

4

Alles is cultuur – ook een organisatie!

INLEIDING

Alles wat mensen ontwikkelen is cultuur. Managers twijfelen daar wel eens aan. 'Ja, de cultuur bepaalt in het Concertgebouw in Amsterdam dat mensen stil zijn tot het einde. In Wenen klappen mensen tussen de delen en in Italië juichen ze bij iedere aria. In een BBC-kunstdocumentaire (2005) zegt de inleider terecht: "Culture is King." Goed, maar we beweren toch niet dat strategisch beleid en marketingpraktijken door cultuur bepaald zijn? Mogelijk bij politiek bestuur waar kernwaarden in een land goed bestuur bepalen. Daarom bestrijden ze in Japan de gevolgen van de ramp op de Japanse wijze. Maar managementwetenschap is toch .. .' Nee, ook wetenschappelijke uitkomsten zijn een product van een culturele stammenstrijd, zoals de wetenschapsantropoloog Latour (1988) concludeert. Uitkomsten zijn een schijnwereld van gesloten gelederen na controverses over subculturele interpretaties. De wetenschapshistorici en Erasmusprijswinnaars Schaffer en Shapin (2005) concluderen daarom dat wetenschappelijke uitspraken iets zeggen over een sociaal-culturele orde waarbinnen ze tot stand komen. Hun conclusie: wetenschap is cultuur. Daarin zijn managementwetenschap en managementpraktijken niet anders.

De eigen bestaanswijze

Cultuur is de bestaanswijze van een groep; voor een organisatie is het haar werkbestaan. Benedict (1946) omschrijft cultuur als de identiteit van een groep. We kunnen daar bezwaren tegen in brengen: een begripsdefinitie uit de psychologie gebruiken voor een collectieve bestaanswijze. Toch leidt die metaforische omschrijving tot een interessante vaststelling. Een individu denkt, doet en uit gevoelens niet los van zijn identiteit - iemands eigenheid. Cultuur metaforisch opvatten als groepsidentiteit, houdt dus in dat alles in een organisatie plaatsvindt in die cultuur. Cultuur is geen bedrijfskundig organisatiepuzzelstukje naast strategie,

structuur, processen en systemen, maar de organisatiepuzzel zelf (Clegg, 1992, Trice en Beyer, 1993, Bate, 1995, Martin, 2002 en Alvesson, 2002). Het ontwikkelen van strategisch beleid, het ontwerpen van structuurelementen en de wijze waarop mensen omgaan met deze aspecten, vindt altijd plaats in een betreffende cultuur. Dat gaat gepaard met controversen, machtspele en subculturele belangen, die eigen zijn aan die betreffende cultuur.

Toch zien we soms cultuur benaderd worden als subsysteem naast die andere puzzelstukjes. Dat vooronderstelt dat we cultuur kunnen doordenken en transformeren los van die puzzelstukjes en omgekeerd. 'Eerst de strategie op orde, dan de structuur en processen opnieuw inrichten. In een later stadium richten we ons op cultuur', hoor je dan. Maar dat werkt veranderkundig niet zo, want een organisatie *heeft* niet zozeer een cultuur maar is een culturele entiteit met een specifieke eigenheid. Organisatieverandering is dan ook een ingewikkeld onderwerp, want elke verandering vindt plaats in een cultuur en niet los van die cultuur. Dat houdt echter niet in dat je die gehele cultuur moet transformeren om bepaalde zaken te veranderen in die cultuur!

Vraagstelling

Bijna twee derde van alle veranderkundige inspanningen faalt en de menselijke en economische lasten zijn groot (Beer en Nohria, 2000). Mogelijk zijn we soms te ambitieus met de veranderdoelen of neemt het verandertraject meer tijd in beslag dan gepland. Of zit het meer in hoe we cultuur benaderen? Cultuur is van ieder die tot een groep behoort. Maar als het management zich de cultuur exclusief toe-eigent, stelt zij zich op buiten die cultuur. Op die wijze verinstrumentaliseert zij die cultuur als bedrijfskundig puzzelstukje. Dat zijn al twee weerstandsbronnen. Door zich distantieënd buiten de cultuur op te stellen, vervreemdt het management zich van de cultuur. Ten tweede ontwikkelt zich een inherente weerstand bij het beschikbaar stellen van mensgebonden aspecten. Individuen, maar ook een cultuur, laten zich niet zomaar als instrument inzetten. Dat is een proces van 'verdingelijken' waarin de menselijke maat zoekraakt - en dus volgt verzet. In dit hoofdstuk wil ik uitgaan van de stelling dat alles cultuur is. Ik stel mij de vraag welke consequenties dat heeft voor de veranderpraktijk.

leeswijzer

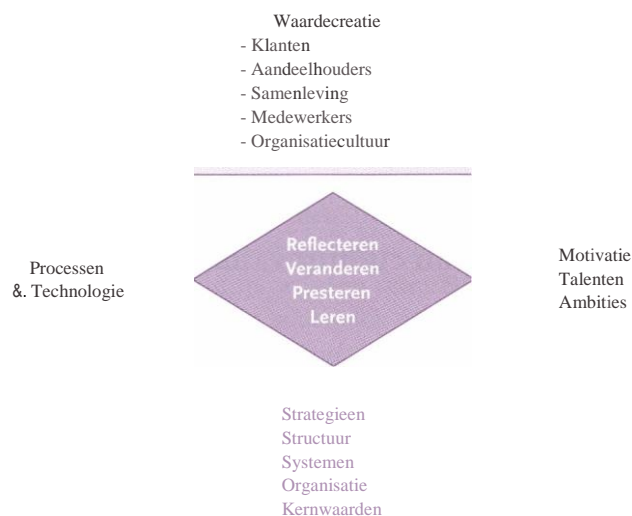
Ik contrasteer in de eerste paragraaf het verschil tussen de instrumentele benadering en het antropologisch wezenlijke van cultuur. Cultuur is een menselijk product en geen goddelijke daad of natuurverschijnsel. Mensen produceren ideeën over het juiste organisatiebestaan en de goede benaderingen. Zij geven dat vorm in allerlei symbolische uitingsvormen. Uiteraard stellen mensen geregeld hun cultuur bij. Cultuur is niet alleen een zichzelf reproducerend fenomeen. Vrijwel altijd is er sprake van dynamiek. In de tweede paragraaf pleit ik voor het achterwaarts verstaan van een cultuur en het voorwaarts veranderen. Dat betekent dat ik

een bestaande cultuur niet a priori afwijs en wil vernietigen. Je zou daarmee wel eens het organisatie goud kunnen weggooien. Uitdagend is dan de vraag: hoe kun je met behoud van dat goud de energiestromen voeden met nieuwe elementen, gericht op succesvol voortbestaan? In de afsluitende paragraaf presenteer ik de reflectief-participatieve benadering, waarbij mensen rond bepaalde vraagstellingen reflecteren en debatteren. Dat kunnen mensen zijn van verschillende hiërarchische geledingen en subculturen. Het gaat om het doorgronden van bestaande praktijken en het debatteren over alternatieven. Het is een proces van veranderen *met* mensen en niet het veranderen *van* mensen.

