

## **Organisatiecultuur veranderen? Drie redenen waarom dat niet zoveel zin heeft**

Als we het hebben over organisaties gaat het vaak over hun cultuur: Die geven we vaak namen zoals een open cultuur, gesloten cultuur, graaicultuur, roddelcultuur, machtsstructuur, ondernemende cultuur, ambtelijke cultuur, aanspreekcultuur, machocultuur et cetera. We doelen dan op bepaalde waargenomen verschijnselen. Voorts is er vaak de wens om wat dan als cultuur benoemd wordt te veranderen, want die wordt in verband gebracht met de *performance* van de organisatie.

Maar: Pogingen om organisatiecultuur te veranderen blijken weinig succesvol. Dat is verklaarbaar om drie redenen. Ten eerste omdat er gewoon niet zoiets bestaat als organisatiecultuur. Er bestaan alleen modellen van wat dat dan zou zijn. Het concept cultuur komt voort uit de (culturele) antropologie en sociologie, die gewoontes en gebruiken van stammen, volkeren en gemeenschappen beschrijven, die vooral níet de kenmerken hebben van formele, op rationele gronden ontworpen systemen zoals onze organisaties. Bij volkeren, gemeenschappen en stammen hebben culturen (waar geloven we in en hoe doen we hier de dingen?) vooral een functie voor de identiteit, identificatie en geborgenheid van de mensen en worden vaak door religies of ideologieën gedreven. Dat ligt in organisaties wel even anders.

Ten tweede is het zo dat mocht er al sprake zijn van organisatiecultuur - dit geen ding is waar joysticks aan zitten waarmee je zaken een kant op kunt sturen. En, als er van verandering in organisaties sprake is, is dat doorgaans niet dankzij maar ondanks bewuste veranderinspanningen.

Tenslotte heeft geen enkele organisatie één cultuur, zeker de grote bedrijven niet. De mores verschilt per organisatieonderdeel. Enerzijds door lokale groepsdynamieken, anderzijds door kunstmatige functionele grenzen (de structuur). Ik licht de drie punten toe.

### **1 Organisatiecultuur is een construct**

In de jaren '80 ontstond er interesse in organisatiecultuur, in het verlengde van de opkomst van verandermanagement. Organisatiecultuur werd gezien als een van de (te veranderen) variabelen. Daarvoor bestond het gewoon niet. Maar met de interesse en pogingen organisatiecultuur te beschrijven of te objectiveren, én te veranderen, werd één ding over het hoofd gezien, namelijk dat cultuur iets is waar mensen zich niet van bewust zijn. Hier komt de Münchausen paradox om de hoek kijken. Een vis zal ook geen besef hebben van wat nat is. Het is niet voor niets dat de kramp om de Nederlandse identiteit te definiëren op niet veel meer uitloopt dan 'onze taal, stroopwafels, drop, hagelslag, oranje en een koekje bij de koffie'. Dat zou dan de Nederlandse cultuur zijn. Voor organisaties is het nog lastiger.

Waar hebben we het eigenlijk over als we praten en schrijven over organisatiecultuur? Er komt geen geluid uit, je kunt er geen koffie in schenken of

een hand geven. Het enige dat je ziet zijn bepaalde trends in gedragingen van de mensen die ergens werken. Of je ziet bepaalde artefacten, in de inrichting en vormgeving van werkplekken, dresscodes, kunst bij voorbeeld. Zijn die artefacten een op een te herleiden tot zoiets als organisatiecultuur? Ze zeggen vast wel ergens iets over, maar over wat? Als het gaat om gedrag wordt, als je bij voorbeeld kijkt naar afscheidsrituelen wordt er in de ene organisatie veel gezongen en geproost, terwijl in de andere organisatie wordt volstaan met een bedankje voor bewezen diensten. In de ene organisatie groeten mensen elkaar vriendelijk in de gangen en maken een praatje, in de andere zie je vooral mensen met opengeklapte laptops of druk bellend door de gangen snellen. In de ene organisatie is een bepaald persoon een held, in de andere een streber. Maar met dit soort dingen houdt het wel zo'n beetje op.

