

## Tilburg University

### Organisatie cultuur als strategische hefboom

Pennings, J.M.

*Published in:*  
Bedrijfskunde: Tijdschrift voor Modern Management

*Publication date:*  
1986

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Pennings, J. M. (1986). Organisatie cultuur als strategische hefboom. *Bedrijfskunde: Tijdschrift voor Modern Management*, 58, 119-125.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## Organisatiecultuur als strategische hefboom



In de Amerikaanse strategische planningliteratuur bestaat een grote scheidingslijn tussen *formulering* en *implementatie* van organisatiestrategie. Deze scheidingslijn hangt wellicht samen met het onderscheid tussen de inhoud en het proces van strategisch plannen. De inhoud betreft de produkt- of markt-focus of de mate waarin de onderneming zich tracht te differentiëren van haar concurrenten. De implementatie is een combinatie van processen waarbij de onderneming aan de strategie concreet gestalte tracht te geven, bijv. door het toewijzen van kapitaal, het uitbreiden of inkrimpen van productiefaciliteiten of reclamecampagnes en het op gang brengen van ontwikkelingsprojecten. Recentelijk is er een grote interesse ontstaan in de tradities, de waarden of ideologie en het karakter of de persoonlijkheid van de onderneming. Men zou zelfs kunnen stellen dat de persoonlijkheid van de onderneming haar strategische positie impliceert. De formulering van een strategie houdt dan eigenlijk een identiteitsbepaling in en het implementeren leidt tot de vorming daarvan. Strategie en cultuur zijn zodoende overlappende begrippen. Desalniettemin verdient het aanbeveling deze begrippen gescheiden te houden en hun wederzijdse relatie te analyseren. Dit is het doel van dit artikel. Onderzocht wordt in hoeverre cultuur bevorderlijk of hinderlijk is in de strategische positiebepaling van een onderneming.

\* Prof. dr. J. M. Pennings is hoogleraar aan The Wharton School (Department of Management) van The University of Pennsylvania in Philadelphia, Pa, USA.

### Strategie

Strategie wordt vaak onderscheiden van tactiek, wat een meer korte-termijnoriëntatie inhoudt. Strategie heeft verschillende betekenissen:

1. het is een *expliciete doelstelling* die richting geeft aan de organisatie;
2. het is een *belangrijke daad* die richting geeft aan de organisatie, d.w.z. strategie ligt impliciet in het organisatiegedrag opgesloten en
3. het is een *'rationalisatie'* achteraf, nadat de zaken gedaan zijn en de betrokkenen zich bezinnen op de verleden tijd.

Natuurlijk kan strategie alle drie aspecten of definities omvatten, maar aangezien de meeste organisaties zeer langzaam of 'incrementeel' veranderen, lijkt de tweede of derde definitie het meest geschikt. Een specifiek plan dat duidelijk richting geeft aan een strategische koersverandering kan men meestal alleen bespeuren in organisaties die te maken hebben met een crisissituatie. Een strategische verandering verloopt meestal zeer geleidelijk, zodat men pas op een later tijdstip enige verandering kan onderkennen. Auteurs zoals Mintzberg (1978), Quinn (1981) en Pennings (1985) voelen daarom een sterke affiniteit met de tweede en derde definitie. Bij wijze van voorbeeld, Koninklijke Olie placht zich bezig te houden met strategische portefeuille-planning en aankondigingen zoals diversificatie naar metaalsectoren of de chemie. Een planningdocument dat een dergelijke koersbepaling aangaf, illustreert de eerste definitie. De daadwerkelijke overname van Bili-

ton, een aluminiumfabrikant of de verplaatsing van oliewinning van het Midden-Oosten naar de Noordzee of Noord-Amerika en de daarop aansluitende gebeurtenissen vormen een voorbeeld van de tweede definitie. Ten slotte kan men achteraf speculeren over de strategie van Koninklijke Olie en een interpretatie geven aan haar patroon van beslissingen. Dergelijke speculaties en interpretaties kunnen inzicht verschaffen in de strategische positie van Koninklijke Olie versus Exxon of BP. Dit wordt herhaaldelijk gedaan in de pers, maar ook binnenshuis, bijv. in het jaarverslag.