4.1 **De dynamiek van cultuur vanuit antropologisch perspectief**

Volgens Straathof (2009: ro) kunnen antropologische perspectieven niet als uitgangspunt dienen voor de zoektocht naar een theorie over cultuurverandering. Antropologie houdt zich alleen maar bezig met het beschrijven en archiveren van een cultuur en niet met het veranderen van culturen. Maar daarmee verwijst hij een fundamentele wetenschap op het gebied van de ontwikkeling van een bestaanswijze en werkbestaan naar de prullenbak. Dat is niet juist, want het antropologisch doorgronden van organisatiecultuur biedt juist inzicht in veranderprocessen. Als we dat niet doen, dreigen we terug te vallen op de veelal tekortschietende instrumentele benaderingen. Juist antropologen zijn ervan overtuigd dat 'cultuur inherent dynamisch van aard' is (Tennekes 1995: 26). Logisch, want naast reproductie van elementen die in de loop van de tijd zijn ontwikkeld, is er ook sprake van productie van nieuwe elementen in het sociaal handelen, waardoor cultuur altijd in beweging is (Van den Boom en Vinke, 2010).

Managers zijn mogelijk te veel gedreven door de waan van de dag en kiezen dan voor een snelle instrumentele benadering. Dat is ook wat Schein (2004: 9) stelt: managers praten vaak over organisatiecultuur 'alsof het om een managementinstrument gaat, om zoiets als een nieuw type organisatiestructuur'. Daarom plaats ik cultuur dan ook niet in figuur 4.1 als een van de puzzelstukjes. De hele figuur is een culturele entiteit, waar kernwaarden het fundament vormen om strategieën, structuur, processen, handelingen en systemen te voeden die leiden tot waardecreatie voor verschillende stakeholders. Die kernwaarden kunnen een krachtbron zijn, waarin mensen hun motivatie vinden om talenten in te zetten in combinatie met processen en technologie. Hamel en Prahalad (2002) noemen die combinatie het 'organisatiegoud'. Veranderkundig dienen zich dan vragen aan zoals: hoe koester en onderhoud je dat goud en hoe benut je dit goud om elementen bij te stellen met het accent op presteren, leren, veranderen?

FIGUUR 4.1 *Kernelementen voor waardecreatie in een organisatiecultuur (Van den Boom, 2007)*

Instrumentele verandermethoden knellen in de eenentwintigste eeuw. Het zijn op beheersing gerichte benaderingen die voortkomen uit modernistische organisatie-theorieën. Organisatiemodernisme benadrukt de noodzaak 'to be designed so that they have a clear structure, a rational sense of order and stability and clear outlines of authority and accountability' (McAuley, Duberly en Johnson, 2007= (O). Kenmerken daarvan zijn onder andere rationaliteit, economisering en individualisme. Alleen rationale benaderingen gelden om een cultuur te transformeren. Modernistisch management stelt organisatiecultuur beschikbaar voor vernietiging en transformatie. Kwantitatieve methoden maken de huidige en gewenste cultuur inzichtelijk. Stappenplannen geven invulling aan de transformatie, en meetinstrumenten moeten inzichtelijk maken of de ontworpen waarden geborgd worden. Maar mensen zijn geen verlengstuk van de hersenen van het management. De ander is volgens de Franse filosoof Levinas (1987; 37, 42) niet 'herleidbaar tot mij'. Daarbij: of managers altijd rekening houden met collectieve belangen en het voortbestaan van de organisatie valt soms te betwijfelen (o.a. Smit, 2008 en 2009; Van Duyn, 2008; Van den Boom, 2010). Op deze wijze verkillen organisaties en delven zingeving en andere karakteristieken van een humaan en energetisch werkbestaan het onderspit (Van den Boom en Vinke, 2010).

Maar ook vanuit organisatie-effectiviteit past een volledig beheerste organisatie niet meer in deze tijd. Volgzaamheid past niet bij concepten zoals emotiemarketing, vitaliteit en flexibiliteit. Complexiteit, globalisering, weifelende politici, dynamiek, hyperconcurrentie, turbulentie, hoogopgeleide professionals, mondige bevolkingsgroepen, nieuwe vormen van werken, kritische klanten en wat niet meer, verhouden zich slecht tot een volledig beheersbare organisatiewereld. In het reguliere werk ontstaat daarom steeds meer professionele ruimte in organische, losse netwerkverbanden. Maar in verandertrajecten zien we vaak de modernistische beheerskramp. Mooi verwoordden de managers Fokke en Sukke dat enige tijd geleden in *NRC Handelsblad*. Zij bestellen 20 meter magazijnstellingen, 7 dossierkasten, 12 rolblokken en ... een cultuuromslag.

4.1.2 *Definitie en het functioneren van cultuur*

Cultuur bestaat uit twee delen: ideeënwerelden en symbolen. Ideeënwerelden omvatten collectieve interpretaties, aannamen, betekenissen, waarden, strevingen en aanwijzingen. Kleding- en gedragscodes, taboes en andere normerende aanwijzingen reguleren acceptabel geacht gedrag. Ideeënwerelden zijn in de loop van de tijd ontwikkeld en in stand gehouden met nieuwe toevoegingen. Het is een emotioneel beladen (dus niet alleen rationeel) groepsverstaan van de werkelijkheid en tegelijk bevat het aanwijzingen voor het dagelijks handelen. Een soort blauwdruk van en voor het bestaan (Geertz, 1993). Mensen ontwikkelen ideeënwerelden en symbolen al werkend en sociaal interacterend met elkaar op hun locatie. Dus is er altijd sprake van subculturen. Het is hun sociaal bezit dat zij in de loop van de tijd sociaal voortzetten en ook veranderen.

Symbolen comprimeren die ideeënwerelden, zodat uitgebreide uitleg niet steeds nodig is om ideeën te communiceren. Objecten zoals logo's en gebouwen symboliseren waar men voor staat. Fysieke kantoorinrichtingen spreken waardeopvattingen uit over nabijheid en toegankelijkheid: directiekamers op afstand of nabij operationele kernen. Andere symbolische uitingsvormen die betekenis krijgen tegen achterliggende ideeënwerelden zijn dagelijkse werkactiviteiten, rituelen, beleidsstukken, procesbeschrijvingen en talige uitingen in de vorm van verhalen over vroegere en huidige helden en antihelden, specifiek jargon, grappen, roddels, en dergelijke.

