

Bestuurskunde, jg.13 (2004), nr.3, pp., themanummer “Cultuur” onder redactie van M.Noordegraaf, M.Veenswijk & J.Vermeulen.

CULTUREN IDENTIFICEREN

Een nieuwe agenda voor cultuuranalyses in de publieke sector

Mirko Noordegraaf, Marcel Veenswijk & Jeroen Vermeulen

Dr Mirko Noordegraaf en Dr Jeroen Vermeulen zijn verbonden aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht. Dr. Marcel Veenswijk is verbonden aan de afdeling Cultuur, Organisatie en Management van de Vrije Universiteit Amsterdam.

1. Inleiding

Op het eerste gezicht is er weinig aanleiding om als bestuurskundigen in 2004 stil te staan bij organisatiecultuur. Ten eerste is het thema cultuur in de bestuurskunde niet nieuw. Reeds in 1985 wijdde de Vereniging voor Bestuurskunde er een congres aan (Ringeling, 1985). Sinds die tijd heeft het thema op gezette tijden zijn kop opgestoken en is er al van alles over gezegd en geschreven (Frissen, 1989; Kickert, 1993; Koot, 1995; Veenswijk, 1996; Hakvoort & Veenswijk, 1998). Ten tweede zijn, de populariteit van organisatiecultuur ten spijt, de beloften rondom het management van culturen sinds die tijd nauwelijks ingelost. Ondanks hoopvolle pleidooien voor ‘excellente’, flexibele en ‘entrepreneurial’ culturen (Peters & Waterman, 1982; Osborne & Gaebler, 1992) bleken publieke organisaties een stuk weerbarstiger en nauwelijks maakbaar. Ten derde is er de laatste jaren nauwelijks theoretische progressie waar te nemen. Voor de bestuurskundige aandacht voor cultuur is vanaf het begin ‘leentje-buur’ gespeeld bij een beperkt aantal hoofdzakelijk op het bedrijfsleven gerichte disciplinaire velden (bijvoorbeeld Hofstede, 1980; Deal & Kennedy, 1982; Schein, 1989) en de laatste jaren zijn er nauwelijks originele bestuurskundige cultuuranalyses verschenen. Organisatiecultuur is langzamerhand ‘uit’ geraakt.

Toch moeten we stil staan bij organisatiecultuur, vooral omdat het in de bestuurskunde meer dan ooit om ‘cultuur’ en culturele vragen draait. Bovendien worden er voorzichtige verbanden gezocht met andere disciplinaire velden, die een ander type cultuurtheorie op de voorgrond plaatsen. Juist omdat de verwachtingen rondom het management van cultuur niet waargemaakt zijn en omdat de theoretische progressie gering is, zijn nieuwe cultuurtheorieën noodzakelijk. Dat vraagt echter het nodige van bestuurskundigen, omdat alternatieve cultuurbenaderingen op gespannen voet staan met de prescriptieve en maatschappelijke oriëntatie van de bestuurskunde. In dit eerste artikel van het themanummer ‘Bestuurskunde en cultuur’ maken we duidelijk voor welke culturele vragen de bestuurskunde zich gesteld ziet, hoe een nieuw type cultuurtheorie daar op in kan spelen, en wat dat van de bestuurskunde vraagt.

