

# Weerbarstige cultuur: omslaan of voeden?

PETER VAN DEN BOOM

**Cultuurverandering is van alle tijden. Breng de cultuur in lijn met de strategie en succes is verzekerd, hoor je overal. Maar cultuur blijkt weerbarstig. En de mythe van beheersbaarheid zet menig manager op het verkeerde been. Communicatie is het toverwoord. Weten, luisteren en spreken.**

**E**ven een cultuuranalyse maken door middel van vragenlijsten, vervolgens in overleg met het management een ideale cultuur definiëren uit een theoretisch model en een verandertraject opstarten. Nog al te vaak is die snelle weg de gangbare aanpak voor noodzakelijke cultuurverandering. Maar daarmee ga je voorbij aan de weerbarstige kant van culturen. En als het toch lukt om er enigszins beweging in te krijgen, verandert het management weer de strategie en kan je van voren af aan beginnen. Wil P&O of de externe adviseur even zorgen voor een andere cultuur, is dan de vraag. Het veranderen van cultuurbepaalde processen lukt alleen wanneer interactieve processen worden gevoed met een eigen managementinbreng. Interactie is geboden.

## Een complex geheel

Cultuur betreft in feite de totale leefwijze van een groep van mensen. Het waarneembare deel bestaat uit het handelen (activiteiten, rituelen, het vertellen van verhalen over vroeger, e.d.) en de symbolen die zij creëren. En de dieper liggende lagen vormen met hun percepties, aannamen, zinverlenende

kaders en waarden een kader van betekenissen en interpretaties voor de dagelijkse routine. Een groepslid moet dus kennis hebben over het complexe geheel van een levenswijze die de mensen in de loop van de tijd hebben gecreëerd. Een groepslid bindt zich al pratend en handelend aan die menselijke creatie, aan de groeps-eigen kijk- en handelwijze. De betekenissen en aanwijzingen worden dus gecommuniceerd in de sociale interactie tussen leden. Dan moeten we daar ook interveniëren als we een cultuur willen ontwikkelen in een bepaalde richting.

Ook organisatieleden construeren een groeps-eigen werkelijkheid met een specifieke perceptie op concurrenten en afnemers. Al werkend wordt een streven ontwikkeld naar een positionering in de omgeving. Per organisatie(afdeling) verschillen de ongeschreven kledingvoorschriften, gedragscodes en afrekenfactoren. En ten aanzien van de medewerkers kan het management niet om de vraag

heen: in welke mate het werk zelf een bron van zingeving en ontwikkeling is. Anders gesteld: hoe kan deze organisatie mensen voldoende lang boeien om zich in te zetten?

## Cultuur: integratie of differentiatie?

Als we een organisatie opvatten als één cultuur gaan we uit van de volgende kenmerken:

- harmonie, consensus, loyaliteit (doet denken aan de klassieke metafoor van de organisatie als één familie);
- consistentie in de beleidspraktijk en de operationele praktijken en dus volledige transparantie (het ideaal van de tactische manoeuvres die naadloos aansluiten op de strategische blauwdruk);
- ontbreken van ambiguïteit en ongelijkheid (er is dus vooral homogeniteit in een machtsvrije handelingscontext).

In deze *integratieve benadering* zien we cultuur in de handboeken omschreven als gedeelde kaders door de groep (de hele groep dus) of als de onzichtbare sturingsmechanismen die mensen maken

*Drs. P. van den Boom is verbonden aan Boom Training & Consultancy.  
peter.v.d.boom@wxs.nl*

tot lid van *de* groep. In dit perspectief van organisatiecultuur zet het topmanagement veranderingsprocessen in gang die gelden voor de totale organisatie en die uitgaan van een voor alle onderdelen van toepassing zijnde betekenis-kaders en interpretatieaanwijzingen. Het is de welbekende *mission statement* die moet leiden tot 'alle neuzen in één richting'. De zwakte van het integratieve perspectief is dat het de werkelijkheid niet dekt. Een organisatie is niet op te vatten als één harmonieuze familie, waarin alleen consistentie, transparantie en homogeniteit de boventoon voeren.

