

Reacties op vernieuwingen in een cultuur¹

Maarten 't Hart beschrijft in Het psalmenoproer de gevolgen van het sneller zingen van psalmen in Maassluis rond 1775. Een ware tragedie speelt zich af tussen voor- en tegenstanders van de verandering. Hoofdpersoon is reder Roemer met vier boten in de vaart². Ik beschrijf enkele opvallende gebeurtenissen, reageer erop vanuit een antropologisch perspectief en vertaal dat door naar organisatiecultuur via de volgende lijn: 1) cultuur als leerproces 2) cultuur is altijd min of meer in beweging 3) cultuur kun je legitimeren 4) het organisatiebestaan lijkt op theater.

1. Cultuur als leerproces

Cultuur is een bepaalde leefwijze die in de loop van de jaren de identiteit wordt. Dagelijks pakken mensen de draad op zonder al te moeilijk te doen. Met elkaar de leefbaarheid voortzetten. Weten hoe mede-Sluysenaren over dingen denken en hoe zaken aan te pakken. Weten hoe je te gedragen. In 'zo zijn onze manieren' klinkt de historische achtergrond steeds door. Cultuur reduceert onzekerheden, het maakt het leefbestaan voorspelbaar. En door 'zó te doen', onderhoudt men de eigen cultuur. De jongeren in Maassluis willen vasthouden aan de traditionele cultuur. Zij tonen weerbarstigheid bij die fratsen van sneller zingen. Maar de ouderen hebben genoeg van de lijzige zang.

'Zo zijn onze manieren'

Als nieuweling leer je de dominante redeneerpatronen in te zien, aan te voelen en je handelingen erop af te stemmen. Je wordt dus een samenstelling van je eigen uniciteit en de cultuur die in je komt. Je leert net zoals andere groepsleden jouw eigen redeneerpatronen in lijn te brengen met de cultuur. Dus op de juiste wijze interpreteren wat zich aandient en er de goede betekenissen aan geven op basis van waarden en normen waar de groep aan hecht. Jouw kijk op de zaak wordt gelijk aan hun kijk en zorgt voor afstemming, 'zo zijn onze manieren'. Je wordt dus niet geboren als Sluysenaar, maar het wordt jou geleerd. Daarom laat je het gedrag zien waarmee je goed wegkomt. In andere groepen, kom je daar niet mee weg want iedere cultuur heeft zijn eigenheid.

Het spel meespelen in organisaties

Ook in organisaties bepalen redeneerpatronen als een ongeschreven toneelscript hoe je als individu je rolvervulling moet uitvoeren. Dat betekent dat je de dingen dus niet beleeft zoals ze zijn. Nee, je interpreteert ze, geeft er een betekenis aan vanuit die cultuur die in jou zit. Bij vragen of onzekerheden verwijzen die redeneerpatronen naar het totale netwerk van dieper in die cultuur verankerde redeneerpatronen. Je leer het spel mee te spelen om te voldoen, erbij te horen en je comfortabel te voelen in die cultuur.

2. Cultuur in een evolutionaire beweging

Op vrijdag 8 oktober 1739 vieren de bewoners van Maassluis het eeuwfeest van hun Grote Kerk. Die dag is er geen markt maar wel een kerkdienst met nieuwe muziekinstrumenten: hoorns, fagotten en pauken, ja zelfs strijkinstrumenten. Iemand zegt bij deze vernieuwing; "het gaat alle verstand te boven, het is zwaar in hun bol gebutst, ze schijten warempel met vaart ver boven hun staart"³. En Roemer's moeder moppert dat door het eeuwfeest de vrijdagse schrob dag vervalt. De eredienst duurt uren: leerredes, verhandelingen, lofredes, de preek en vooral de psalmen.

Cultuur verwijst naar zichzelf, reproduceert zichzelf in de loop van haar bestaan: zo moet je de dingen interpreteren en zo moet je ermee omgaan. Dus blijf van de schrob dag af. En al die

malligheid met nieuwe instrumenten ... Zijn die nu zoveel mooier dan het vertrouwde Garels-orgel? Het is soms lastig de uitingsvormen van een cultuur te veranderen. Dus de rituelen (schrob dag), de (kerkelijke) ceremonies, (muzikale) objecten, fysieke indelingen (wie zit waar in de kerk) en specifiek taalgebruik. Laat staan de diepe laag van een cultuur: de redeneerpatronen. Culturen komen niet altijd gemakkelijk in beweging, zeker sterke culturen niet.