Een bekend voorbeeld in de Amerikaanse zakenwereld betreft de telefoonmaatschappij A T & T. Tengevolge van het opbreken van haar monopolie en de onvermijdelijk toeneemende concurrentie moest deze onderneming omschakelen van een ouderwets, conservatief, paternalistisch dienstverleningsbedrijf naar een agressief, marketing-georiënteerde instelling. De dienstverlening (verhuur, onderhoud en netwerk van telecommunicatiesystemen en onderdelen) werd uitgebreid met o.a. de fabricage en verkoop van computer hardware en software. Terwijl de firma dit soort strategische veranderingen al heeft aangekondigd en de daad bij het woord gevoegd, is het in veel opzichten nog een typisch dienstverlenende telefoonmaatschappij. Directeuren, aangetrokken van IBM en andere bedrijven die marketing- of computerervaring hebben, blijken moeilijk in te passen. Het lijkt alsof het tamelijk eenvoudig is om strategische veranderingen volgens de eerste twee definities te bewerkstelligen, terwijl de strategisch-ideële verandering nog op zich laat wachten! Ook het samenwerkingsverband met Philips in Nederland en Olivetti in Italië is een goed voorbeeld van de strategie als belangrijke daad en illustreert overzeese diversificatie die na de deregulering mogelijk werd. Dergelijke verbanden veranderen de onderneming op allerlei wijzen en dwingen een alternatief imago op. Het bedrijf is niet langer een 'typisch' Ame-

rikaans bedrijf maar een multinationale onderneming.

### Strategie en cultuur

Het concept strategie heeft in de hedendaagse literatuur voornamelijk een bedrijfseconomische betekenis gekregen en wordt vooral gezien als produkt-, markt- en prijs-focus en kostleiderschap (vgl. Porter, 1980; Rumelt, 1974). Economen, marketers en planologen voelen zich dan ook vertrouwd met de eerste twee definities die hierboven vermeld werden. Het is echter ook mogelijk om een meer sociaal-wetenschappelijke of psychologische betekenis te vinden, bijv. strategie als een sociale constructie, of retroactieve rechtvaardiging van het ondernemingsproces (vgl. Hall en Saias, 1980; March en Olsen, 1976). Deze auteurs zullen zich meer verwant voelen met de derde definitie. Terwijl de bedrijfseconomisch geschoolden zich voornamelijk hebben toegelegd op de inhoud van strategie (produktportefeuille, verticale integratie, fusies en diversificatie), zijn de sociale wetenschappers meer geneigd de nadruk te leggen op proces en uitvoering van strategische positiebepalingen. Het is ook dit laatste aspect dat een verband tussen strategie en organisatiecultuur suggereert.

Organisatiecultuur kan beschreven worden als het geheel van waarden, opvattingen, symbolen en rituelen die gedeeld worden door de organisatieleden. Zij geven richting aan het handelen van de werknemers, verschaffen betekenis aan de organisatie en bevorderen het saamhorigheidsbesef. Er wordt wel eens een verwijzing gemaakt naar antropologen en de wijze waarop zij niet-westerse samenlevingen hebben gekarakteriseerd. Een stamgemeenschap vertoont een rijke schakering van rituelen, symbolische voorstellingen en mythen, die gestalte geven aan de betekeniswereld van de leden. Op overeenkomstige wijze zou men de organisatie kunnen opvatten als een cultuur-

dragend systeem. Culturelementen zijn overvloedig aanwezig en geven de organisatie-antropoloog een onuitputtelijke schat aan gegevens over de tradities, het geheel van waarden en opvattingen en de functies die rituelen hierbij vervullen. In iedere organisatie vinden we organisatiehelden à la Anton Philips en Hendrik Deterding, gouden spelden en zilveren horloges, organisatieschema's, klanten credo's en legendarische gebeurtenissen, afscheidsdiners en logo's. De ene organisatie heeft een sterk bureaucratisch, conservatief en traditioneel karakter, terwijl andere meer proactief, ondernemend en informeel van aard zijn.