Er is in organisaties altijd sprake van een bepaalde dynamiek in interacties tussen mensen. Die dynamiek is vooral onzichtbaar en niet objectiveerbaar en dientengevolge niet beïnvloedbaar. Het rollen met de ogen in een vergadering wanneer iemand een verhaal afsteekt, het knipogen, het lachen om mopjes van de baas, die helemaal niet grappig is, het gluren naar een knappe stagiair, het gevoel van onbillijkheid wanneer iemand opslag krijgt die hetzelfde presteert als jij, de meningen die bij de koffiemachine worden gevormd, de sympathieën en antipathieën, het is allemaal onzichtbaar. Er wordt een onderscheid gemaakt naar *on stage* gedrag en *off stage* gedrag. Daar kan een behoorlijk verschil in zitten. De verhalen en betekenissen die *off stage* ontstaan zorgen voor de focus van de waarnemingen. Als bij voorbeeld het verhaal in een organisatie is dat het management eigen vriendjes voortrekt, gaan we hier op letten, vinden altijd wel een bewijs en hebben we het er met anderen over.

Volgens de Franse filosoof Foucault bestaan kennis en waarheid alleen als dat gecombineerd wordt met voldoende 'ondersteunende macht'. Wat vinden anderen? Maar het is niet dé waarheid. Die ondersteunende macht wordt vandaag de dag sterk ondersteund door de sociale media, waarin allerlei waarheden worden gecreëerd. Die waarheden zien wij continu bevestigd. We vullen naar hartenlust van alles in en vinden daar harde bewijzen voor. Het wordt een huis waar alles waar is, als je maar niet naar buiten gaat. Zo is het een zichzelf in standhoudend, cyclisch proces. Op deze manier scheppen we zelf de werkelijkheid. De mens is bang voor het lege: 'horror vacui' in het Latijn, zoals Aristoteles al stelde.

We zien de laatste tijd bij voorbeeld drielagen modellen -een kunstmatig onderscheid. Of het projecteren van gebruiken van natuurvolkeren naar organisaties – volstrekt onvergelijkbaar. Daarvoor, en nog altijd, maakten we een onderscheid tussen basiswaarden, assumpties, normen, codes, symbolen, artefacten en gedragspatronen. Maar het zijn mentaal geconstrueerde onderscheiden. De vraag rijst dan, representeren de modellen de werkelijkheid? Welnee, want wat is die werkelijkheid dan? Die is fluïde en niet te objectiveren. En als er al een meting wordt gedaan, is dat een ten eerste een momentopname – een crisis of incident bij voorbeeld kan ervoor zorgen dat het morgen allemaal anders is. Het is net een caleidoscoop. Ten tweede, je vraagt naar percepties van mensen, zonder daarbij in acht te nemen dat die percepties per definitie gekleurd zijn door de vigerende verhalen en dus niet 'de werkelijkheid – een paradox van jewelste en ten derde: je meet vooral je eigen model. En, niet onbelangrijk, het onderzoeken van cultuur zorgt op zichzelf al voor beïnvloeding.

## 2 Organisatiecultuur is geen ding, een soort apparaat met joysticks eraan

Organisatiecultuur is dus een construct, ontsproten uit de geest van wetenschappers en veranderaars. We willen hem kunnen zien door vragenlijsten, interviews, groepsgesprekken te organiseren, die het construct representeren, diagrammen en er een rapport van te maken. Er wordt een werkelijkheid gegoten in het sjabloon van het bedachte model. En wat gebeurt er vervolgens? We kijken door dat model, als een soort bril naar wat we waarnemen in de organisatie en bevestigen daarmee dat model. Meer is het niet.

Maar we willen wel de organisatiecultuur veranderen. Wat het moet worden, wordt vooraf beschreven. Naast het gegeven dat deze verandering een illusie is, stuiten we onmiddellijk op een belangrijk veranderprobleem, en wel dat we met cultuurbeschrijvingen en -metingen onszelf buiten die dynamiek plaatsen en er als het ware een object van maken. Dat is er niet. We vergeten ook gemakkelijk dat een onderzoek op zichzelf al de percepties van mensen beïnvloedt. Het lijkt alsof er met cultuurverandering wordt geprobeerd om rook met de handen te kneden.

Veel adviseurs en adviesbureaus hebben aanpakken ontwikkeld of gekocht. Deze variëren van geplande, lineaire benaderingen of organische, non lineaire of wat er ook tussenin kan zitten. Er wordt gewerkt met groepen in de vorm van trainingen, workshops, werkconferenties, survey feedback, er worden interviews afgenomen, sportmensen en andere ‘inspirators’ voor de groep gezet, kortom, hele batterijen aan interventies worden uitgestort over de organisatie. Dit alles laat weliswaar altijd wel iets achter, maar je weet nooit wat en bij wie. Op de eerste plaats is er geen sprake van een lineaire causaliteit – A leidt niet automatisch tot B en ten tweede, iedereen hoort de boodschap op zijn eigen manier en vult deze navenant in.