2. Bestuurskunde en ‘cultuur’

Het ‘uit’ raken van het thema organisatiecultuur in de bestuurskunde en de bestuurlijke praktijk is eigenlijk goeddeels schijn. In de afgelopen jaren is in de bestuurskunde een sterke nadruk op cultuur te traceren, al is dat niet altijd met het label ‘cultuur’ gepaard gegaan. Wanneer we de conserverende kant van cultuur benadrukken als de “routinisering en ritualisering van sociaal gedrag” – dan is bijvoorbeeld de sterke nadruk in de bestuurskunde op *instituties* en ‘institutionalisering’ (March & Olsen, 1989; Scott, 1995; Zijdeveld, 2000; Van Gunsteren, 2003) als de culturalisering van de bestuurskunde op te vatten. Wanneer instituties opgevat worden als iets als “gedeelde, betekenisvolle patronen van denken en doen” (vergelijk Scott, 1995; Zijdeveld, 2000), dan hebben we te maken met organisatiegebonden culturen. We kunnen dan weliswaar niet langer strikt spreken van ‘organisatiecultuur’, aangezien een organisatie niet als institutie opgevat mag worden (Selznick, 1984), maar een organisatie kan over de tijd heen wel degelijk patronen van institutionalisering vertonen. Organisatorisch handelen raakt dan “infused with value” (Selznick, 1984), bijeen gehouden door en tot uitdrukking komend in een “distinctive competence” of ‘identiteit’ (zie verder Boin & ’t Hart, 1997; Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Los van de vraag of zo’n analyse niet te veel geloof hecht aan culturele integratie, maakt de behoefte aan institutionele theorievorming duidelijk dat het besef dat er *‘meer is tussen individu en organisatie’* dan slechts een functioneel verband, stevig geworteld is. Institutionele theorievorming is een poging om met de klassieke spanning tussen handelende ‘agent’ en beperkende ‘structure’ om te gaan. In de sociologische lijn van Berger & Luckmann’s *The Social Construction of Reality* (1967) en Giddens’ *structuratietheorie* (1997) benadrukt institutionalisme dan vooral dat ‘structure’ in de vorm van institutionele regels en normen door ‘agents’ gecreëerd worden en de ‘agents’ tegelijkertijd voorschrijven wat ze behoren te doen. Instituties zijn daarmee zowel beperkend als verruimend; ze bieden flexibele houvast, en dat is met name in tijden van onzekerheid en ambiguïteit geëigend. We verzinnen bijvoorbeeld met elkaar dat verzelfstandiging nodig is, omdat anderen dat ook doen, en dan doen we daar met z’n allen aan mee. Dat is in de bestuurskunde als ‘isomorfisme’ omschreven (Pollitt, 1990; op basis van Powell & DiMaggio, 1991), of gewoon in termen van mode en ‘Zeitgeist’ (Kickert, 1993).

Daarnaast is het thema cultuur ook in meer letterlijke zin benadrukt. Dat gebeurde bijvoorbeeld expliciet in pleidooien voor ‘entrepreneurial cultures’ (Osborne & Gaebler, 1992; Noordegraaf et al., 1995) en zelfs voor een “culturele revolutie” in het openbaar bestuur (Oosting, 2001), teneinde publieke organisaties beter te laten presteren. Sinds de jaren tachtig bestaat onvrede over de prestaties van de overheid en die onvrede is op scherp gesteld door rampen en incidenten in de jaren negentig van de twintigste eeuw, met name de vuurwerkramp in Enschede. Ambtelijke diensten zouden te verkokerd opereren, zich te veel verschuilen en te veel afwentelen, en een culturele heroriëntatie zou op zijn plaats zijn. Ambtelijke organisaties zouden weliswaar publiek blijven (structuur), maar zakelijker, bedrijfsmatiger, interactiever, et cetera (cultuur) moeten opereren.

Die pleidooien zijn begrijpelijk, maar ook te simpel. De nadruk op bedrijfsmatige culturen lost spanningen niet op – ze versterkt ze zelfs. Publieke organisaties zijn in culturele zin *hybride* geworden (In 't Veld, 1995.; Kickert, 1998; Rainey, 1991): ze verenigen het onverenigbare; ze moeten tegelijkertijd tegenstrijdige waarden nastreven, zoals snelle productie en zorgvuldige processen, of politieke wensen en individuele vragen. Die tegenstrijdige waarden zijn een uiting van het klassieke onderscheid tussen staat en markt, dat vandaag de dag niet strak te handhaven is. Bovendien is het “probleem van de vele handen” (Bovens, 1998) een onvermijdelijk kenmerk van de aanpak van maatschappelijke vraagstukken geworden. Rondom maatschappelijke issues zijn zoveel organen en diensten actief dat elk van die organen voldoende mogelijkheden heeft om zijn handen in onschuld te wassen.

