussen, eventueel aangevuld met de ervaren ‘werkelijkheid’ van andere belanghebbenden – ook van buiten de organisatie – kunnen leiden tot een onthechting met het tegenwoordig vanzelfsprekende. Op deze manier wordt duidelijk dat de eigen werkelijkheid niet de feitelijke werkelijkheid is, maar een sociaal geconstrueerde werkelijkheid. Een werkelijkheid die, gezien de ontwikkelingen in de omgeving en de wens tot continuïteit van het bedrijf, wel eens gedateerd, ontoereikend, onvolledig of anderszins onaangepast is. Dit inzicht leidt er uiteindelijk toe dat mensen gemakkelijker afstand kunnen nemen van hun eigen ‘werkelijkheid’ en meer bereid zijn zelf actie te ondernemen.

Waar in meer traditionele interventies het management initiator en trekker is van veranderingen en verbeteringen, bieden collectieve interventies een opening om verantwoordelijkheden en rekenschap beter en democratischer over de organisatie te verdelen. Niet alleen omdat de ambitie evenwichtiger is verdeeld, maar ook omdat het eigenaarschap’ dat hieruit kan ontstaan bepalend is voor de volgende

fase: het in gang zetten van beweging. Het zorgt ervoor dat mensen bereid zijn om wat te doen aan de onvolkomenheden in de huidige situatie, dat er met andere woorden energie voor verandering gemobiliseerd wordt. Op deze manier benaderd, wordt weerstand niet langer als een kracht behandeld die genegeerd of onschadelijk gemaakt moet worden, maar als energiebron die op constructieve wijze kan worden aangeboord. Indien de basisprincipes blijvend 'bewaakt' worden en de gemobiliseerde energie (het zogenaamde 'momentum') kan worden vastgehouden, kan de tijd tussen start en realisatie van een collectief gedragen toekomstbeeld drastisch worden beperkt.

## Noten

1. De auteur bedankt Leo van Berkel, Henrico van den Boomen, Bart Geurts, Marc van Hooft en Ad Moone voor hun opmerkingen bij eerdere versies van dit artikel.

## Literatuur

Aken, J.E. van, en J. Strikwerda, 'De onbewuste organisatie; vlinders kunnen wel leren, maar niet meer veranderen', *M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid*, 1997, pagina 7-27.

Amelsvoort, P. van, *Het programmeren en regisseren van veranderingsprocessen*, ST-Groep, Vlijmen, 1996.

Berge, A.P. van den, A.J. de Boer en J.W. Klootwijk, *Werkconferenties: concepten en recepten voor werkconferenties als veranderingsinstrument*, De Tijdstroom, Utrecht, 1997.

Berger, P.L. en Th. Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the sociology of knowledge*, Allen Lane, London, 1966.

Boonstra, J.J. en R. van der Vlist, 'Begeleiden van veranderingsprocessen', in: J.J. Boonstra, H.O. Steensma en M.I. Demenint (Red.), *Ontwerpen en Ontwikkelen van Organisaties, theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*, De Tijdstroom, 1996.

Bunker, B.B. en B.T. Alban, *Large group interventions; engaging the whole system for rapid change*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.

Coch, L. en J.R.P. French, 'Overcoming resistance to change', *Human Relations*, 1, 1947; pagina 512-533.

Dannemiller, K. en R.W. Jacobs, 'Changing the way organizations change: A revolution in common sense', *Journal of Applied Behavioral Science* 28, 1992; pagina 480-498.

Emery, M. (Red.), *Participative design for participative democracy*, Australian National University, Canberra, 1993.

French, W.L. en C.H. Bell, *Organizational development; behavioral science interventions for organization improvement*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1990.