Mensen stemmen hun eigen ideeënwereld (vaak onbewust) af op die collectieve ideeënwerelden in een proces van cognitieve uitwisseling. Zo ontstaat een sociale ordening waarbij iemand 'zo zijn onze manieren' grotendeels opvat zoals de collega's. En die zien weer aan hem dat hij is afgestemd op die manieren van doen. Voor het individu biedt cultuur een mate van zekerheid en veiligheid, ontplooiingsmogelijkheden en zingeving als het werk intrinsiek waardevol is (Van Diest, 1997). Zij worden dan geraakt in hun wezenlijke sensibiliteit (Burms en De Dijn, 1995). Een score op een zingevingindex is dan net zo'n belangrijke indicatie als

indices zoals bruto nationaal product of bedrijfsrendementen. Cultuur is een in de loop van de tijd ontwikkeld geheel van een emotioneel beladen ideeënwereld en symbolen die de mens oriënteert op wat belangrijk is en hem vertelt hoe zich te gedragen. Uit deze definitie blijkt wat cultuur is en hoe cultuur functioneert. Cultuur bepaalt hoe iemand zijn biologische kenmerken en gedragsvoorkeuren moet aanwenden in een bepaalde context. En tegelijk zien we dat managers vaak cultuur opvatten als een 'managementtool', een bedrijfskundig instrument, dat de efficiency en winstgevendheid moet opvoeren. Touwtrekken dus om cultuur (Van den Boom, 2007) waarbij de menselijke maat soms inlevert. Dat verbaast niet, want complexe samenlevingen (ook organisaties dus) leiden vaak tot onderdrukking van het menselijke (Elias, 1987), terwijl deze tijd juist vraagt om robuuste, creatieve en initiërende organisatieculturen.

Mensen creëren zelf hun ideeënwerelden en symbolen. Het is een sociaal geconstrueerd verstaan van de werkelijkheid door middel van taal. Taal benoemt wat zich aandient en door middel van taal geven we aan hoe te handelen. Geconstrueerde ideeënwerelden krijgen de status van een geobjectiveerd feit: 'zo doen wij dat hier'. Deze hechte constructies laten zich niet gemakkelijk wegdenken. Sterker nog, ze zijn beschikbaar voor consumptie door nieuwkomers. In deze drie stappen brengt een groep haar werkbestaan 'cultureel' voort: productie, objectivering en consumptie van 'zo zijn onze manieren'. Mensen hebben een bijzondere aanleg voor sociaal-culturele inbeddingen bij de sportclub, in het gezin, op het werk enzovoort. Terwijl je deel uitmaakt van een ideeënwereld, wordt die wereld deel van jezelf. Mensen krijgen dus een rolbepaalde betekenis tegen de achtergrond van hun culturele inbeddingen. Cultuuroverdracht vindt plaats binnen culturele spelregels. Deze overdracht lijkt zonder dwang, maar je kunt je er ook niet zomaar aan onttrekken. Het gaat subtiel, met hints; 'zou ik (niet) doen', vooral met non-verbale taal.

4.1.3 *Culturele dynamiek*

Cultuur zit op een bepaalde manier in elkaar, maar raakt ook aan andere culturen, zegt de socioloog Goudsblom (2001). Mensen nemen ideeën van buiten mee, over hoe het elders werkt. Dan botsen nieuwe en oude ideeënwerelden. Ook nieuwe technologie moet steeds weer een plaats krijgen in een organisatiecultuur. Zo brengt het door de technologie gevoede nieuwe werken veranderingen teweeg in verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en zelfsturing in veelorganisatieculturen. Ook kunnen veranderingen in een cultuur voortkomen uit botsingen tussen verschillende subculturele ideeënwerelden. En contradicties kunnen leiden tot reflectie en verandering. Klantgerichtheid, zegt de beleidsnota, maar de contradictie kan zijn dat we vergeten dat er ook interne klanten zijn. Eerst intern de waarden leven en dan pas extern naar klanten, is dan het veranderkundig adagium.

Ook veranderingen in de organisatiebestemming hebben invloed op cultuur. Stel, een organisatie bevindt zich in veilig vaarwater, maar moet eerdaags als

marktpartij verder. Dat doet een stevig beroep op de organisatievermogens om te voorkomen dat de cultuur afsterft. Soms zijn nieuwe formele en informele leiders daarbij nodig. Zo zijn er nog veel meer aspecten waardoor er veranderingen kunnen optreden: door structuurveranderingen en verandering van processen wijzigen zich de machtsverhouding en verantwoordelijkheidsverdeling in een cultuur. Door omgevingsveranderingen en interne spanningen werkt 'zo zijn onze manieren' dus niet voor eeuwig. Er is altijd sprake van reproductie van oude en productie van nieuwe elementen, waardoor er veranderingen optreden in de betreffende cultuur. En hoe meer zaken we tegelijkertijd wijzigen, hoe heftiger de cultuur in beweging komt.

Concluderend: cultuur is het bezit van een groep en bestaat uit ideeënwerelden en symbolen. In die cultuur brengen mensen vanuit verschillende subculturen hun werkbestaan voort. Cultuur is inherent dynamisch: naast reproductie zien we vernieuwingen. Soms is het touwtrekken om de juiste sociale ordening die een cultuur teweegbrengt. Dan blijken ook de subculturele verschillen en machtsaspeeten in een organisatiecultuur.

4.2 **Achterwaarts verstaan en voorwaarts voeden**

Het is opvallend dat nieuwe managers na een korte oriëntatie vaak concluderen dat de actuele cultuur niet deugt. 'Een totale transformatie is noodzakelijk' en dus worden nieuwe waarden gepresenteerd. Maar bevat die organisatiecultuur dan helemaal geen goede elementen? En als volgend jaar weer een nieuwe manager komt, moeten we dan weer...? De oude waarden worden afgewezen, maar als de nieuwe waarden niet landen en bezielen, dan ontstaat een waardevacuüm. Op deze wijze verliest een organisatiecultuur bij ieder verandertraject een stuk van haar eigenheid, mogelijk zelfs haar impliciete krachtbronnen, die energie voortbrengen.

De veranderfocus ligt vaak op het realiseren van de kortetermijnveranderinhoud. De focus richt zich te weinig op langetermijnprocessen die gaan over de ontwikkeling van essentiële organisatievermogens (Van den Boom, 2010). We kunnen dan denken aan collectieve strategische, leer- en veranderkundige, commerciële en morele, sociaal-emotionele en zelfsturende vermogens. Als die vermogens zich in gunstige zin ontwikkelen, wordt de organisatie robuuster.

De directie in vergadering bijeen (1)

Henk opent de directiebijeenkomst over cultuurtransformatie. Men zit aan een ronde directievergaderingstafel die teamgeest moet benadrukken. Je ziet dat Henk directeur is; de afstand tussen hem en de twee mensen naast hem is groot. Rechts zit Ans, marketing-