Opnieuw geldt dat cultuur een voor de hand liggend concept is geworden, omdat het blijkt geeft van het besef dat er *‘meer is tussen organisatie en samenleving’*. Cultuur maakt het mogelijk om klassieke grenzen en verschillen te handhaven, tussen organisaties of tussen publiek en privaat, maar ook om die grenzen te overbruggen. Dat is in een tijd waarin grenzen onder druk staan niet onbelangrijk. Cultuur maakt ook het omgekeerde mogelijk, wanneer we niet zozeer uiteenlopende organisaties beschouwen die met één en hetzelfde issue te maken hebben, maar wanneer we gelijkwaardige organisaties beschouwen die elk heel verschillende issues aanpakken. Wanneer we de idee hebben dat organisaties, ondanks formele grenzen gelijkwaardig (moeten) opereren, dan kan cultuur als concept worden ingezet om het ontstaan van *verschil* en *variëteit* te duiden. Politieregio's, om een willekeurig voorbeeld te noemen, zijn voor de wet hetzelfde, maar opereren verschillend. ‘Cultuur’ blijkt daar volgens onderzoekers van betekenis te zijn (Boin et al., 2003).

Voor de volledigheid dient opgemerkt te worden dat het thema cultuur ook aan populariteit gewonnen heeft door recente discussies over *multiculturaliteit* en het ‘multiculturele’ drama, vanuit het besef dat Westerse samenlevingen door immigratie en integratie steeds meer botsende culturen kennen. Daarnaast staat cultuur weer op de agenda door het Postpaarse debat over *normen en waarden*, vanuit het besef dat de Nederlandse samenleving onderhevig is aan normvervaging. Op dergelijke themata gaat dit themanummer *niet* in. Daarvoor wordt verwezen naar recente studies van bijvoorbeeld de WRR (WRR, 2001; 2003) en een recent themanummer van *Bestuurskunde* over multicultureel bestuur (nr 8, 2003). Overigens zouden deze themata ook vanuit alternatieve, meer antropologische cultuurtheorieën aan waarde kunnen winnen.

3. Bestuurskunde en cultuurtheorie

Het voorgaande maakt duidelijk dat aandacht voor cultuur onvermijdelijk is, omdat het in ieder geval in analytische zin en mogelijk ook in praktische zin een brugfunctie vervult. Er is meer tussen individu en organisatie, en er is meer tussen organisatie en samenleving; er is meer tussen ‘agent’ en ‘structure’, en er is meer tussen staat en markt, er is meer dan formele uniformiteit. Het vraagt wel om een cultuuroppvatting die niet alleen het conserverende of integrerende karakter van sociaal gedrag belicht. Cultuur is ook een dynamische kracht in sociale processen: het vormt nieuw gedrag en produceert verschillen. Cultuur is zowel een *bindmiddel* dat grenzen in stand houdt en overbrugt, als

een *breekijzer* dat bestaande of ervaren grenzen, bijvoorbeeld tussen politieregio's, versterkt en opwerpt. We gaan uit van onderscheiden organisaties en grenzen tussen publiek en privaat, maar we gaan er tegelijk van uit dat degenen die handelen door hun houding en waarden de barrières die dergelijke grenzen oproepen beslechten. Of, in termen van de eerder genoemde rampen en incidenten: we gaan er van uit dat verschillende diensten actief zijn rondom issues, maar dat ambtenaren en bestuurders in een op samenwerking en op preventie van gevaar gerichte cultuur werkzaam zijn. Omgekeerd gaan we ervan uit dat 'gelijke' organisaties 'ongelijk' opereren.

De vraag is vervolgens waar cultuur dan precies 'zit' of waar we cultuur kunnen 'vinden' en hoe we cultuur het beste kunnen analyseren. Dat is voor bestuurskundigen een belangrijke vraag omdat de wijze waarop bestuurskundigen gewend zijn om te kijken – de geïnstitutionaliseerde blik van bestuurskundigen zelf, dus – de nodige *barrières* opwerpt.