Het is wenselijk een onderscheid te maken tussen de *inhoud* en *sterkte* van een cultuur. De inhoud kan bepaald worden door een inventarisatie van waarden en opvattingen, en de mythen, symbolen, iconen en rituelen waarmee ze concreet gemaakt worden. Het waardensysteem omvat elementen zoals veiligheid, klantenservice, inkomensnivellering, arbeidszekerheid, behoudzucht of innovatie. Ze worden aanschouwelijk gemaakt door prijzen voor veiligheidsprestaties, wandborden met tien geboden voor klantenoriëntatie, salaris inleveren, ontslagtradities, rolmodellen van de top-directie, slogans enz. Zij kunnen ook gemeten worden; bijv. innovatie kan gemeten worden door te tellen hoe vaak de firma het woord 'nieuw' in het jaarverslag gebruikt. De sterkte van de cultuur bestaat uit de mate waarin de managers en medewerkers eensgezind zijn in hun waarden en opvattingen. Hoe meer eensgezindheid, hoe sterker de cultuur. Afwezigheid van consensus impliceert dat de firma eigenlijk geen cultuur heeft. Organisaties met veel verloop en verzuim illustreren dit soort organisaties; hun medewerkers zijn niet voldoende in de organisatie opgenomen om volwaardige 'cultuurdraggers' te zijn.

Strategisch beschouwd, kan men stellen dat de cultuur van de organisatie aan de strategie

concrete, impliciete en subjectieve gestalte geeft. Inderdaad, men zou kunnen stellen dat er geen 'objectieve strategie' bestaat. Het karakter van de organisatie valt af te leiden uit de ideeën die mensen in en buiten de organisatie hebben over de missie, de doelstellingen, de marktfocus of de diversificatie. Een missieverklaring of een strategisch-saillante daad zoals fusie, overname of verticale integratie krijgt eigenlijk pas betekenis als het ingepast wordt in het betekenisgeheel van de mensen. De strategieformulering of de specifieke activiteiten die daarmee samenhangen, zoals strategische planning, begrotingen, concurrentie-analyse, planningbesprekingen, bedrijfsaankondigingen enz. worden hoe langer hoe meer cognitief of ideëel en vertaald in de vorm van mythen, rituelen, logo's en symbolen. Strategische planningsactiviteiten die managers bij elkaar brengen kunnen gezien worden als een 'mantra', d.w.z. een vorm van mythisch denken, een 'code, that transport everyone's mind into a mythical plane of what should be, ought to be or what would be good for the company' (Broms en Gahmberg, 1983, blz. 490).

In het bovengenoemde A T & T voorbeeld zal de daadwerkelijke strategieverandering pas plaatsvinden indien de firma inderdaad een persoonlijkheidsverandering ondergaan heeft. Als Ma Bell (zoals Amerikanen hun telefoonmaatschappij noemen) haar oude cultuur niet van zich afschudt, zal de formulering van de strategieverandering een loze kreet blijven. Op een soortgelijke wijze verdient het aanbeveling te bekijken of de Bilton-overname door de Koninklijke Olie inderdaad geleid heeft tot een andere identiteit. Dit 'andere' is kenbaar in de taal, de nieuwe conventies, de trainingsprogramma's en het soort mensen dat aangetrokken wordt. Desinvestering is vaak het gevolg van de problemen die ontstaan als gefuseerde ondernemingen geen culturele fusie kunnen creëren. Schizofrene ondernemingen zijn als het ware strategisch gehandicapt, zij weten niet

waar de prioriteiten te leggen, welke managers her en der ingepast moeten worden en wat voor beeld naar buiten te dragen. 'Schoenmaker blijf bij je leest' is daarom een van de criteria die Peters en Waterman (1982) zo benadrukken in hun analyse van excellente ondernemingen.