- Fruytier, B., *Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen*, Dissertatie, Eburon, 1994.
- Hertog, F. den en E. van Sluijs, *Onderzoek in organisaties, en methodologische reisgids*, Van Gorcum, Assen, 1995.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. Ohayv en G. Sanders, 'Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases', *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 1990; pagina 286-316.
- Hoewijk, R., 'Van de betekenis van de organisatiecultuur: een literatuuroverzicht', *M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid*, no. 2, 1994, pagina 4-46.
- Hooft, M. van en A.T.M. van Nistelrooij, 'Werken met conferenties, nieuw hulpmiddel bij veranderingsprocessen', *Gids voor personeelsmanagement* 76, 1997; pagina 49-51.
- Hoogerwerf L., *Opnieuw leren organiseren, sociotechniek in actietheoretisch perspectief*, dissertatie, Lemma, 1997.
- Hope, V. en J. Hendry, 'Corporate cultural change; is it relevant for the organisations of the 1990's?' *Human Resource Management* 5, 1996; pagina 61-73.
- Hultman, K.E., *The path of least resistance, preparing employees for change*, Learning concepts, Austin Texas, 1979.
- Kloosterboer, P. en E. van de Vliert, 'Andersom interveniëren bij weerstand', *M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid*, no. 3, 1987, pagina 134-146.
- Koot, W.C.J, 'Ambigüiteit en wisselende identiteiten', *M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid*, no. 2, 1994, pagina 113-129.
- Kuipers, H., en R. van Eybergen, 'Expertise en anti-expertise in de sociotechniek', *Gedrag en Organisatie* 7, 1994, pagina 316-330.
- Lewin, K., 'Frontiers in group dynamics', *Human Relations* 1, 1947, pagina 2-38.
- McGregor, D., W.G. Bennis en C. McGregor (Red.), *The professional Manager*, McGraw-Hill, New York, 1967.
- Moor, W. de, 'Een constructivistische visie op de organisatie en enkele implicaties van deze visie', *M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid*, no. 5, 1992; pagina 458-471.
- Moor, W. de, 'Interne communicatie en cultuurverandering', *M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid*, nr.5, 1996; pagina 354-373.
- Neuijen, J.A., 'Organisatiecultuur; een bedrijfskundige benadering', in: O.A.M. Fisscher, R.H.W. Vinke en J.S.L. Ykema (red.), *HRM Thema Cahiers*, nr. 23, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1993.
- Nistelrooij, A.T.M. van, *Organiseren van innovatief vermogen; het herontwerpen van uitwisselingsrelaties, de contouren van een theoretisch-emprisch onderzoek*, ongepubliceerd onderzoeksvoorstel, Nijmegen Business School, 1997.
- Nistelrooij, A.T.M. van, 'Organisatiecultuur: diagnose, interventie en beïnvloeding', in: H. Doorewaard en W. De Nijs (Red.), *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*, Lemma, Utrecht, 1998.
- Rousseau, D.M., 'Assessing organizational culture: the case of multiple methods', in: Schneider, B. (Ed.), *Organizational climate and culture*, Jossey-Bass, San Francisco, 1990.



- Sanders, G. en B. Neuijen, *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, Van Gorcum, Assen/Maastricht, 1987.
- Schein, E.H., *Process Consultation, its role in organizational development*, Addison-Wesley, Reading, 1987.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership. A dynamic view. 4e druk*, Jossey-Bass Publ., San Francisco, 1992.
- Schneider, B., A.P. Brief en R.A. Guzzo, 'Creating a climate and culture for sustainable organizational change', *Organizational dynamics*, spring, 1996, pagina 7-19.
- The Journal of Applied Behavioral Behavioral Science*, Themanummer 'The Large Group Intervention – a new social innovation?', onder redactie van B.B. Bunker en B.T. Alban, 28, no. 4, 1992.
- Van Maanen, J. en E.H. Schein, 'Toward a theory of organizational socialization', *Research in Organizational Behavior*, 1, 1979; pagina 31-53.
- Vlist, R. van der, 'Organisatiecultuur; de betekenis van en de relevantie voor het functioneren van organisaties', in: R. van der Vlist (Red.), *Visies op organisatiecultuur; een multidisciplinair perspectief*, Lemma, Utrecht, 1992; pagina 57-74.
- Watzlawick, P. (Ed.), *The invented reality: How do we know, what we believe we know; contributions to constructivism*, W.W. Norton & Company, New York, 1984.
- Watzlawick, P., J.H. Weakland en R. Fisch, *Change: principles of problem formation and problem resolution*, Van Loghum Slaterus, Deventer, 1987.
- Weisbord, M.R., *Productive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning, and community*, Jossey-Bass, San Francisco, 1987.



*Antonie van Nistelrooij*