

Cultuurinterventie door de HRD-professional op de Plaats der Ontmoeting

Het voeden van een cultuur met nieuwe elementen is noodzakelijk om als organisatie te continueren. HRD-professionals worden vaak te hulp geroepen als het management weer schoksgewijs een cultuuromslag tot stand wil brengen. Ik pleit voor een andere benadering, een 'cultuurlijke' weg om een organisatie voortdurend scherp en intelligent te houden. Dat verlangt effectieve HRD-interventies op plaatsen waar mensen elkaar ontmoeten en dus cultuur maken.

Tekst Peter van den Boom

Het beleidsplan dat de noodzaak voor een cultuuromslag aankondigt is nog niet droog of een volgende cultuurtransformatie dient zich aan. Organisatieculturen moeten meekleuren met visiedocumenten. De transformaties die moesten plaatsvinden bij enkele megafusies in de zorgsector zijn volledig mislukt. Ook de ingezette transformaties die het spelletje risk van enkele bankdirecteuren moesten ondersteunen, verlaten met hen het gebouw via de achterdeur. Maar voor je het weet starten HRD-professionals met het ontwerpen, coördineren en afleveren van allerlei trainingsactiviteiten. Vinden transformaties niet plaats omdat er juist sprake is van achterstallig cultuuronderhoud? Bij een transformatie komt de HRD-professional in de rol van tovenaars (een doos opleidingen die de cultuur transformeert). Bij onderhoud kan de HRD-professional naast de trainingsactiviteiten ook interveniëren op de werkplek. Dat leidt tot de centrale vraagstelling voor mijn artikel:

Welke interventies kan de HRD-professional verrichten op de werkplek zodat mensen reflecteren op actuele situaties en de organisatiecultuur voeden met nieuwe elementen?

Ik beschrijf beknopt wat cultuur is en welke functie cultuur vervult. Als we de functie van cultuur doorgronden, kunnen we ook invoelen waarom mensen hun cultuur niet snel loslaten. Vervolgens onderzoek ik een alternatief voor allerlei weerstand opwekkende transformaties die 'cultuurlijker' is. Juist bij die alternatieve aanpak zijn de interventies van de HRD-professionals onontbeerlijk.

Organisatiecultuur

Een tribale stam of een land is een culturele entiteit en dat geldt ook voor een organisatie. Een organisatie is een cultuur, vandaar het onderscheid met andere organisaties (o.a. Alvesson, 2002). Cultuur is een allesomvattende leefwijze – en voor een organisatie is het de werkwijze. Een cultuur omvat symbolische uitingsvormen zoals gebouwen, verhalen over vroeger, specifiek jargon, handelingen en bijvoorbeeld statusverlenende objecten. Het zijn symbolische uitingen van de betekenissen en kernwaarden van een groep. Mensen ontwikkelen collectieve betekenissen voor wat zich aandient; iets krijgt daarmee een plaats. Waarden geven aan hoe zich te verhouden tot bijvoorbeeld een nieuwe concurrent. Een kernwaarde relateert andere waarden aan elkaar. De specifieke samenstelling van betekenissen, waarden en symbolen maakt een groep tot een culturele entiteit.

Groepsleden kennen de betekenissen en waarden en zij handelen in lijn met deze ideeënwereld. Dat gaat grotendeels onbewust; 'zo doen wij dat nu eenmaal'. Cultuur is een soort blauwdruk van de wereld (wat is het dat zich aandient?) en een blauwdruk voor de wereld (hoe moet je er mee omgaan?). Mensen leven en werken in een web van betekenissen en waarden die zij zelf hebben gesponnen (Geertz, 1993). Het is een specifiek soort kennis die in en vooral tussen de hoofden zit. Wijs die cultuur niet af want er komt veel emotie los. Ik definieer organisatiecultuur als de in de loop van de tijd door een groep voortgebrachte emotioneel geladen betekenissen, waarden en symbolen die de mens voor een bepaalde periode ori- »

enteren op wat belangrijk is en hoe hij daarmee moet omgaan. Een individu is geaccepteerd als hij zijn denken, handelen en het uiten van gevoelens afstemt op de dominante betekenissen en (kern)waarden.