De relatie tussen cultuur en strategie is nu juist daarom zo interessant omdat cultuurelementen kunnen worden gezien als middel en als hindernis in de implementatie van een strategie. Wellicht moeten we een onderscheid maken tussen nieuwe organisaties en de cultuur die door de ondernemer gevormd wordt. Deze laatste heeft veel speelruimte. Anders ligt het bij bestaande ondernemingen die met de strategische erfenis van het verleden zitten. Een strategische ommekeer is veel moeilijker omdat de oude cultuur plaats moet maken voor een nieuwe. Strategen horen daarom ook cultuurbeheersers te zijn. Het management van cultuur is als het ware een van de middelen waarmee managers aan hun onderneming een ander karakter kunnen geven. Alleen als de karakterverandering plaatsvindt overeenkomstig de strategische herbepaling, zal de herbepaling succes hebben. Implementatie van een nieuwe strategie hangt af van de mogelijkheid de cultuur te veranderen. Het zal ook duidelijk zijn dat een discussie over strategie en cultuur zich vooral bezig moet houden met *verandering*, omdat juist in perioden van verandering hun onderlinge relatie duidelijk wordt en inzicht ontstaat in de praktische waarde van cultuur als veranderingsmiddel.

### Strategieformulering en implementatie

Zoals gezegd kan cultuur als waardesysteem worden gezien als 'hefboom' in de betekenis van besturingsmiddel, maar het kan evenzeer bijdragen tot weerstand en inertie. Het management van de onderneming heeft ook andere hefboomen tot zijn beschikking. Dit zijn organisatiestructuur, controle- en informatiesys-

temen, beloningssystemen en wervings-, socialisatie- en opvolgingssystemen. In het volgende schema wordt aangegeven hoe deze hefboomen bijdragen tot de implementatie van ondernemingsstrategieën.

---

Strategieformulering	$\Leftrightarrow$	Implementatie
		<p>d.m.v.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• structuur</li> <li>• informatiesysteem</li> <li>• beloningssysteem</li> <li>• wervings-, selectie- en opvolgingssysteem</li> </ul>

---

Het valt buiten het bereik van dit artikel uitvoerig op de andere hefboomen in te gaan. Toch is het nuttig enkele aspecten in het kort te belichten.

Dat *organisatiestructuur* een belangrijke hefboom is behoeft geen verdere uitleg, omdat dit sinds Chandlers *Strategy and Structure* (1962) al een groot aantal keren gedaan is. In zijn bekende historische onderzoek, toonde Chandler aan dat vier grote Amerikaanse bedrijven die een strategische diversificatie ondernamen, ook een structurele verandering doormaakten. De strategische ommekeer was voornamelijk mogelijk omdat ze overgingen van een functionele, gecentraliseerde naar een divisionele, gedecentraliseerde structuur. Vandaar zijn slogan 'structure follows strategy'. Het is overigens belangrijk op te merken dat het bovenstaande schema *twee* pijlen vertoont; zoals later beschreven zal worden bestaat er een wederzijdse oorzakelijkheid tussen strategie en structuur (en cultuur).

*Controle- en informatiesystemen* vertonen vaak parallelle ontwikkelingen, bijv. van afdelingen als kostcentra naar winstcentra. Dergelijke systemen bevatten de criteria waarmee bedrijfsresultaten of processen gemeten en geanalyseerd kunnen worden. Zij vormen a.h.w. de

thermostaat van het bedrijf. Criteria zijn van korte (< jaar) en langdurige (> jaar) aard, financieel en niet-financieel, en operationeel en strategisch. Financiële criteria worden geïllustreerd door bedrijfsrendement of winst per aandeel; niet-financiële door hoeveelheid octrooitoepassingen, of aantal potentiële opvolgers van de directeur. Operationele criteria zijn vaak gericht op korte termijn, concreet en specifiek en omvatten directe kosten per productie-eenheid of verzuimcijfers; strategische criteria zijn bijv. het percentage verkochte nieuwe producten of de marktverschuiving. Deze criteria lijken op die van een thermostaat en vervullen twee functies. Ten eerste geven ze feedback over resultaten en vormen ze een prikkel tot ingrijpen als resultaten afwijken en ten tweede verschaffen ze een basis voor beloningsbeslissingen.