manager; links de controller, Ben. Alleen Henk heeft enkele vaste attributen voor zich: blocnote met leren omslag, een pennenstandaard en een marmeren asbak. Hij verwijst naar een stuk dat hij heeft opgesteld: flexibiliteit en vitaliteit. 'Daar moeten we het zo dadelijk over hebben. Ik heb met Ans enkele waarden gedefinieerd die richtinggevend moeten zijn voor iedereen. Als jullie het daarmee eens zijn, kan onze Alfred als HR-manager een stappenplan maken voor de transformatie. Een punt zetten achter de oude cultuur en dat doen we als team.' Alfred zag de bui al hangen en zit wat naar achteren. Gelukkig neemt Gerrit het woord: 'Ik ondersteun de noodzaak voor verandering. Ik denk dat het ook goed is voor mijn R&D-groep.' Gerrit werkt hier pas twee maanden, maar voelt sfeer en rolverdeling goed aan. Ben: 'Zetten we cultuur niet te prominent neer? Kijk naar de regering; die heeft niets met cultuur. Het gaat erom hoeveel we verkopen, tegen welke kosten ...' Ans laat hem niet uitspreken: 'Als R&D nieuwe toepassingen maakt, dan zie ik mogelijkheden voor marktontwikkeling. Maar ik loop altijd tegen de cultuur aan.' Alfred zet aan tot een coalitie met Ans: 'Als emotiemarketing zo belangrijk is, hoe zit het dan met de emotionele beleving van de mensen die hier werken?' Ben zucht - zijn rekenmachine hapert. Alfred vervolgt: 'En voor je het weet, hebben wij weer bedacht wat goed is voor de mensen. Zo mobiliseer je toch geen vitaliteit?' Henk wordt ongeduldig, verschuift zijn asbak van links naar rechts. 'Jullie met die HR-hobby's weer ... Let op, ik heb wel mijn aandeelhouders in mijn nek. Ik moet met een concreet stappenplan komen om de cultuur te transformeren!'

4.2.1 *Botsende instrumentele benaderingen en de esthetiek van cultuur*

Nee, het stukje 'De directie in vergadering bijeen (I)' is geen toneelstuk van theatergezelschap 'De Transformatie'. Maar het is wel een directiebestaan in volle schoonheid: mensen die op culturele wijze door middel van taal hun werkbestaan creëren (Giddens, 2009). Het script en de rollen liggen al klaar; we moeten alleen de juiste spelers erbij zoeken om als hoofd HR of Research te voldoen aan de ideeënwerelden. Zó opgevat is elk bestaan een waar esthetisch kunstwerk waar schijn en werkelijkheid (Nietzsche, 1987) zich in sociale interactieprocessen afspeelen. Het zijn processen waarbij mensen in die culturele context uitdrukking geven aan zaken die zich afspelen. Tegelijk geven ze iets prijs van zichzelf. Op basis van hun onderliggende waarden, normen en strevingen claimen zij aanspraak te kunnen maken op het doorgronden van situaties. Zij manifesteren zich op een wijze die indruk moet maken op anderen; soms om hun macht te vergroten. Hun rolvervulling vindt plaats volgens een vast patroon van handelingen in soortgelijke voorstellingen. Iemand 'gaat volledig op in zijn eigen show' (Goffman, zorr: 27). Zal Gerrit de juiste rolspeler zijn in dit 'unwritten libretto of a drama' zoals Berger en Luckmann (1991: 92) dat noemen? Kan Alfred ('jullie met die HR-hobby's') zijn rol anders invullen? Of sluit hij aan op de roleisen van de directeur?

Berger en Luckmann (1991) spreken over cultuur als een niet-eindigend proces van determinerende beïnvloeding van de wieg tot het graf. **In** het werkbestaan: van de eerste werkdag tot het ontslag. Mensen hebben altijd te maken met intermediërende scripts. Ze maken duidelijk wat het juiste rolgedrag is. Gaat iemand ergens werken, dan ligt het door voorgangers geproduceerde 'zó zijn onze manieren' klaar. Dat maakt het voor nieuwkomers gemakkelijk om gedrag af te stemmen op deze sociale feitelijkheden en als een geaccepteerd lid bij de club te horen. Een mens is immers niet zozeer instinctmatig gedreven. Hij krijgt door zijn mens eigen culturele openstelling de vraag hoe-hier-te-zijn beantwoord. Eerder stelden we al dat die sociale feitelijkheden niet onveranderbaar zijn of alleen wijzigen door managementinterventies. Mensen voegen altijd onderweg nieuwe zaken toe. Maar soms te langzaam of soms verkeerd naar het oordeel van het management, en dus is veranderkundige regie nodig. En die managementregie is niet altijd een garantie voor succes (Berger en Van den Boom, 2012).

4.2.2 *Veranderingen in een cultuur af het veranderen van een cultuur*

De modernistische agenda claimt vaak cultuurtransformatie als ultiem beheers ideaal: alles overboord; geen waardering voor goede kernen. Top-down komt de boodschap; wat er speelt, waar we heen moeten, welke waarden gelden en hoe te veranderen. Een heldere koers, urgentie bij de top en de rest volgt. Deze universele receptaanpak negeert de specifieke eigenheid van organisatieculturen. Ook veronderstelt het dat mensen hun persoonlijke waarden zomaar inwisselen voor de door het management ontwikkelde waarden. Maar management heeft het over 'corporate culture' en niet over de organisatie als cultureel werkbestaan. Je leest dat werkbestaan met zijn verschillende interpretaties, betekenissen, waarden en handelingen niet af aan de geformuleerde 'corporate values'. Die 'corporate culture' communiceert slechts wat belanghebbenden grosso modo kunnen verwachten. De cultuur als werkbestaan met zijn vele subculturen leer je kennen door haar te raken als klant, als (nieuwe) medewerker of leidinggevende.

Veranderkundig gezien heeft het management moeite met het verbinden van die twee werelden: 'corporate values' en wat mensen dagelijks drijft in het werkbestaan. Logisch als het 'zo zijn onze manieren in dat werkbestaan wil vernietigen. Dat geeft weerstand. Effectiever is het om een cultuur te verstaan in haar historische context. Dus achterwaarts verstaan en vooruit veranderen! Achterwaarts verstaan geeft inzicht in de eigenheid en uniciteit van die cultuur. Effectief interveniëren doe je door positieve krachtbronnen in die eigenheid te respecteren, waar *het* kan te gebruiken en zeker niet te vernietigen. U herinnert zich die zielige paarden, geïsoleerd door omringend water? De commandant van de genietroepen zei: 'noodbruggen en pontons' en de luchtmacht opperde heli's. Maar kloeke meiden wisten beter en sloten slechts aan op wat eigen is aan paarden. Dus geen veranderkundige 'push' -strategie, maar een 'pull' -strategie: paarden verlokken

mee te komen op een voor hen natuurlijke wijze - dus met andere paarden. Kunnen we dat ook met organisaties: veranderen op 'culturele' wijze? We hebben dat elders uitgewerkt voor zorginstellingen. Het competentieprofiel van de meeste zorgverleners kenmerkt zich door ontvankelijkheid en zorgzaamheid. Dan is een veranderkundige vraag: hoe richten we het veranderproces in met gebruikmaking van ontvankelijkheid en zorgzaamheid (Van den Boom en Nieuwkoop, zoro)? Die krachtbron gooi je niet overboord.