Het is dus reëler om cultuur vanuit een *gedifferentieerd perspectief* te benaderen. Er zijn niet alleen subculturen naar afdelingen te onderscheiden; het topmanagement, middenkader en ondersteunende staf vormen ook subculturen met eigen werkelijkheidsconstructies, doelen en machtsspelen. De kenmerken van het differentiatieperspectief zijn:

- leden van een subgroep beleven de eigen organisatie vanuit de betekenis-gevende interpretatieschema's van hun subgroep;
- er is sprake van een zekere harmonie, consensus en duidelijkheid over de eigen rol en het beleid, de operationele praktijken en zaken zoals taal, retoriek en de interpretatie van verhalen over vroeger;
- de afdelingomgevende organisatie beleeft men als een poel van ambiguïteit en inconsistentie, waar andere werkelijkheden bestaan; daarmee is een subculturele grens getrokken tussen de eigen groep en de andere afdelingen en het grotere organisatiegeheel;
- er is voor de groepsleden een mate van consistentie ten aanzien van de diepere betekenis gevende lagen en de dagelijkse praktijken;
- het onderscheidend vermogen met andere subgroepen (*wij versus zij* door het oppositionele denken en handelen) wordt in stand gehouden in de dagelijkse praktijken;
- subgroepen onderscheiden zich niet alleen van elkaar in hun dagelijks handelen, maar positioneren zich ook ten opzichte van elkaar in termen van machtsposities en zijn daarmee een bron voor conflicten.

Een organisatiecultuur is volgens het differentiatieperspectief op te vatten als een uitkristallisatie van een machtsstrijd waarin oppositie, uitsluiting, ambiguïteit, mist, en andere manoeuvres deel uitmaken van het tactische arsenaal van de

## Tevreden personeel en een goed functionerende organisatie gaan hand in hand

verschillende groepen. Maar ook het differentiatieperspectief is nog te veel eigen aan de wil van management (maar ook veelal van organisatieadviseurs) om sociale entiteiten te categoriseren en daarmee beheersbaar te maken. Het differentiatieperspectief op cultuur kunnen we opvatten als een integratieve kijk, maar dan toegespitst op een kleiner deel van de organisatie.

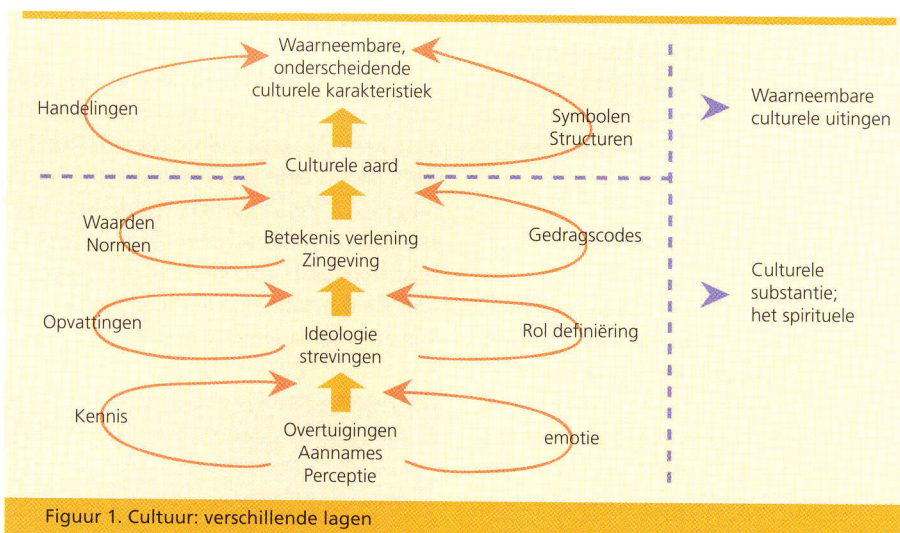
### Is cultuur te beheersen?