Aan de ene kant relativiseren bestuurskundigen weliswaar maatschappelijke maakbaarheid, bijvoorbeeld door hun nadruk op 'netwerken' en 'interactief bestuur', maar verbinden ze toch vaak *prescriptieve*, interventionistische en ontwerpconsequenties aan hun analyses. Ze willen organisaties en management verbeteren, bijvoorbeeld via 'netwerkmanagement'. Aan de andere kant hebben ze de neiging om het 'bovenlokale' te benadrukken: ze zijn niet gewend om het 'lokale' open te leggen. Ten eerste zijn ze gewend om grote woorden te gebruiken als globalisering en individualisering en netwerken, maar maken ze niet duidelijk hoe die woorden zich verhouden tot dagelijkse leefwerelden, bijvoorbeeld op de werkvloeren in uitvoerende organisaties. Ten tweede gebruiken ze dezelfde abstracte woorden als bestuurders, zoals 'burger' en 'issue', zonder duidelijk te maken wat 'achter' of 'onder' zulke woorden schuil gaat. Dat verklaart ook waarom bestuurskundigen naar inzichten in de Peters & Waterman en Schein-lijn grijpen als ze cultuuranalyses plegen. Ook die inzichten zijn gericht op interventie en relatief afstandelijk. Het verklaart overigens ook waarom de bestuurlijke discussies over multiculturaliteit en 'normen en waarden' zo gebrekkig zijn.

Op beide fronten kunnen bestuurskundigen leren van 'echte' cultuurtheoretici. Cultuurtheoretici die antropologische, sociologische en taalkundige achtergronden hebben en die vooral via diepte-onderzoeken – via *'thick description'* (Geertz, 1973) – en (participerende) *observatie* te werk gaan, zijn nauwelijks geïnteresseerd in interventie en stellen de culturele bepaaldheid van maakbaarheidsideeën op de voorgrond. Kenmerkend is dat zij het lokale radicaal openbreken. Cultuurtheoretici kunnen overigens ook op omgekeerde wijze van bestuurskundigen leren: ze zouden meer aandacht kunnen hebben voor de consequenties van hun analyses, en voor de verbinding met het bovenlokale, dat wil zeggen, voor de wijze waarop het bovenlokale zelf geculturaliseerd is.

4. Cultuuranalyses

Wanneer we cultuurtheoretici inschakelen om te bepalen waar cultuur 'zit', dan kan het startpunt voor cultuuranalyses als volgt worden bepaald. Het belangrijkste is het besef dat een perspectiefwisseling noodzakelijk is om de reflectie op cultuur verder te brengen. In

de meeste organisatiekundige en bestuurskundige analyses *'hebben'* organisaties cultuur. Cultuur is dan een *aspect*, naast andere aspecten als structuur en strategie. In meer antropologische cultuurtheorieën *'zijn'* organisaties cultuur (zie Martin, 2002). Cultuur wordt dan veeleer als metafoor voor organisatorisch handelen gebruikt, waarbij tegelijkertijd en onvermijdelijk ook voortdurend op de culturele connotatie van *'organisaties'* wordt gereflecteerd. Het denken in *'organisaties'* is met andere woorden zèlf cultureel gedetermineerd.

Dit besef leidt automatisch tot minder vastomlijnde en gefixeerde beelden van organisatorisch handelen, en stelt juist de continue paradoxale en spanningsvolle omgang met informatie, signalen en taal aan de orde (zie Gastelaars & Vermeulen, 2000). Begrippen als *'organisatie'* en *'omgeving'* zijn dan niet meer dan op zich betekenisvolle woorden die ingezet worden om met het paradoxale van handelen in wat we *'organisaties'* noemen om te gaan. Managers, bijvoorbeeld, stellen zich voor dat ze een *'organisatie'* runnen en dat ze in een *'omgeving'* opereren, maar waar is de organisatie en waar is de omgeving? Er zijn gebouwen waar *'organisaties'* in huizen en er zijn rechtspositionele afspraken, maar eigenlijk zijn het vooral *meetings* (vergaderingen, ontmoetingen, recepties, et cetera) en *papers* (stukken, nota's, kranten, et cetera) die het werk en dus ook de omgeving constitueren. Sterker, er is pas sprake van een omgeving, naarmate managers en andere betrokkenen meer contacten onderhouden met betrokkenen *buiten* de organisatie en naarmate ze meer via taal over de omgeving praten. Met andere woorden: naarmate het dagelijkse onderscheid tussen wat we organisatie en omgeving noemen kleiner is, is er in de beleving een (groter) onderscheid tussen organisatie en omgeving.