Als je uitroept dat niets deugt, gooi je mogelijk het organisatiegoud overboord. Waarom doen we dat? Vanuit bedrijfskundige optiek bestaan organisaties uit dezelfde puzzelstukjes: strategie, structuur en cultuur (en meer, afhankelijk van het model) binnen uniforme organisatiepuzzels, want een organisatie is een organisatie. Dus past overal een universele receptaanpak. Maar dan is er geen oog voor die specifieke eigenheid van een organisatiecultuur. Jammer, want bij het voortbouwen op wat waardevol is, verkrijg je juist partnerschap om de cultuur te voeden met nieuwe elementen. Het voeden van een cultuur is een verandering in de cultuur, een 'culturele' evolutie met handhaving van de ontwikkelde zingevende krachtbronnen. Voeden kan heftig zijn (geneeskundige toedieningsvormen: oraal, subcutaan, intramusculair, intraveneus, e.d. - ook in combinatie). Soms is voeden lastig voor managers, want het veronderstelt eerst de zoektocht naar energie gevend organisatiegoud. Dus verbinding maken met de diverse organisatiedelen en aansluiten op emergente initiatieven. Uit de ivoren torens komen en vertrouwensvolle relaties ontwikkelen om ideeën op te snuiven. Veranderenergie versterken of verleggen (kanaliseren, leerbarrières slopen, versnellingen aanbrengen). Soms is het gemakkelijker en veiliger een beleidsnota te maken met afkeurende opmerkingen over de huidige cultuur en nieuwe kernwaarden te presenteren. Stel (!) nu eens dat zoiets lukt: zijn we dan blij met die volgzame ondergeschikten? Nee, en dus komen er dan weer nieuwe waarden: initiatiefrijk en daadkracht.

Ik maak dus onderscheid tussen veranderingen *in* een cultuur en het veranderen *van* een cultuur. Het eerste gaat uit van het voeden van een cultuur als noodzakelijk onderhoud. Een verandering van de cultuur is een revolutionaire ingreep waarbij alles wat een cultuur is (dus de hele organisatie) getransformeerd wordt. Noem maar op: de wijze van strategisch beleid ontwikkelen en operationaliseren, structuren, systemen, symbolen, processen, gebouw, kernwaarden, mensen, formuleren, en wat niet meer. Maar is dat nu altijd nodig? Ofkomt dat streven voort uit de omgevingsdruk die managers ervaren? Dat zou dan betekenen dat zij zelf ingebed zijn in een overstijgend, druk gevend cultureel verband. Logisch, want alles is cultuur. Dergelijke druk zou afkomstig kunnen zijn vanuit het culturele gedachtegoed van de Angelsaksische, neoliberale managementfilosofie.

4.2.3 *Ingebedde managementpraktijken in de neoliberale dwang*

Alles is cultuur, maar niet voor de religieuze mens: het goddelijke overstijgt menselijke creaties en dus ook culturen. Hoe zit dat met economie? Overstijgt economie culturen, zodat diversiteit in landen en organisaties verdwijnt? Het neoliberalisme denderd met ondersteuning van globalisering en digitalisering als een 'goddelijke wervelwind' over de wereld. Ongelimeerde ondernemersvrijheid waarborgt hoge rendementen en beursnoteringen ongeacht ecologische, maatschappelijke of menselijke overwegingen (Van den Boom, 2010b). De moraal van een community geldt niet meer (Taylor, 2007). De vrije markt besluit 'objectief' en culturen dienen zich aan te passen. Het neoliberalisme orakelt: alleen wat zich in geld laat uitdrukken, is waardevol. Economie vertoont een eigenheid die lijkt te bepalen wat het goede leven is (Achterhuis, 2010). Hierbij worden natuur en cultuur steeds meer ondergewaardeerd (Heertje, 2007). We leven en werken in neoliberale, commerciële en rationale levenssferen. Zó opgevat lijkt alles economie, waarvan culturen op instrumentele wijze deel uitmaken. Ook managers hebben steeds meer te maken met de spelregels die het neoliberalisme oplegt (o.a. Ha-Joon Chang, 2010). We moeten het vrije marktmechanisme niet overboord zetten. Maar een kritisch geluid is wel nodig bij de excessieve vergoddelijking van winst en het terugdringen van menselijke maat en ecologisch besef. Het leidt tot een beschavingsbreuk, zoals bleek bij de morele crisis in de financiële wereld, die leidde tot economische crises. De econoom Keynes (Clarke, 2010) zag economie als een morele wetenschap en daar past overheidsingrijpen bij. Maar Keynes is ingewisseld voor de liberaal Friedman (1993) die stelt dat de enige sociaal-morele verantwoordelijkheid van een organisatie bestaat uit winst. De neoliberale culturele waarden bepalen de standaard voor managementwetenschap en managementpraktijken. 'Social sciences are themselves aspects of the social world in that they are affected by it' stelt Mc Auley (et al., 2007: 18) om te accentueren dat wetenschapsbeoefening altijd sociaal-cultureel is ingebed.

Managers worden vaak opgeleid, geselecteerd en afgerekend volgens neoliberale waarden en spelregels die dominant zijn dan moreel leiderschap. Het instrumenteel bezit van een cultuur gaat boven organisatieelzijn. Mintzberg (2004) stelt kritisch dat 'managementopleidingen te weinig vormend zijn in persoonlijk en ethisch leiderschap'. Stewart (2010) gaat verder. 'Studenten bedrijfskunde van vandaag kunnen de criminelen van morgen zijn.' Liberalisme heeft daarom een andere toevoeging nodig: *democratisch* liberalisme' (zoals democratische rechtstaat). Andere waarden komen dan tot hun recht: saamhorigheid, solidariteit, rechtvaardigheid. En die waarden kunnen eerder veranderkundige energie losmaken bij mensen dan alleen winst. Dan moeten we oog hebben voor een en-enbenadering: organisatierendement én menselijke maat (Van den Boom en Vinke, 2012). Liberalisme is democratisch als uit debatten naar voren komt welk liberalisme mensen willen in een samenleving. Organisaties zijn democratisch, als visiedocumenten en veranderplannen voortkomen uit debatten.

Concluderend: het instrumenteel beschikbaar stellen van cultuur, leidt niet zomaar tot succes. Cultuur laat zich niet zo gemakkelijk tot bezit stellen. En zou het lukken, dan zet het meestal niet aan tot verdere ontwikkeling van organisatievermogens. Achterwaarts verstaan van de cultuur en voorwaarts voeden met nieuwe elementen is een alternatief. Die benadering staat soms haaks op de managementdruk die versterkt wordt door neoliberale dwang.

4.3 De reflectief-participatieve benadering

Tegenover instrumentele benaderingen stelt Habermas (1985) het communicatieve handelen. Dat is een open debat waarin verschillende subculturen hun zienswijzen laten horen. Een dergelijk debat kan leiden tot nieuwe interpretaties en het ontwikkelen van veranderingen in de cultuur. Deze communicatieve processen zijn de basis in de procesbenadering. Soms zit hier de modernistische beheersangst: je weet niet wat eruit komt! Maar pluriformiteit van subculturen voorkomt juist implosie (afsterven van een cultuur door ontbrekende botsingen), versterkt het sociaal kapitaal en de organisatievermogens. Het houdt de boel vitaal en maakt een organisatie robuust. Pluriformiteit van subculturen maakt het mogelijk dat er debatten zijn vanuit verschillende perspectieven, resulterend in gedeelde betekenissen en benaderingen. Ik werk uit hoe een reflectief-participatieve benadering bijdraagt aan cultuurontwikkeling, voortbouwend op de inzichten van Arendt (2005), Gadamer (2003) en Habermas (1985). Maar eerst gaan we terug naar het directieberaad (zie 'De directie in vergadering bijeen (2)').