*Beloningssystemen* kunnen zeer krachtige hefbomen zijn maar worden vaak niet als zodanig gehanteerd. Dit geldt niet alleen voor lager personeel, maar zelfs onder hoger personeel en directeuren bestaat vaak een grote aarzeling om inkomensdifferentiatie boven een bepaalde marge te laten gaan. Het lijdt echter geen twijfel, dat de beloningspraktijken van bedrijven strategisch belangrijk kunnen zijn. Indien zij niet aarzelen de bedrijfsleiding niet over een kam te scheren, of om hun inkomen resultaatafhankelijk te maken, dan zal de beloning een sterk veranderingsmiddel kunnen zijn. In een Amerikaans voedingsbedrijf met een omzet van 4 miljard dollar, waar de auteur onderzoek verrichtte, bestond 80% van de directie-inkomens uit contingente beloningen, zoals aandelen, opties en tantièmes. 'Het beloningssysteem drijft de strategie' werd gezegd. In een elektrotechnisch bedrijf leek de jaarlijkse winstverdeling op het verdelen van een verjaardagstaart. Er bestond een sterke nivelleringsstendens: 'In ons bedrijf willen we afgunst vermijden en geen conflict zaaien onder de directeuren', werd mij verteld. Zo'n beloningspraktijk is

reactief en georiënteerd op het verleden, terwijl het voedingsbedrijf een toekomstvisie trachtte te ontwikkelen.

Ten slotte hebben bedrijven een min of meer sterk ontwikkeld *wervings-, socialisatie- en opvolgingssysteem*. De werving van nieuw talent is uiteraard een belangrijk veranderingsmiddel, vooral als dit de recrutering van leidinggevend personeel betreft. President-directeuren die van elders komen, brengen vaak hun eigen mensen mee, aangezien het veel lastiger is de veteranen te veranderen en ook om een vertrouwd netwerk om zich heen te bouwen. We hebben reeds vermeld dat A T & T een groot aantal IBM-directeuren aantrok, omdat deze laatste onderneming een sterke marketing-cultuur heeft. Socialisatie, kadertraining, studieweken enz. zijn allengs ook belangrijker geworden om organisaties homogeen en goed bestuurd te maken. Zij vervullen een centrale rol in het ontwikkelen van een sterke cultuur. De besturing is indirect door het subtiel opleggen van waarden, systemen, professionalisering en loyaliteit. Het zijn vooral de zgn. J- en Z-organisaties (Ouchi, 1980) die grote nadruk leggen op 'rites de passages' (sollicitatiegesprekken, oriëntatieweken, bedrijfsseminars, kadercursussen enz.) om nieuwe medewerkers te vormen naar het evenbeeld van de reeds aanwezige medewerkers. Toyota in Japan en Texas Instruments in de Verenigde Staten illustreren respectievelijk dergelijke J- en Z-organisaties.

Ten slotte leggen veel bedrijven aanzienlijke zorg aan de dag om (interne) opvolgers te kweken en te inventariseren. Opvolging is vaak een ideaal tijdstip om strategische ommekeren op gang te brengen. Het opvolgingsverschijnsel aan de top is vooral ook interessant omdat tijdens de opvolging het potentiële gebruik van de bovengenoemde hefbomen saillant wordt. Het legt ook onherroepelijk bloot hoe een nieuwe president-directeur zijn taak als strateeg weet te combineren met de rol van cultuurbeheerser.