Het gevolg is niet zozeer dat we het denken in termen van organisaties moeten loslaten – het gevolg is wèl dat we de werking van organisaties vergaand deconstrueren. We moeten, in termen van het bekende onderscheid van Martin (2002) tussen verschillende cultuurperspectieven, het zogenoemde *integratieperspectief* niet laten domineren. De organisatie is niet als cultureel homogene entiteit te benaderen, in empirische zin zeker niet, en ook niet in normatieve zin, omdat de mensen die in rechtspositionele zin tot een organisatie behoren, verschillende loyaliteiten, oriëntaties, identificaties en bindingen kennen (zie Parker, 2000), omdat ze met heel verschillende mensen zaken doen, en omdat ze een verleden kennen.

Daartegenover dienen zich twee alternatieve perspectieven aan. Ten eerste een wat Martin *differentiatieperspectief* noemt. Daarin staat de invloed van en botsing tussen subculturen centraal. Ten tweede een verdergaand perspectief dat Martin *fragmentatieperspectief* noemt. Daarin staat het ambigue karakter van situaties en signalen centraal, waardoor organisatorisch handelen ambivalent en fragmentarisch wordt. Dat handelen is dynamisch: organisatorische realiteiten worden voortdurend gecreëerd en gerecreëerd, via *'meetings'* en *'papers'* (zie Alvesson, 1996; Kunda, 1992; Vermeulen, 2001). Karl Weick (1979) spreekt in dit verband over *"enactment"*. Het is ook permanent *spanningsvol*: organisatorisch handelen is een voortdurende worsteling om het paradoxale in de hand te houden. Organisaties moeten vernieuwen, maar vernieuwing ook afdempen; organisaties moeten onderdelen op afstand laten werken,

maar afstanden ook overbruggen; organisaties moeten zich profileren, maar hun interne wereld niet verwaarlozen.

Naarmate onderzoekers sterker kiezen voor een metaforische cultuurbenadering, waarin een nadruk op dynamisch organiseren ligt, wordt de organisatiekundige en bestuurskundige behoefte aan prescriptie op het bovenlokale niveau op twee wijzen op scherp gesteld. Ten eerste wordt vergaand gereflecteerd op de idee van maakbare organisaties en systemen als zodanig, om maar niet te spreken van maakbare beleidssectoren. Een lokaal fragmentatieperspectief maakt geprononceerd duidelijk dat zulke maakbaarheidsidealen weliswaar in moderne, verlichte Westerse samenlevingen cultureel gedetermineerd, maar tegelijk onzinnig zijn. Het maakt bovendien duidelijk dat zulke idealen perverterend kunnen werken en gevaarlijk kunnen zijn. Wanneer gefragmenteerde realiteiten op grond van door bijvoorbeeld managementgoeroes aangereikte integratieperspectieven worden aangepakt, is het niet alleen op voorhand onduidelijk hoe de aanpak gaat uitwerken, maar wordt er ook van alles kapot gemaakt. De kloof tussen goeroes en gebruikers is vele malen te groot (vergelijk ook Scott, 1998;). Deze reflectie leidt met andere woorden tot een verwerping van de idee van intentionele maakbaarheid.