4.3-1 *Participatie: veranderen mét mensen*

De directie in vergadering bijeen (2)

De directie vergadert weer twee weken later. Als dit een toneelstuk zou zijn, dan zou de scriptschrijver kunnen zorgen voor een omslag in het stuk door in een volgende akte 'zo zijn onze manieren' doorte prikken. In de middeleeuwen lieten de rederijders (en nu het moderne toneel) publiek interveniëren in de scripts. We volgen zo een 'living theater'. Ik noem mensen uit het publiek Zalvers (Z) die de dominante ideeënwereld versterken en Prikkers (Pr) die interveniëren zodat bewustwording en verandering ontstaan.

Henk opent en claimt weer teamsamenwerking bij cultuurtransformatie. 'Jullie hebben de notitie die ik met Ans heb gemaakt ontvangen. Alfred hoe ver ben je met een stappenplan?'

Pr 1: 'Met Ans, omdat zij het bij voorbaat met jou eens is? Waarom niet gezamenlijk? Er zijn mogelijk alternatieven.'

Henk: 'Dat is gewoon omdat Ans en ik routinematig zaken doornemen en tegen allerlei belemmeringen aanlopen.'

Gerrit: 'Ik ondersteun de noodzaak. Het is ook goed voor mijn R&D-groep.'

Pr 2: 'Dat vind jij. Heb je het afgestemd met jouw mensen?'

Ans ondersteunt Henk en Gerrit: 'We moeten opschieten, want ik loop tegen de cultuur aan die niet ...'

Z i: 'Mee eens. Transformatie is noodzaak en wie niet meedoet, kan beter vertrekken!'

Pr 2: 'Meneer gaat voor macht?'

Pr 3: 'Jullie starten een cultuurtransformatie als een ontwerp vanuit de ivoren toren, want ik zie en hoor geen medewerkers. Wat ervaren zij? En wat vindt Alfred?'

Alfred: 'We moeten niet te snel bedenken wat goed is voor de mensen. Veranderen is voor mij vooral veranderen met mensen en niet zozeer het veranderen van mensen.'

Pr 1: 'Meer vitaliteit. We moeten ons meer richten op het mobiliseren van onze mensen. Dan kun je ook ...'

Henk, boos: 'Dat democratische gedoe! Allemaal linkse hobby's. Wat vinden mijn aandeelhouders als ik zeg dat we een kringgesprek gaan houden? Ik eis een stappen plan!'

Pr 3 valt Alfred bij: 'Maar Henk, als je niet naar kortetermijnaandeelhoudersbelangen kijkt en ook je eigen aandelen even vergeet... Geldt niet veel meer ontwikkeling als noodzaak dan winst? Winst is toch een resultante van goed ontwikkelde organisatievermogens? Wij zitten in een ivoren toren ontwerpen te maken. Mijn voorstel: ieder van ons gaat de komende week shoppen bij mensen op de werkvloer. Wat leeft daar? Mogelijk dat een volgende stap dan kan zijn ...'

We stelden eerder dat we organisatiecultuur kunnen opvatten als esthetisch kunstwerk. Alles klopt als een bus: script, decor, attributen en rolhechtheid - een kunstwerk van hoog esthetisch niveau dat ontstaat uit een ongeschreven libretto. We zien mensen opgaan in hun spel met aansluitende rolvervullingen zodat er een cultuureigen ordening ontstaat. Mensen hebben sterke vermogens voor spel en doen dat met overgave. 'Het bindt, boeit, verlost, bant en betovert zonder formele dwang' (Huizinga, 1997; 25). Een bevolen spel is immers geen spel. Dan kun je je afvragen: dwingen we niet teveel af in het veranderkundige spel? In de eerste akte was er een strikte scheiding tussen publiek (medewerkers) en toneelspelers (directie). Het directieteam moet dan wel op elkaar aan kunnen (opening directeur). Het gaat immers om de geloofwaardigheid van de uitvoering. De eerste akte is geloofwaardig in modernistische settingen, want deze is volledig top-down gericht op het

beheersen van de cultuur. Bij de tweede akte produceren prikkers postmodernistische inzichten bij de bevraging van de directie over hun betekenisverlening en belangen. De collectieve comfortzone komt onder druk. Prikkers zijn culturele spelbrekers, die niet aansluiten op de bestaande culturele ordening. Zij interveniëren door mensen uit te nodigen om te reflecteren op hun intermediërende rol scripts en gebruiken. Oud en nieuw botsen; machtsposities laten zich gelden.

Welke kernfunctionarissen leiden vanuit welke belevingswereld en machtsposities verandertrajecten? Zijn zij de enige actoren ('inner cirkel') die als gevestigden anderen buitensluiten? Wat opvallend is: cultuur is van ieder die behoort tot een groep, maar een bepaalde subcultuur eigent zich de macht toe. De rest laat het gebeuren en doet mogelijk niet echt mee. Veel veranderkundige trajecten mislukken omdat de participatie te gering is. Het management is dan exclusief eigenaar van de veranderdoelstellingen en het verandertraject. Likert (1961) en Silverman (1974) laten dat al zien in onderzoek van veertig jaar geleden: participatie loont. Mintzberg (2004: 143) voegt een dimensie toe: *'if democracy is to have real meaning, it must extend to the organizations where most of us function every day.'* Een democratisch werkbestaan heeft als kenmerk een volwassen omgang tussen leiding en medewerkers. Er is dan een dubbele uitwisseling: tegenover het aanwenden van talenten staan salaris, status en persoonlijke ontwikkeling (Vinke, 20n). Er is een tweerichtingcommunicatie over beleidsintenties en veranderdoelen (Van den Boom, 2007 en 2009). Er is tolerantie voor pluriformiteit (Gratton, 2004). Er is sprake van rechtvaardigheid: ceo's verdienen niet honderden keer meer dan professionals (Hamel en Prahalad, 2002). Er zijn kernwaarden die functioneren als bindstof (Van den Boom en Vinke, 2012).

Burgers zijn geen onderdanen meer (Raad van State, 2011) en medewerkers geen ondergeschikten. Naast redenen voor de menselijke maat en de inbedding in onze maatschappelijk hooggewaardeerde democratische staatsvorm zijn er bedrijfskundige overwegingen voor organisatiedemocratie, zoals Gratton (2004) uitwerkt. Democratische principes dragen namelijk bij aan het financiële succes op lange termijn, omdat slagvaardigheid in onstabiele en onvoorspelbare contexten toeneemt. Ook neemt de effectiviteit toe in samenwerkingsvormen, zoals fusies, netwerken en joint ventures.