Daarom zien we ook niet vaak revolutionaire wijzigingen van een cultuur⁴. We produceren eerder meer van het zelfde en de normale gang van zaken. Natuurlijk, met de noodzakelijke aanpassingen van (enkele) uitingsvormen. Er is meestal sprake van een combinatie van voortzetting van redeneerpatronen én beweging door uitingsvormen bij te stellen. Technische ontwikkelingen en de komst van nieuwe mensen leiden na meer of minder wrijving tot enige dynamiek. Maar geen revolutionaire omwenteling van een cultuur, eerder een evolutionaire beweging.

Management redeneerpatronen en organisatie innovatie

Toch moeten veranderingen soms ingrijpend zijn omdat de omgeving druk uitoefent op de innovatiekracht om te overleven. Maar innovatieprocessen worden meteen ingebed in de managementcultuur. Vandaar dat ze het label 'innovatiemanagement' krijgen. Innovatie kan en moet gemanaged worden als een rationele, beheersbare en controleerbare managementactiviteit. Gevolg, vernieuwingen leiden tot 'normaalresultaten' en '-benaderingen'⁵.

Maar leren en innoveren vereisen juist het tegenovergestelde: omgaan met een grote mate van diversiteit vanuit totaal nieuwe paradigma's⁶. Als je innovatie zó opvat, moet je juist de conventionele management redeneerpatronen fundamenteel veranderen. Hoe? Door te accepteren dat een complexe organisatie nooit in evenwicht moet zijn met een dynamische omgeving. Nee, we moeten ons eerder richten op voortdurend zoekgedrag en in zelfsturend vermogen waarbij complexe oplossingen en benaderingen worden ontwikkeld om ingewikkelde problemen op te lossen.

3. Het legitimeren van 'zo zijn onze manieren'

De jonge Roemer twijfelt bij het lezen van de Bijbel. Hoe wisten de slome slakken tijden van tevoren dat ze op weg moesten naar de Ark van Noach die nog gebouwd moest worden? En hoe kan het dat schuwe vogels gedwee op weg gaan naar die ark? Hij besluit het de catechiseermeester te vragen. Deze dreigt de zwiepende rotting op zijn rug te laten knallen.

Jaren later krijgt Roemer van zijn moeder te horen dat hij moet trouwen met een vrouw die twee vissersboten inbrengt. Hij sputtert tegen. Zijn moeder vertelt het verhaal over haar eigen huwelijk met dat kleine miezerige mannetje. Je moet je schikken, is de strekking. Volledig tegen zijn zin stemt hij in. Maar hij kan de 'vleselijke conversatie' met zijn echtgenote niet aan. De geur die opstijgt uit haar schaamstreek lijkt teveel op die van "de wanstaltige walm, die verpletterende, verwoestende stank van de bedorven heilbot"⁷. Gevolg, hij gaat op zolder slapen en zij blijven kinderloos. En dus is zijn moeder teleurgesteld. Zij zal dan niet bij een doopfeest "als de eerste de kaneelstok mogen roeren"⁸.

Nieuwkomers stellen 'onnozele' vragen, non-conformisten liggen dwars en vernieuwers willen uitingsvormen en redeneerpatronen wijzigen. Waarom alles geloven in de Bijbel, vraagt Roemer zich af? Later ligt hij dwars bij een voorgegeven huwelijkskeuze. Dat vraagt om legitimerende verklaringen zodat iemand leert de cultuur in zich op te nemen. Ook in organisaties als een nieuwe medewerker een 'onnozele' vraag stelt; "maar waarom doen jullie dat op die wijze"?

Een eenvoudige legitimering luidt: “zo zijn onze manieren”, punt uit. Logisch! Niet moeilijk doen. Dus verwachten dat de ander zich conformeert. Een tweede legitimering bevat spreekwoorden, zegswijzen en verhalen. Ze bevatten leef- en werkwijsheden in een bondige vorm. Roemer krijgt het legitimerende verhaal over het huwelijk van zijn moeder te horen. In organisaties vertellen mensen vaak verhalen over vroegere helden en antihelden. De strekking: gedraag je zó.