De idee van dynamisch organiseren kan ook tot een minder vergaande reflectie aanleiding geven, en wel een reflectie op de wijze waarop zo 'slim' mogelijk, dat wil zeggen met rekenschap van gevarieerde en gefragmenteerde organisationele realiteiten, kan worden bestuurd. Dat sluit aan bij recente academische pleidooien voor "*practical wisdom*" (Weick, 2001), al dan niet voorzien van oud-Griekse terminologie, zoals "phronesis" en "metis" (Flyvbjerg, 2001; Scott, 1998).

5. Thematisering van cultuur

Het voert te ver om het domein van alternatieve cultuurtheorieën in dit themanummer in extenso te verkennen. De volgende artikelen zijn voorbeelden van een actuele, voor de bestuurskunde relevante duiding van organisatiecultuur. Het slotartikel is een 'practitioner' reflectie op het belang van organisatiecultuur. De inhoudelijke artikelen onderscheiden zich op twee manieren.

Ten eerste is ervoor gekozen om de eerder besproken organisatorische spanningen of paradoxen centraal te stellen: de spanning tussen vernieuwing en conservatie, tussen afstand en nabijheid, tussen het eigene en het andere, tussen binnen en buiten en tussen specifiek en algemeen. In elk van de artikelen staat één van deze spanningen centraal. Ten tweede presenteert ieder artikel een specifieke cultuurtheoretische analyse van de desbetreffende spanning.

In het artikel van *Wim Koot (VU) & Elisabeth Dobbinga (RMNO)* wordt de spanning tussen vernieuwing en conservatie aan de orde gesteld. Op grond van een diepgaande antropologische studie van een vernieuwingsproject van het ministerie van V&W wordt aangetoond dat en beredeneerd waarom van de verwachte vernieuwing niets terecht komt. Departementale culturen blijken bijzonder weerbarstig.

In het artikel van *Jan Hakvoort (EUR) & Marcel Veenswijk (VU)* wordt de spanning tussen afstand en nabijheid verkend, door de culturele transitie van de verzelfstandigde Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW) te analyseren. De verzelfstandigde organisatie blijkt over culturele “trading zones” te beschikken die het mogelijk maken om met tegenstrijdigheden om te gaan en om tot gedeelde werkelijkheidsdefinities te komen.

In het artikel van *Jeroen Vermeulen (UU)* wordt de spanning tussen binnen en buiten verkend, vooral door ‘buiten’ ‘binnen’ de organisatie te situeren. Op grond van een taalkundige of semiotische analyse van een beleidsnota wordt getoond hoe een christelijke hogeschool in verandering omgaat met maatschappelijke druk en vooral hoe ze haar specifieke christelijke identiteit probeert te handhaven.

In het slotartikel van ex-SG en ex-burgemeester *Jan Postma* wordt teruggeblikt op de spanningen en artikelen, eerst en vooral in relatie tot zijn leidinggevende ervaringen in verschillende publieke organisaties (ministerie, gemeente), op verschillende niveaus (directeur, secretaris-generaal, burgemeester). Hij geeft aan de spanningen te herkennen, vooral de spanning tussen afstand en nabijheid, en probeert in zijn eigen bewoordingen, een ‘managerial’ professionaliteit te vinden die de omgang met tegenstrijdige culturele invloeden mogelijk maakt.