Een veelzeggend en interessant voorbeeld

wordt verschaft door General Electric waar Reginald Jones een keuze maakte uit twaalf mensen na langdurige voorbereidingen. De nieuwe president-directeur, Jack Welsh, kreeg als het ware de vrije hand en greep de eerste maanden aan om van een reactieve, defensieve naar een meer proactieve, agressieve strategie te gaan. Dit valt niet alleen af te leiden uit zijn woorden, maar ook uit zijn daden; bijv. een agressief overnamebeleid (RCA!) en het onherroepelijke oogmerk nummer een of twee in elk van de markten van de onderneming te zijn. Voor hem leek het alsof het wervings-, socialisatie- en opvolgingsstelsel de belangrijkste hefboom was, maar niet alleen om de strategie te veranderen, maar ook om een nieuwe cultuur te verkrijgen. Gaandeweg heeft hij een tamelijk beruchte reputatie verworven door het massale ontslag van stafpersoneel; vandaar zijn bijnaam 'Neutron Jack', aangezien zijn mensen verdwijnen terwijl de gebouwen nog intact zijn.

Hij was uitermate begaafd in het kweken van een nieuwe cultuur, o.a. door het houden van een groot aantal toespraken, het stellen van een voorbeeld, zijn jeugdig en energiek voorkomen dat een agressiviteit en ambitie symboliseert, een onherroepelijke wens om nummer een te worden door vechtlust en vernieuwingsgezindheid, en zijn 'lockerroom'-taal die een straatvechtersmentaliteit uitstraalt.

Al deze gedragingen symboliseren een nieuw General Electric, als de beste, de grootste en meest winstgevende onderneming in de wereld. De taal, het rolmodel, de sfeer op vergaderingen zijn rechtstreeks verbonden met de nieuwe strategie van vernieuwing, 'intrapreneurship', marktleiderschap en het overnemen van andere ondernemingen. De manipulatie van symboliek, taal en rituelen wordt ondersteund door een veranderd personeelsbeleid, een radicaal verschillend beloningsbeleid, het afschaffen van het routinematig planningsproces en het ontslag van de staf die verantwoordelijk was voor de architectuur daarvan en

vooral ook door een informatie- en controlesysteem dat een aanzienlijk grotere vrijheid en autonomie aan de afdelingshoofden verschaft. De andere hefboomen boden de directie zodoende niet alleen meer hefkraft, maar droegen ook bij aan de transformatie van de organisatiecultuur.

### Conclusie en discussie

Het lijkt geen twijfel dat cultuur een belangrijk aspect is in de besturing van organisaties. In dit artikel is uiteengezet dat cultuur een aspect is dat evenals andere organisatie-aspecten 'ge-managed' moet worden. Een cultuur die niet overeenstemt met de strategie zal haar implementatie verhinderen. Bovendien moet de cultuur consistent zijn met de andere hefboomen. Het spreekt vanzelf dat een dergelijke benaderingswijze lastige ethische vragen oproept. Is het niet te merkwaardig te stellen dat de bedrijfsleiding de cultuur van een onderneming moet beheersen? Impliceert deze gedachten-gang wellicht een fascistische ideologie omdat we de indirecte, massale en onbewuste hersenspoeling vooral associëren met personen zoals Goebbels en Mussolini?

Dergelijke vragen hebben de verdienste de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een bedrijf ter discussie te stellen. Het moet echter gesteld worden dat zij niet beperkt blijven tot de culturele manipulatie, maar ook betrekking hebben op de structuur, het beloningssysteem en andere beïnvloedingsmechanismen waaraan de organisatieleden bloot worden gesteld. De structuur, het beloningssysteem en vooral ook het informatie- en controlesysteem hebben een belangrijke invloed op het denken en handelen van personen in organisaties (vgl. Edwards, 1979). De bedrijfsleiding, die toegang heeft tot dergelijke beïnvloedingsmechanismen heeft een grote verantwoordelijkheid in het beantwoorden van de vraag, in hoeverre het doel (strategie) de middelen heiligt.