Derde legitimerende bron: theorieën die redeneerpatronen onderbouwen. In Maassluis vervult de catechiseermeester die rol. Bij andere culturen zijn het de sjamanen, hoge priesters en tempelwachters. Betekenis geven aan de werkelijkheid met ‘wetenschappelijke’ onderbouwingen. Managers onderbouwen vaak hun ambities met concepten, theorieën en modellen. Daarmee rationaliseren zij het organisatiebestaan tot een door hen te beheersen geheel.

De vierde legitimerende bron is het overstijgende zingevende geheel dat buiten ons bereik ligt. Het geeft een zinvolle invulling aan de dagelijkse ‘sotternie’ door alles samen te brengen. Interpretaties, betekenissen, waarden en normen relateren aan een overkoepelend, onaantastbaar geheel. Het doet verleden, heden en toekomst samenvallen. Dit is de zwaarste legitimerende bron om de logica van onze manieren te legitimeren. Dan hoor je zeggen; “het staat in het heilige boek” of “het is Gods wens”.

Het heilige als ultieme legitimeringsmechanisme in organisaties

Als je die vierde legitimerende bron negeert zullen “grote wateren u overdekken”. Als het volk niet luistert, neemt rampspoed toe. In Doornspijk waar ze al kort zingen, spoelde de wassende vloed binnen. “Zo oefende God zijn Schrikkelijke Gericht, herwaarts en derwaarts, van Westkapelle tot Wieringen door het ganse land”⁹. Maassluis komt er redelijk vanaf. Dat komt, zegt iemand, dat de Heer ons heeft behouden. Wij hechten immers nog aan het trage zingen.

We interpreteren bij deze vierde legitimerende bron naar hartenlust als het goed van pas komt om het bestaan te ordenen. Dus Sluysenaren negeer het heilige boek niet, zeggen de jongeren. De ouderen betwijfelen die interpretatie, zij hebben genoeg van al die jaren met dat slome zingen en zetten de vernieuwing door. In organisaties zien we soortgelijke processen. Het visiedocument krijgt vaak een heilige status. Je moet de daarin gestelde ambities niet dwarsbomen want dan treft niet alleen jou een zware toorn maar ook de totale organisatiecultuur die ten onder zal gaan in een hyperconcurrerende strijd.

4. Het leef- en organisatiebestaan als dagelijks theater

Roemer ontwikkelt zich tot een voorname reder. Ook hij heeft genoeg van dat melige zingen. Het lijkt op het herkauwen op een stukje zwaard en duurt een kwartier per psalmcouplet. De jongeren verzetten zich echter steeds heviger tegen de ideeën van de verheven meesters van het dorp. Een jongere schreeuwt; “Ja, wij zullen stenen rapen en de honden doodgooien, wij zullen u met een roede op het kinnenbakken slaan, geef ons de oude zangwijs terug”¹⁰. De tragedie nadert haar climax.

Joost van den Vondel zei in navolging van Shakespeare ; “de wereld is een schouwtoneel, elk speelt zijn rol en krijgt zijn deel”. In het Psalmenoproer zegt iemand; “het hele leven is een sotternie”¹¹. Mensen doen hun dagelijkse klussen maar tegelijk spelen zij een spel om te voldoen aan de eisen die gelden. Het lijkt theater. Ook in organisaties denk je geregeld wat een acteertalenten hebben mensen¹². Ook directies acteren er lustig op los tegen het eigen decor van de directiekamer met de voor hen vertrouwde rolverdelingen, rituelen, attributen en gedragingen. En bij hun presentaties in

de spotlights op de bühne schetsen zij indrukwekkende vergezichten met hun medewerkers als publiek. Zij willen applaus en daarna mag het doek vallen. Dan zijn er tenminste ook niet van die lastige vragen ...