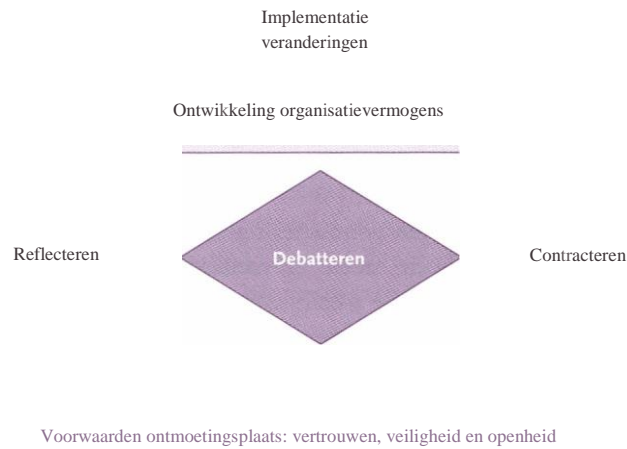
4.3.2 *Ontmoetingsplaats als interventiemogelijkheid*

Organisatiediagnoses worden vollediger als mensen vanuit verschillende perspectieven hun stem laten horen. Dat kan, want mensen produceren niet alleen diensten of producten, maar ook inzichten over organiseren en veranderen. Zij hebben

ook ideeën over klantbenadering, over onderlinge afstemming of bijvoorbeeld structurelementen. De achttiende-eeuwse cultuurfilosoof Herder claimde al dat mensen zich onderscheiden van dieren door reflectievermogens. Die vermogens gebruiken we op de werkvloer onvoldoende bij top-down gestuurde verandertrajecten. Bij een volwas-en omgang hoort dat mensen hun stem laten horen op basis van reflectie. We zien dat vaak onvoldoende in de veranderpraktijk. Zo proef je bij een verandertraject bij een van de ministeries (Metze, 2010) verzuchting. Het bestuur verzucht dat de mensen het nog steeds niet begrijpen. Het middenkader zucht, omdat er een grote kloof is tussen hen en het bestuur. Medewerkers zuchten, want ze worden buitengesloten.

Processen van reflectie, debat en contractering zijn noodzakelijk om verander-effectiviteit te bereiken. Reflectie, debat en contractering vinden plaats bij een ontmoetingsplaats: even los van de dagelijkse praktijk tot bezinning komen en veranderingen contracteren. Op ontmoetingsplaatsen reflecteren mensen op wat zich voordoet. Dan kunnen we denken aan klantenverlies, haperende leveringen tussen afdelingen, slagvaardigheid remmende bureaucratie of bijvoorbeeld de effectiviteit van een opleidingsprogramma. Reflectie maakt mensen bewust van 'zo zijn onze manieren'. Reflectie gaat over in debat waarbij aanwezigen oplossingsalternatieven geven. Reflectie en debat geven achterliggende subculturele ideeënwerelden weer. Het gaat niet om winnen in het debat, maar om 'the art of questioning' en het exploreren van de subjectieve en aan subculturen gebonden werkelijkheidsbelevingen 'prior is to any scientific objectivation' (Gadamer, 2003: 235,367). Het derde onderdeel is het contracteren van veranderkundige inzet. Een ontmoetingsplaats is immers niet vrijblijvend!

De reflectieve participatievorm draagt bij aan het analyseren van probleemsituaties en het doorgronden van alternatieven. Dat is uiteraard niet alleen een rationele setting waarin cognitieve aspecten naar voren komen. Eerder stelde ik al dat cultuur betrekking heeft op een emotioneel beladen groepsinterpretatie van de werkelijkheid. Ontbrekende emotie zou opvallen en is aanleiding voor interventie. Een succesvolle ontmoetingsplaats mondt uit in draagvlak; verandermanagement is op die wijze niet alleen een managementspel maar een verantwoordelijkheid van iedereen. Tegelijk ontwikkelen zich door een ontmoetingsplaats de organisatievermogens. Een ontmoetingsplaats zorgt voor 'bridging and mixing social capital' (Putman en Feldstein, 200Y 279).

FIGUUR 4.2 *De pijlers en voorwaarden voor een ontmoetingsplaats (Van den Boom, 2007)*

Een ontmoetingsplaats kan worden georganiseerd om problemen in kaart te brengen, problemen te diagnosticeren, het ontwikkelen van interventies en/of het ontwerpen van evaluatiemomenten. Uiteraard reflecteert en debatteert het topmanagement ook mee. De vraagstelling bepaalt de aard van de ontmoetingsplaats. De directie kan de koers presenteren en de aanwezigen richten zich op implementeringvraagstellingen. Ook kan die koers zelf uit ontmoetingsplaatsen voortkomen (voorbeelden o.a. in O'Reilly en Pfeffer, 2000). Bij ontmoetingsplaatsen zijn het niet alleen leidinggevendenden die de leidende coalitie vormen. Ik spreek liever van een uitdijende coalitie, waar harde afspraken worden gemaakt.

Een ontmoetingsplaats wordt geleid door een procesbegeleider. Dat is iemand die niet op de inhoud focust, maar op het communicatieve proces om te komen tot contractering. Hij heeft een voorbeeldfunctie in de wijze van interveniëren en dus in het doorprikken van de bestaande ideeënwerelden. Ik duid de interventieset van deze prikkers aan als $7 A \times 3 C = E$ waarbij de C's voorwaardelijke houdingsaspecten van de procesbegeleider zijn voor het effect (E) van de interventies (A's). Dat betekent continu en consistent coachend optreden door aandacht te geven aan essenties, acties ondernemen, afbakenen van grenzen, aanspreken, appreciëren, afdammen en afspraken maken. Het proces heeft kenmerken van openheid om reflecties en zienswijzen te uiten. Dat kan als mensen zich veilig voelen en vertrouwen hebben dat uitkomsten tot iets leiden (zie figuur 4.3). Soms verlangen deze voorwaarden eerst aandacht. Dan pas kun je mensen raken, bewegen en laten participeren (Van den Boom, 2007).

FIGUUR 4-3 *Interventieset 7 A x 3 C = E*

Interventies procesbegeleider	Houdingsaspecten procesbegeleider
Plaats der ontmoeting	Plaats der ontmoeting
Aandacht geven	Continu vasthouden aan doelen en afspraken
Actie ondernemen	Consistent in eigen interventies
Afbaken van grenzen	Coachend naar het interactieproces
Appreciatie van het goede	
Aanspreken op het ongepaste	
Afdammen van destructieve interacties	
Afspraken maken	
Kenmerken Plaats der ontmoeting: openheid, veiligheid en vertrouwen	

Een ontmoetingsplaats is een geformaliseerde bijeenkomst rond belangrijke thema's, die spelen op afdelingsniveau, tussen afdelingen of organisatiebreed. Aanwezig zijn mensen die iets kunnen inbrengen. Dat kunnen afhankelijk van de vraagstelling ook externe betrokkenen zijn. Ik focus hier dus niet alleen op gedragsverandering, maar ook op het reflecteren en veranderen van structuren, systemen, processen, technologie en andere bedrijfskundige aspecten. Criterium: de aanwezigen willen, kunnen en mogen iets inbrengen over bedrijfskundige elementen. Daarnaast zijn er uiteraard interventies in het dagelijks werk op gedrag en perspectieven.