Wanneer er sprake is van verandering in organisaties, dan vindt die meestal niet rechtstreeks plaats door een interventie van buitenaf, maar van binnenuit. Bepaalde ideeën, verhalen of gedragingen krijgen voor mensen betekenis. Dat kun je niet zomaar plannen of afdwingen. Een mooie uitdrukking wat dat betreft vind ik ‘je kunt een paard wel naar het water brengen, maar je kunt hem niet dwingen te drinken’.

Een voorbeeld. In mijn veranderpraktijk krijg ik nogal eens te horen dat er sprake is van een ‘roddelcultuur’. Inderdaad, als je in zo’n situatie praat met mensen wordt er veel over anderen gesproken. Het gaat dan over allerlei kwalijke eigenschappen van die anderen. Is hier sprake van een roddelcultuur? Ik denk het niet; eerder van zwak management: mensen voelen zich gewoon onveilig, ze hebben geen idee hoe je hier moet overleven. Wat doe je dan? Je gaat over iedereen en alles kletsen om maar betekenis te geven aan die onveilige wereld. Veel meer heb je niet in handen. Je gaat natuurlijk hier niet rechtstreeks je collega’s en al helemaal niet je leidinggevendenden aanspreken op hun bedenkelijke eigenschappen, want je weet maar nooit wat het effect zal zijn. Zo houdt het fenomeen zichzelf in stand. Dit kan niet beter worden geïllustreerd door een opmerking van een gemeentelijk directeur: “Iedereen praat hier over iedereen, maar er is geen beweging in te krijgen”. Zich niet realiserend dat hij daar zelf het levend bewijs van was. Tegelijkertijd hangen er aan de wanden en in kamers van (uitsluitend) leidinggevendenden glimmende posters, ontworpen door de afdeling communicatie, met Misse of Visie *statements* en kernwaarden, met daarop termen als transparantie, gedrevenheid, professionaliteit, integriteit en meer van zulks. Meestal zeggen ze wat de organisatie *niet* is. Maar dit terzijde.

### 3 Er is nooit sprake van één organisatiecultuur

Sinds de intrede van het industriële tijdperk doen we aan arbeidsdeling in organisaties. We beginnen met een structuur ontwerp en knippen de organisatie op in stukken, trekken om die delen een cirkel en zetten er een baas boven. De eenheden zijn over het algemeen tamelijk strikt van elkaar gescheiden. Dat moet kennelijk ook, want dan kun je ze verantwoordelijk stellen voor hun resultaten, zo is het idee. Maar, zet een aantal mensen bij elkaar en ze gaan prompt over tot het creëren van regels en betekenissamenhangen. De ontstane regels zijn niet automatisch dezelfde als die geschreven zijn in de set *corporate kernwaarden*.

Wanneer iemand zich hier niet aan houdt, heeft hij een probleem. Dat kan zijn te worden genegeerd, tegengewerkt, uitgelachen of zelfs gepest. Zo heeft iedere groep zijn eigen mores en die wordt niet bepaald door het formele leiderschap, maar vooral door niet benoemde *opinion leaders*, de beïnvloeders, die *off stage* opereren.

Als we het dan toch moeten hebben over organisatiecultuur, bestaat die vooral uit een aantal subculturen. Zo gelden er in de bestuurskamer andere mores dan op de werkvloer of de afdeling marketing. Door de functionele grenzen, het soort werk dat gedaan moet worden en door de lokale groepsdynamiek.

Onlangs berichtten de media dat de cultuur bij de Belastingdienst moet veranderen. Mensen zouden elkaar teveel de hand boven het hoofd houden, elkaar en de politiek uit de wind houden (geen *aanspreekcultuur*), reorganisaties lopen uit de hand, ICT systemen werken slecht en er is gezorgd voor een enorme *braindrain*. Ik waag het te betwijfelen of we het hier hebben over dé organisatiecultuur. Het gaat volgens mij meer over de beslissers, die er niet in slagen de organisatie goed te laten functioneren, die onhandige, soms zelfs desastreuze beslissingen nemen en nauwelijks contact hebben met de duizenden goedbedoelende en hardwerkende mensen die het eigenlijke werk doen. Zegt het iets over de gemiddelde medewerker? Volgens mij niet.