Cultuur geeft zekerheid: het maakt het werkbestaan voorspelbaar. Cultuur heeft als hoofdfunctie een sociale ordening maken. Het ontwikkelen en onderhouden van cultuur is mensenwerk, geen natuurverschijnsel of goddelijke daad. Tot in detail kunnen mensen op basis van waarden een scala van normen, gedragscodes, regels en kledingvoorschriften ontwikkelen. Deze ongeschreven regels worden een sociale feitelijkheid die niet snel ter discussie staat. Het is de groeps-eigen logica gereed voor consumptie door nieuwelingen. De alledaagse babbel is genoeg om nieuwelingen te culturaliseren.

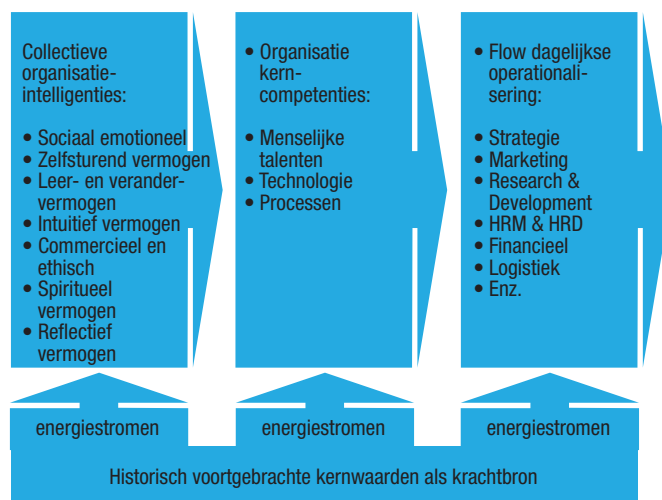
De handelingen die mensen verrichten, de verhalen die zij vertellen over vroegere helden en antihelden onderhouden de waarden. Cultuur lijkt daarmee onveranderbaar; eens gecreëerd en voor altijd geldend. Dat is slechts één kant van de medaille. In een cultuur verschijnen ook nieuwe zienswijzen en benaderingen. Een organisatiecultuur ontwikkelt zich door invloeden van buiten, door vastlopers, contradicties die om een keuze vragen, invloed van techniek, veranderingen in de aard van bestemming en nieuwe mensen. Elke cultuur heeft de neiging voort te bestaan, soms op verkeerde wijze waardoor ondergang dreigt, zoals bij de Paaseilanders, Vikingen en andere (Diamond, 2006).

Twee strategieën van cultuurverandering

Ik spreek van transformatie als betekenissen, kernwaarden en symbolische uitingsvormen moeten veranderen. De trendbreuk met het verleden is kennelijk noodzakelijk om te overleven. Het management creëert nieuwe waarden die moeten leiden tot een andere werkwijze. Managers stellen in hun handelen de cultuur beschikbaar voor vernietiging en transformatie (Levinas, 1987). Het is een vorm van toe-eigenen van de cultuur en dat gaat niet zomaar. Deze instrumentele benadering veroorzaakt weerbarstigheid, verspilling van energie en mislukt vaak (Beer & Noriah, 2000). Cultuur is niet een speeltje van het management. De simpele aanpak luidt: een vragenlijst om de

Een cultuur heeft steeds nieuw 'voedsel' nodig om te overleven

cultuur te duiden, een nota met de karakteristieken van de nieuwe cultuur en een opdracht aan HRD om een opleidingsprogramma te ontwerpen. Maar een cultuur is diep geworteld in haar historie en duldt geen oppervlakkige benaderingen. Die 'koerst gegarandeerd op een mislukking af' (Schein, 2004, p. 33). Daarnaast vervreemdt het management zich van de bestaande cultuur, heeft geen gewaardeerde voorbeeldfunctie



Figuur 1. Organisatie-intelligenties

meer, raakt geïsoleerd en de organisatie raakt in verwarring. De in de loop van de organisatiebiografie ontwikkelde waarden gelden niet meer en nieuwe waarden landen niet. Het proces van vervreemding zet in (Cornelis, 2000).

Er is een alternatief: het *voeden* van een cultuur (en daarmee het voorkomen van een transformatie). Een cultuur heeft steeds nieuw 'voedsel' nodig om te overleven (Van den Boom, 2007).