Voor nieuwelingen in een organisatietheater liggen de redeneerpatronen met bijpassende rolrepertoires klaar. Ze weten dan meteen wat van belang is en hoe daartoe te verhouden om in dat theatergezelschap te passen. Je kunt zó aanschuiven om geaccepteerd te worden en te 'overleven'. Voor je er erg in hebt speel je het nieuwe spel mee. Spel is zo elementair in het menselijke leven dat cultuur zonder een spelelement niet denkbaar is¹³.

Het organisatiespel aanvoelen en meespelen

Mensen voelen aan welk spel er speelt en hoe daarop de eigen talenten aan te sluiten. Een spel laat je niet onberoerd. Als je het spel meespeelt, ben je op zinvolle wijze verbonden met het gezelschap. Door dagelijks het spel mee te spelen versterk je de sociale orde nog eens. Mensen spelen meestal met overgave want je wilt als sociaal wezen ergens bij horen. Een spel sluit niet alleen de spelers in maar sluit mensen uit die niet bij het gezelschap horen. Dat wij-zij denken en doen gebeurt ook in organisaties. De ene partij spelers sluit de andere uit en omgekeerd.

Het volkstheater in Maasluis lijkt op een Griekse tragedie. Moet je loslaten wat God heeft bedoeld met het zingen van de psalmen? De 'eeuwig geldende wetten' van het vierde legitimeringsniveau, staan onder druk. De jonge helden zijn vergeleken met de verheven meesters nietig. Toch gaan ze door want helden strijden hun heroïsche strijd ook al gaan ze ten onder. Ja, theaterspelen vraagt veel energie. Ook in organisaties waar mogelijk enkele helden de directie willen overtuigen van een ander verandertraject. Het kost veel energie en dat naast het normale dagelijkse werk Of is het spelen van het spel juist het normale werk?

Bovenstroomse schijn en onderstroomse gistingen

Mensen vragen zich af of het alleen maar gaat over die psalmen. Alleen daarom zó tekeer gaan met bijlen en handspaken? De schout probeert te sussen want het betreft toch slechts een kleine moderatie. Er zijn initiatieven om de zang-half-om-half te doen. De vijf diensten in het dorp maken dat mogelijk, de ene keer een snelle en volgende keer een langzame psalm. Of een tussenweg tussen langzaam en snel. Een van de helden bijt de verheven meesters toe; "ik raad schout, schepenen, burgemeesters en kerkmeesters aan: geef voorshands toe aan de eisen der wederspanningen"¹⁴.

In iedere cultuur zien we een bovenstroom en onderstroom. Als je alleen de bovenstroomse redeneerpatronen en gedragingen volgt denk je 'is dit alles'. Als je de diepere onderstroom raakt, ontdek je wat er onder zit in Maasluis; "andere woelingen gisten ... gebrek, armoede, broodnood, verpaupering". Wat bovenstrooms speelt (de oude toon) "is de stof waaraan zich de vlam hecht, de vlam die ons allen mogelijkerwijs zal verteren"¹⁵. Soms lijkt een cultuur een harmonieus geheel van coöperatief samenlevende en werkende mensen. Maar in de onderstromen kan het gisten tussen vijandige subculturen.

De besluitvorming

Hoe moet je nu de knoop doorhakken bij zulke hoogoplopende conflicten? De wijze waarop in een cultuur besluiten worden genomen is een kernuitingsvorm van onderliggende redeneerpatronen. Moet je er keihard tegenin gaan of toegeven? Zijn er tussenvormen? In Maasluis komt de Nederlandse bestuurderscultuur naar voren: nog eens overleggen, uitstellen, niet te hard ingrijpen,

neigen naar gedogen en compromissen bedenken. Dit polderen heeft zich in de loop van de historie ontwikkeld. We doen dit al heel lang op een voor buitenstaanders onnavolgbare wijze¹⁶.

Nawoord: het spel als kunstwerk

Mensen ontwikkelen zelf cultuur. Redeneerpatronen onderhouden zij met soms geniale opvoeringen in hun theater. Of het Maassluis is of een willekeurige organisatie, mensen spelen hun spel. De een opent, de ander maakt ondersteunende opmerkingen. Er zijn souffleurs om nieuwelingen erbij te betrekken en afmakers zetten aan tot actie. En er is altijd wel iemand die de regisseursrol op zich neemt. Mensen doen vol overgave mee, vaak zonder zich te realiseren dat zij een spel spelen.