#### Wat nu dan?

Ik moet bekennen dat ik niet een twee drie een antwoord heb op het vraagstuk van organisatiecultuur. Dat zou ook in tegenspraak zijn met mijn opvatting dat organisatiecultuur niet bestaat en niet maakbaar is. Maar één ding is me wel duidelijk na al mijn advies- en interim jaren, namelijk dat het geen enkele zin heeft en geen enkel doel dient om alle gedrag, alle houdingen van mensen in een organisatie onder één noemer te zetten en die cultuur te noemen. Of van artefacten of trends in gedrag een bepaalde cultuur af te leiden.

Als er dan iets moet veranderen is het beter is om mensen in de gelegenheid te stellen om te praten over hoe zij de wereld zien, over de grenzen heen, de historiciteit van de organisatie (of onderdeel) te leren kennen, hoe ze tegen de toekomst van de organisatie aankijken, wat ze belemmert en kan helpen om daar te komen. Ik vraag mensen vaak om te praten over de simpelste vraag die je maar kunt stellen: “hoe zijn we hier eigenlijk bezig?”. Dit leidt tot antwoorden die rijker en betekenisvoller zijn dan de statistieken en bedachte typologieën. De interactie die

naar aanleiding van zo'n vraag ontstaat legt de basis voor verandering, welke dan ook. Dit in plaats van normatieve programma's over de organisatie *uit te rollen*, waarmee de boodschap is dat de problemen aan de medewerkers liggen, zonder daarbij voor ogen te houden dat gedrag en houding voor een belangrijk deel bepaald worden door de context, de groepsdynamiek en de structuur, die ervoor zorgt dat mensen zien wat ze zien en niet weten wat ze niet weten. Er zijn wel drie manieren die kunnen helpen om mensen het 'grotere verhaal' te helpen inzien en daarmee de kiem te leggen voor verandering:

Als eerste: Bepaal in gezamenlijkheid wat het vraagstuk eigenlijk is, vanuit zoveel mogelijk perspectieven, in dialoog, ga de structuurvraag niet uit de weg en behandel deze niet als een los issue en die vervolgens top down te veranderen. En: heb het vooral niet over cultuur, want dat werkt meteen diskwalificerend. Organiseer bij voorbeeld open space bijeenkomsten, laat mensen zelf de agenda bepalen, of houd world café achtige bijeenkomsten of simulaties, zorg voor *story telling*, voer de ideeënbus weer in, maar realiseer je dat wanneer die leeg blijft, er een behoorlijke kloof is tussen medewerker en management (er wordt toch niets mee gedaan). Vergader niet alleen met mensen die ergens over gaan, maar met mensen die *betrokken* zijn bij een onderhavig vraagstuk of probleem, ook al is dat niet hun beschreven taak.

De taal die we gebruiken is een tweede punt. De (verander)taal representeert de manier waarop we kijken naar de organisatie en verandering. Ik hoor vaak allerlei transporttaal, zoals 'uitrollen', 'aansturen', 'de boodschap uitdragen' ('neerleggen' kan ook nog passiever), 'cascaderen', 'het moet landen', 'meekrijgen' (anderen), 'traject', 'stip op de horizon', 'tussen de oren krijgen' et cetera. Achter de taal schuilt in deze gevallen een lineair-causaal veranderparadigma. En dat is een inmiddels achterhaald, maar hardnekkig idee-fixe. Daarbij: het moet allemaal binnen gegeven tijdseenheden gebeuren, alsof verandering rekening houdt met onze kalender. *Change by Calendar*. In een huiselijker context: je kunt wel willen afspreken met je 15-jarige zoon dat hij eind van het jaar zijn puberteit achter zich heeft gelaten, maar iedereen weet dat dit absurd is.

Ten derde: we zouden al heel ver zijn als managers, andere beslissers en organisatieadviseurs de invloed die ze denken te hebben, zouden relativeren. En met hen de organisatieadviseur. Laten we stoppen met het maakbaarheidsidee en vooral met het denken in termen van lineaire causaliteit. Laten we onszelf niet te serieus nemen.

Ik vroeg eens in een sessie met opleidingsmanagers en directie van een faculteit van een hogeschool zich een voorstelling te maken van wat er zou gebeuren op school als we in dit hotel drie weken gegijzeld zouden worden, zonder enige communicatie met de buitenwereld. Ze waren het er roerend over eens: het wordt chaos. Mijn reactie dat dat misschien de eerste dagen het geval zou zijn, maar dat er na verloop van tijd als vanzelf een 'nieuwe orde' zou ontstaan – medewerkers gaan hun eigen koers zoeken en kunnen heel goed zonder jullie, leidde tot grote vertwijfeling.