Het ideaal van management is beheersbaarheid. Veel managers, maar ook belangrijke theoretici, beschouwen de cultuur van de organisatie uitsluitend als een middel ter vervulling van strategische doelen. De oude cultuur voldoet niet en 'dus' moet de manager nieuwe waarden creëren om het dagelijkse handelen te veranderen. Het is de Schepper op afstand - de onaantastbare, transcendente Bron die het goede definieert. De

medewerkers moeten in de dagelijkse organisatiepraktijken de Schepper met Zijn creatie ervaren als een transcendente Macht over hen. Maar als Hij deel wordt van het dagelijkse (en dat moet hij weer volgens principes als *management by walking around*), verliest hij iets van het Goddelijke. Medewerkers observeren de mate van consistentie in zijn eigen handelen met de Goddelijke waarden. Interessant is de vraag: als de manager de Schepper is van het goede, is Hij dan ook de bron van het kwade dat inherent is aan een zijns wereld? Nog een lastige vraag: is de Creatie ook een bron van zingeving, spiritualiteit en persoonlijke ontwikkeling voor de dagelijkse praktijken of slechts een middel in managers hand om de strategie te bereiken?

Misschien moeten we van het omgekeerde vertrekken. Niet de manager heeft de cultuur nodig om doelen te realiseren, maar de mensen hebben het management nodig om de cultuur mede te *voeden*. In veel veranderingstrajecten in organisaties is er geen sprake van erkenning van de cultuur, maar van duiden, afwijzen en het *beschikbaar* stellen voor gebruik en verandering. Het bestaan van cultuur verwordt tot hanteerbaar maken ervan.

Maar cultuur valt niet samen met wat voor een theoretische duiding dan ook. Een cultuur verwordt niet tot een beschikbaarstelling met voorbedachte inhoud, maar *betekent zelf* in haar unieke tegenwoordig-zijn. Dan kan de manager niet de beheersers zijn (Duiders, Vernietigers en Scheppers), maar eerder de *Voeder* van de cultuur.



Figuur 1. Cultuur: verschillende lagen

## Voeden van cultuur

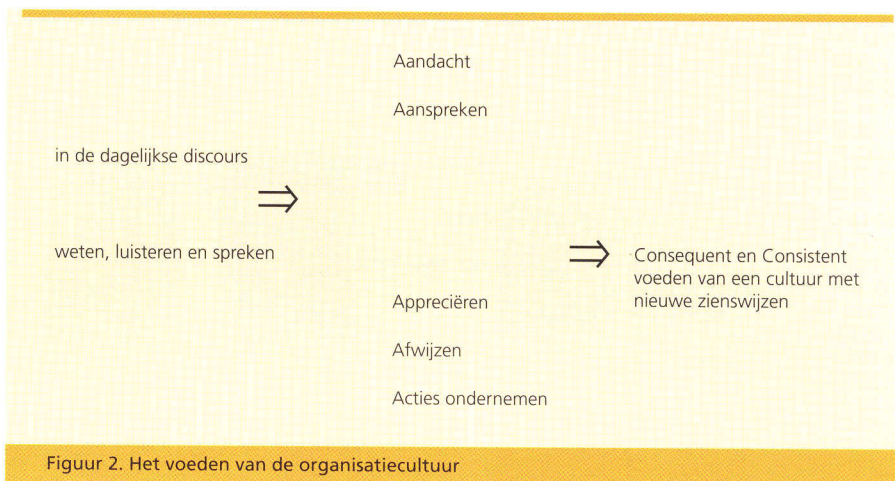
Kun je een zo complex geheel als een cultuur zo maar veranderen? Ik denk van niet. Het valt immers niet mee om de interpretatiekaders van mensen te wijzigen. Het is beter een organisatie te leiden met *een gevoeligheid voor het fenomeen cultuur* en dus te accepteren dat er verschillende interpretatiekaders zijn, die worden onderhouden en bijgesteld tijdens de interacties van de leden die behoren tot die groepen.

Toch kom ik vaak tegen dat managers aannemen dat een richtinggevende *mission statement* en enkele trainingen voldoende zijn om hun ideeën over de gewenste cultuur gestalte te geven. Maar cultuurverandering kan naar mijn idee niet los gezien worden van een *communicatieve kracht en energie*. Waar overdracht, onderhoud en bijstelling van betekenis-kaders en interpretatieschema's plaatsvindt, zal de manager mee moeten doen in het gesprek. Hij ondersteunt of contrasteert bepaalde zienswijzen die in die dagelijkse interactie naar voren komen met zijn verhaal. Het is een drievoudige competentie: weten, luisteren en spreken. Het weten vertolkt de gevoeligheid voor het fenomeen cultuur en managers' ideeën omtrent de koers van de organisatie. Luisteren is vooral hier de diepere lagen invoelen die iemands zienswijze of verhaal vertolkt. En spreken is het ondersteunen of juist met overtuiging poneren van een contrasterende zienswijze.