In elke cultuur dienen zich veranderingen aan. Zij worden geïnterpreteerd, krijgen betekenis en waardeoordeel vanuit de dominante redeneerpatronen. Nieuwe technologieën of nieuwe mensen kunnen een cultuur in beweging brengen. Een groep kan ook vasthouden aan het vertrouwde 'zo doen wij dat hier'. Het gaat enige tijd wrijven en schuren. Maar de diepe laag van redeneerpatronen wijzigt niet snel.

Er zijn legitimerende bronnen om 'zo zijn onze manieren' te legitimeren. "Wij doen dat altijd zó", volstaat soms al. Wat steviger en tegelijk speels klinken verhalen, spreekwoorden en zegswijzen. Theorieën, modellen en concepten voert men aan als onderbouwing. En als het moet valt men terug op overstijgende zingevende bronnen die 'voor zich spreken' en waartegen je niets kunt inbrengen.

Iedere cultuur bestaat voor een buitenstaander uit ingewikkelde leef- en werkpatronen. Maar de complexiteit van een cultuur neemt nog toe als je de dynamische onderhouds- en vernieuwingsprocessen in spelpatronen erbij observeert.

¹ Ik dank prof. dr. R. Vinke voor zijn waardevolle suggesties.

² 't Hart, M. (2009). *Het psalmenoproer*. Singel Pockets: Amsterdam.

³ Idem 10.

⁴ Een voorbeeld: wetenschappers zijn altijd ingebed in een door de wetenschapscultuur bepaald wereldbeeld. Zij produceren daarom 'normale wetenschap' die zorgt voor een stabiele evolutie van inzichten. Revolutionaire ontdekkingen en benaderingen krijg je door nieuwe paradigma's (Kuhn, T.S. (1962) *The structure of scientific revolutions*. The University Of Chicago Press: Chicago.

⁵ Managementleergangen dragen daartoe bij. Daar leren managers de werkelijkheid in universele modellen te persen. Dus trucjes toepassen, complexe variëteiten verminderen om processen nog beter te beheersen.

⁶ Weick and Westley in Clegg, S., M. Kornberger and T. Pitsis (2012: 355). *Managing & Organizations; an introduction to theory & practice*. Sage: Los Angeles.

⁷ 't Hart, M. 2009: 38.

⁸ Idem 39.

⁹ Idem 133.

¹⁰ Idem 113.

¹¹ Idem 111.

¹² Boom, P. van den en P. de Roode (2016). *Theatervoorstellingen in organisaties; Interventies voor de Interne Veranderaar*. Mijnmanagementboek.nl. Daarin veel voorbeelden van theatervoorstellingen in organisaties.

¹³ Gadamer, H-G (2003). *Truth and Method*. The Continuum International Publishing Group: London.

¹⁴ 't Hart, M. (2009): 153.

¹⁵ Idem 146.

¹⁶ Freijhof, W. en M. Spies (1999). *1650; Bevochten eendracht*. Sdu: Den Haag. Prak, M. en J. Luiten van Zanden (2013). *Nederland en het poldermodel*. Uitgeverij Bert Bakker: Amsterdam.

Peter van den Boom

Drs. Peter van den Boom is sociaal-culturele wetenschapper en werkzaam als senior organisatieadviseur, interim-manager bij Boom Training and Consultancy.

Tevens is hij gastdocent voor o.a. Human Resource Management, Verandermanagement en Leiderschap aan de Universiteit van Groningen/AOG-SoM, Universiteit Twente, BSN, NCOI en de Maastricht University School of Business and Economics.

Peter heeft vele artikelen geschreven (zie www.boomtrainingandconsultancy.nl). De boeken die hij heeft geschreven:

Touwtrekken om Organisatiecultuur. WEKA: Amsterdam.

Kleefstof van de menselijke maat; een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties. Met Rob Vinke als coauteur. Van Gorcum: Assen.

Theatervoorstellingen in organisaties; Interventies voor de Interne Veranderaar. met Peter de Roode als coauteur. Mijnmanagementboek.nl.