Literatuur

- Alvesson, M., *Communication, power and organization*, Walter de Gruyter, Berlin/ New York, 1996.
- Berger, P.L. & T. Luckmann, *The social construction of reality*, Penguin, Harmondsworth, 1967.
- Boin, R.A. & P. ‘t Hart, Leiderschap in het ambtelijk apparaat: naar een evenwichtige benadering, *Beleid en Maatschappij*, 1997, nr.4, pp. 175-188.
- Boin, R.A. et. al., *Blauwe bazen: het leiderschap van korpschefs*, Kerckebosch, Zeist, 2003.
- Bovens, M.A.P., *The quest for responsibility*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998.
- Commissie-Oosting, *Eindrapport Vuurwerkrap*, Ministerie van Binnenlandse Zaken, Den Haag, 2001.
- Deal, T.E. & A.A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Addison Wesley, Pub. Co, Reading, 1982.
- Frissen, P.H.A., *Bureaucratische cultuur en informatisering*, Sdu, Den Haag, 1989.
- Flyvbjerg, B., *Making Social Science Matter: why social inquiry fails and how it can succeed again*, Cambridge University Press, Cambridge, 2001.
- Gastelaars, M. & J. Vermeulen, "On location: cultural pluralism and the organisational relevance of the 'here' and 'now', in: Gastelaars, M. (ed.), *On location. The relevance of the 'here' and 'now' in organizations*, Shaker, Maastricht, 2000.
- Geertz, C., *The interpretation of cultures*, Basic Books, New York, 1973.
- Giddens, A., *The constitution of society*, Polity Press, Cambridge, 1997 [1984].
- Gunsteren, H.R. van, *Woordenschat voor verwarde politici*, Van Gennep, Amsterdam, 2003.

- Hakvoort, J.L.M. & M. Veenswijk, *Cultuurverandering bij verzelfstandigde organisaties*, Eburon, Delft, 1998.
- Hofstede, G.H., *Culture's consequences*, Sage Publications, Beverly Hills, 1980.
- Kickert, W.J.M., *Veranderingen in organisatie en management bij de rijksoverheid*, Samson H.D. Tjeenk Willink, Alphen aan den Rijn, 1993.
- Kickert, W.J.M., *Aansturing van verzelfstandigde overheidsdiensten: over publiek management van hybride organisaties*, Samsom, Alphen aan de Rijn, 1998.
- Koot, W.C.J., *De complexiteit van het alledaagse*, Coutinho, Bussum, 1995.
- Kunda, G., *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech corporation*, Temple University Press, Philadelphia, 1992.
- March, J.G. & J.P. Olsen, *Rediscovering Institutions*, Free Press, New York, 1989.
- Martin, J., *Organizational culture. Mapping the terrain*. Sage Publications, Londen, 2002.
- Noordegraaf, M. et. al., *De ambtenaar als publiek ondernemer*, Coutinho, Bussum, 1995.
- Noordegraaf, M. & M.M. Teeuw, Publieke identiteit, *Bestuurskunde*, 2003, Nr. 1, pp.2-13.
- Osborne, D. & T. Gaebler, *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Addison-Wesley, Reading, 1992.
- Parker, M., *Organizational culture and identity. Unity and division at work.*, Sage Publications, Londen, 2000.
- Peters, T.J. & R.H. Waterman, *In Search of Excellence: lessons from America's best-run companies*, Harper & Row, New York, 1982.
- Pollitt, C., *Managerialism and the public services*, Blackwell Scientific, Oxford, 1990.
- Powell, W.W. & P.J. DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago, 1991.
- Rainey, H., *Understanding and Managing Public Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1991.
- Ringeling, A.B. (Red.), *Ambtelijke cultuur en verandering van het openbaar bestuur*, (congrespublicatie VB), VUGA, Amsterdam, 1985.
- Selznick, *Leadership in administration*, University of California Press, Berkeley, 1984.
- Schein, L., *A managers guide to corporate culture*, Conference Board, New York, N.Y., 1989.
- Scott, W.R., *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1995.
- Scott, J.C., *Seeing like a state*, Yale University Press, New Haven, 1998.
- Veenswijk, M., *Departementale cultuur*, Eburon, Delft, 1996.
- Veld, R.J. in 't, *Spelen met vuur*, VUGA, Den Haag, 1995.
- Vermeulen, J., *De naam van de school. Worstelen met identiteit op een christelijke hogeschool*, Ten Have, Baarn, 2001.
- Weick, K.E., *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1979 [1969].
- Weick, K.E., *Making sense of the organization*, Blackwell Publishers, Oxford, 2001.
- WRR, *Nederland als immigratiesamenleving*, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2001.
- WRR, *Waarden, normen en de last van het gedrag*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 2003.
- Zijderveld, A., *The Institutional Imperative: the interface of institutions and networks*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 2000.