Er zijn andere kwesties die van belang kunnen

zijn. Binnen het korte bestek van dit artikel is het ondoenlijk ze uitvoerig te belichten. De kwesties kunnen alleen maar kort aangestipt worden.

Daar is in de eerste plaats de vraag of organisaties de vrijheid of speelruimte hebben strategische keuzen te maken. Aan de ene kant bevinden organisaties zich of in een vrije of ongestructureerde markt of omgeving of in een gedetermineerde, beperkte markt. Vergelijk bijv. respectievelijk jonge, zich snel uitbreidende markten versus zwaar gereguleerde, vergrijsde en overrijpe industrieën met hoge uitgangsdrempels. Het ligt voor de hand dat een onderneming meer strategische bewegingsruimte heeft in het eerste geval. Bovendien is het nog zeer de vraag wat de strategie is; is deze agressief, proactief of terughoudend en reactief. Het ligt ook hier voor de hand dat organisatiecultuur als veranderingshefboom een belangrijker rol zal spelen in het eerste geval. Vergelijk ook de eerdere opmerkingen over inertie of het verschil tussen nieuwe en oudere ondernemingen waar de cultuur reeds aanwezig is, vooral als het een sterke cultuur is. Het dilemma van keuzevrijheid en cultuur roept ook andere reserves op. Antropologen zouden kunnen stellen dat de cultuur een element van een sociaal systeem is dat over de loop der tijden gradueel tot stand is gekomen. Het zou niet mogelijk zijn dit te interpreteren als iets dat van hogerhand gemanipuleerd kan worden, omdat het endogeen is en verankerd is in het doen en laten van de mensen. De bovengenoemde verwijzing naar de historie suggereert echter dat cultuur zeker wel gebruikt of misbruikt kan worden op een wijze die voluntarisme of manipulatie impliceert. Het is echter ook noodzakelijk te wijzen op het feit dat in het eerder beschreven schema niet een maar twee pijlen in wederzijdse richting opgenomen werden. Het zou absurd zijn te stellen dat de strategie-implementatie oorzakelijk bepaald zou worden door de formulering en de formuleerders van de strategie. Er is

sprake van een wisselwerking (vgl. Hall en Saias, 1980). Diegenen die de strategie implementeren, hebben een zeer grote invloed op de feitelijke formulering daarvan, vooral als de formulering de derde definitie betreft: strategie is rationalisatie achteraf. In het extreme geval zou het verschil tussen formulering en implementatie vervallen. Men kan echter ook de bedrijfseconomische en sociaal-wetenschappelijke definities combineren en een wederzijdse oorzakelijkheid stipuleren.

Het is ten slotte belangrijk te vermelden, dat organisatiecultuur een van de veranderingshefbomen is. Terwijl de verschillende hefbomen onderling steun kunnen verschaffen is het ook mogelijk ze als alternatieve beïnvloedingsmechanismen te zien. Organisaties zullen geneigd zijn te kiezen uit een verzameling menu's van hefbomen, daarbij allerlei voor- en nadelen afwegende.

#### Literatuur

- Broms, H. en H. Gahmberg, 'Communication to Self in Organizations and Cultures', *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28, blz. 482-495.
- Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Ma. 1962.
- Edwards, R. C., *Contested Terrain*, Basic Books, New York 1979.
- Hall, D. J. en M. A. Saias, 'Strategy Follows Structure', *Strategic Management Journal*, 1980, 1, blz. 149-163.
- March, J. G. en J. P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen, Noorwegen 1976.
- Mintzberg, H., 'Patterns in Strategy Formation', *Management Science*, 1978, 24, blz. 934-948.
- Ouchi, W. G., *Theory Z*, Addison Wesley, Reading, Ma. 1981.
- Pennings, J. M., *Organizational Strategy and Change*, Jossey Bass, San Francisco 1985.
- Peters, T. J. en R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York 1982.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980.
- Quinn, J. B., *The Logic of Strategic Incrementalism*, Irwin, Homewood, Il. 1980.
- Rumelt, R. P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Boston, Ma. 1974.