4.3.3 *Gedragsinterventies en perspectiefinterventies*

Gedragsinterventies in de dagelijkse werkomgeving vinden ook plaats met de interventieset 7 A x 3 C = E. Intervenieren is niet alleen een taak voor leidinggevendenden. Is de participatiegraad groot en de noodzaak voor verandering gecontracteerd, dan kan er breed draagvlak zijn om te intervenieren. Dan volgt uit de contractering logischerwijze dat ook medewerkers als prikkers intervenieren op elkaars gedrag in de dagelijkse werkpraktijk.

Perspectiefinterventies richten zich op de gerichtheid van iemand. Gedrag krijgt immers betekenis tegen achterliggende perspectivistische gerichtheid van iemand. Ook bij perspectiefinterventies wordt gebruikgemaakt van dezelfde interventieset. Intervenieren dus op teveel focus op interne aspecten, terwijl juist externe gerichtheid centraal staat. Perspectiefinterventies bij overaccentuering van vroegere situaties en te weinig focus op heden en toekomst. Een ander voorbeeld: gerichtheid op zekerheden of eigenbelang, terwijl de organisatie zich bevindt in dynamische contexten die om teamsamenwerking vragen. Intervenieren op perspectieven betekent het doorprikken van rolscrijts. Uit een herformulering van de rolscrijts kan ander gedrag voortkomen.

En transformaties?

Ik beschouw interventies gericht op gedrag en achterliggende perspectieven niet als transformaties, ofschoon het wel om ingrijpende veranderingen voor mensen kan gaan. Het is een kwestie van voeden, waarbij soms ook structurelementen moeten veranderen. Eerder stelde ik dat transformeren betekent dat alles moet veranderen. Zijn er voorbeelden van succesvolle transformaties? Philips wordt wel genoemd (Metze, 1991). Een totale paradigmaverandering was noodzakelijk, omdat de ideeënwereld in die cultuur niet aansloot bij een sterk veranderde omgeving. Interessant is de vraag of de actuele kernwaarden nu totaal anders zijn dan in die honderd jaar daarvoor. Of zijn de veranderingen bij Philips tot stand gekomen door de cultuur op een heftige wijze met veel nieuwe bedrijfskundige elementen te voeden, terwijl die kernwaarden ongewijzigd bleven?

Nog een voorbeeld: de banken. Door toedoen van banken kregen we een economische crisis. Er is een andere moraal nodig, stellen velen. Bereiken we dat door verscherpt toezicht, controlemechanismen en structuurverandering (opdeling in beleggingsbanken versus spaarbanken) of moeten ook de kernwaarden veranderen? In het eerste geval worden de banken met overheidsmaatregelen geconfronteerd die vragen om het aan banden leggen van een bankcultuur door opgelegde regels. Het tweede is een transformatie, omdat ook de aannamen, kernwaarden, betekenissen moeten veranderen. Waarden die in de afgelopen decennia dominant werden (zelfzucht, zelfverrijking, hebzucht, pronkzucht), passen niet meer bij de bank die geldstromen moet onderhouden. Dus nieuwe waarden: moreel leiderschap, soberheid, betrouwbaarheid en vertrouwen. Maar wie implementeert die nieuwe waarden en wat doen we met de huidige toplaag die nog steeds focust op bonussen? Is deze transformatie haalbaar? Dat is ook de worsteling van de Denktank Sustainable Finance Lab, die bijdraagt aan de hervorming van het bancaire systeem (*Trouw*, zo'n).

Ten slotte hebben we het nogmaals over zorginstellingen. Zorgverlening is een relationeel proces tussen cliënt en professional. Tegelijk moet de productie toenemen. Als we die kern van zorg als relationeel proces uit de cultuur snijden, is er sprake van transformatie. Maar zorgverleners voelen zich dan niet meer verbonden met de aard van het primaire proces en dat kan leiden tot cultuurziekten zoals burn-out, depressie en vervreemding (Cornelis, 2000). Bij zo'n transformatie hebben we dus andere mensen nodig, die passen bij zorg als een geoliede productiemachine. Maar dat leidt weer tot een 'mismatch' met cliëntenverwachtingen. De strategie van het voeden van een cultuur koestert zorg als relatie en het profiel van zorgverleners. Maar wel moet de cultuur met nieuwe elementen stevig gevoed worden om de productie op te voeren.

4.4 Consequenties van 'alles is cultuur' voor de veranderpraktijk

Alles is cultuur en ook een organisatie is een culturele entiteit. In die cultuur geven mensen vorm en inhoud aan het werkbestaan. Zij gaan op een cultuureigen wijze om met strategische en veranderkundige aspecten. Cultuur is sociaal bezit van mensen die behoren tot die cultuur. Logisch dat mensen dan participeren bij het in beweging houden van een cultuur. Bij de reflectief-participatieve benadering beogen we dat mensen medeverantwoordelijk zijn voor het slagen van de veranderingsprocessen. Reflectie, debat en contractering zijn de basisingrediënten van een ontmoetingsplaats. Bij deze processen raken perspectieven (van de ,top, werkvloer en andere subculturele eenheden) elkaar. Hieruit kunnen ideeën en benaderingen voortkomen die draagvlak hebben. Als cultuuronderhoud draagvlak heeft, interveniëren mensen ook naar elkaar. Reflectieve participatie richt zich op de combinatie van veranderinhoud en het veranderproces; organisatie-effectiviteit en organisatiehumaniteit en het ontwikkelen van organisatievermogens. De organisatiecultuur wordt robuuster als de mate van participatie groot is bij het voeden van een cultuur.

Literatuur

- Achterhuis, H. (2010). *De Utopie van de Vrije Markt*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizationai Culture*. Londen: Sage.
- Arendt, H. (2005). *Vita Activ*. Amsterdam: Boom (oorspronkelijke uitgave 1958).
- Bate, P. (1995). *Strategiesfor Cultural Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- BBC (2005). *How Art made the World; a thrillingjourney to the heart of creativity*.
- Beer, M. en Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Benedict, R. (1946). *Patierns of Culture; an Analysis of our Social Structure as Related to Primitive Civilizations*. New York: Penguin Books.
- Berger, C. en Boom, P. van den (2012). *Bestuurlijke reflectie als voorwaarde voor succesvolle strategische samenwerking; het ontwikkelen van formele en informele elementen als een relationeel proces*. Assen: Van Gorcum. www.hrmscope.nl.
- Berger, P. en Luckmann, T. (1991). *The Social Construction of Reality; A treatise in the Sociology of Knowledge*. Londen: Penguin Books.
- Boom, P. van den (2007). *Touwtrekken om Organisatiecultuur*. Amsterdam: WEKA.
- Boom, P. van den (2009). *Partnerschap om in te spelen op turbulentie; Het ontwikkelen van een organisatiecultuur om in te spelen op turbulentie*. www.menscentraal.nl.
- Boom, P. van den (2010a). *Het ontwikkelen van een intelligente organisatie*. www.menscentraal.nl.
- Boom, P. van den (2010b). *Heden ten Grave geschopt*. Oss: Organon. www.menscentraal.nl.