Dit is een communicatief proces. Al luisterend, twijfelend en bevragend zal de manager de bestaande constructies demonteren en ontmantelen. Het is niet de bedoeling bestaande betekenissen en interpretatiekaders nihilistisch te vernietigen. Het is een interactief proces van zoeken en uitwisselen van een ander perspectief om de betekenisverlenende horizon te verleggen. Juist waar de zienswijzen en verhalen verschillen ver-tonen, ontstaat energie.

In mijn begeleidingen wijs ik managers erop dat de volgende vijf, met een A beginnende, communicatieve activiteiten essentieel zijn om deconstructie- en transformatieprocessen in gang te zetten en te onderhouden en dus een cultuur te voeden:

- wat de manager *aandacht* geeft, is hem



- kennelijk waard om communicatieve energie in te steken;
- wie hij *aanspreekt* vertolkt kennelijk iets wat aandacht behoeft;
- wat hij *apprecieert* ligt kennelijk in lijn met wat hij aan het transformeren is;
- en wat hij *afwijst* is kennelijk een voortzetting van wat hij probeert te deconstrueren;
- uit de processen die de drievoudige competentie omvat (weten, luisteren en spreken) volgen *acties* die de moeite waard zijn om de deconstructie en transformatie te ondersteunen.

Dit vereist een *consequente* en *consistente* uitoefening van de drievoudige competentie van weten, luisteren en spreken in het dagelijkse *discours* waar mensen hun leefwijze voortzetten en veranderen (figuur 2).

## De rol van P&O

Cultuur dringt zich op, maar valt niet onder het volledige begrips- en beheersvermogen van de manager. Hij kan het niet tot beheersbare eenheden en categorieën terugbrengen. Een cultuur spreekt een manager aan, maar niet in de betekenis van duiden, vernietigen en beheersen. De opstelling van de aanspreekbare manager die in het dagelijkse *discours* mee communiceert, en dus de cultuur *voedt* met de drievoudige competentie van weten, luisteren en spreken, is een effectieve wijze van consequent en consistent aandacht geven, aanspreken en actie ondernemen. En natuurlijk kan de manager dit niet alleen trekken in de interactieve processen. Het behoort tot het tactisch arsenaal om een netwerk van medestanders te vormen en met die

medestanders te interveniëren. Hierbij is ondersteuning van een bekwame P&O-adviseur een welkome aanvulling.

Voor de P&O-adviseur betekent dit de volgende rolevulling:

- *sparringpartner* voor managers met als doel dat zij: de richting waarheen de organisatie zich zou moeten ontwikkelen helder krijgen en gevoeligheid voor het fenomeen cultuur ontwikkelen;
- *coach* in het ontwikkelen van management competenties van weten, luisteren en spreken en het consequent en consistent aandacht geven, aanspreken en gericht actie ondernemen;
- *begeleider en facilitator* van cultuurworkshops waar mensen in staat worden gesteld te interacteren over hun zienswijzen;
- *adviseur* ter attentie van te ondernemen acties voor verdere ontwikkeling van de dynamiek van organisatiecultuur;
- *ontwikkelaar*: het aanscherpen van P&O-instrumenten, (taak)structuren en systemen (het 'reguliere' P&O-werk) ter ondersteuning van de verdere cultuurontwikkeling.

Om deze vijf rollen effectief uit te oefenen moet de P&O-adviseur beschikken over twee kerncompetenties:

- *inventiviteit* om steeds weer aanleidingen die een ieder kan waarnemen in dagelijkse praktijken centraal te stellen in workshops;
- *doorvragen* tijdens workshops en de activiteiten die behoren bij het coachen en het optreden als sparringpartner om betekenisverlenende horizons en intenties te laten verhelderen.