Cultuur is er niet voor managers, maar managers zijn er voor de cultuur

Het management kan gezien haar ervaring en positie nieuwe elementen implementeren. Bijvoorbeeld nieuwe proceselementen, andere vormen van leidinggeven of klantencontacten. De kernwaarden blijven gehandhaafd als krachtbron waaruit energetische organisatieprocessen voortkomen; de competentiemix van talenten, technologie en bedrijfsprocessen. Deze kernwaarden en competentiemix maken een organisatie in haar benaderingen van de afzetmarkt en arbeidsmarkt uniek. Cultuur is er niet voor managers, maar managers zijn er voor de cultuur. Er is dan ook geen sprake van de cultuur als instrument beschikbaar stellen. Cultuur is aanwezig en verlangt respect op grond van haar historisch voortgebrachte kernwaarden. Het onderhouden van een cultuur vereist nabijheid van het management om de cultuur te verstaan en te voeden.

Dit voeden van organisatiecultuur is nodig om het intelligentievermogen te onderhouden. Een intelligente organisatiecultuur is niet een levenloos instrument dat zich kleurt naar de strategische ontwerpen. Een intelligente organisatiecultuur kenmerkt zich door twee mega-intelligenties (figuur 1). In de eerste plaats het reflectievermogen. De mens kan reflecteren

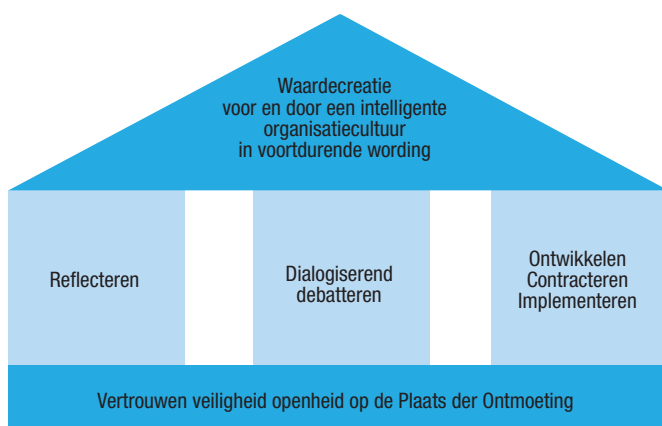
op zichzelf, zijn handelen, de impact van dat handelen op anderen en op de context. Vanuit reflectiemomenten ontstaan leer- en veranderbehoeften. Bij werkoverleg is vaak geen tijd voor reflectie, de agenda laat het niet toe. Juist daar moeten voedende interventies plaatsvinden, maar teamleiders zijn zelf vaak onderdeel van het spel 'daar-hebben-we-geen-tijd-voor'. Als het collectieve reflectievermogen goed is ontwikkeld, kunnen mensen hun collectieve wij-punt verlaten. Als een ander kunnen zij dan kijken naar zichzelf, hun collectieve werkwijze en de impact op hun omgeving.

Een tweede mega-intelligentie is het spirituele vermogen, gekoppeld aan kernwaarden. Het spirituele vermogen uit zich door de energiestromen in een organisatie. Een nieuwe bestuurder kan dan ook maar beter van die kernwaarden - dat organisatiegoud - afblijven (Van den Boom, 2009). Als kernwaarden energie geven komt de organisatie in een 'flow'. Goed ontwikkelde megavermogens faciliteren andere intelligentievormen: sociaalemotionele intelligentie, zelfsturend vermogen, leer- en verandervermogen, ethisch en commercieel vermogen en het intuïtieve vermogen. Deze organisatie-intelligenties maken het mogelijk de competentiemix (talenten, technologie en processen) effectief aan te wenden voor de dagelijkse operationalisering.

HRD-interventies op de Plaats der Ontmoeting

De plaats waar mensen bij elkaar zijn om over het werk te praten is een Plaats der Ontmoeting. Daar creëren mensen cultuur. Dat is dan ook dé plaats om de cultuur te voeden met nieuwe elementen en de organisatie-intelligenties verder te ontwikkelen. Ik beschrijf hierna de inrichting van een Plaats der Ontmoeting, geef twee voorbeelden en argumenteer dat juist HRD-professionals die processen kunnen leiden.

Een Plaats der Ontmoeting heeft als doel continu veranderingen te implementeren, zodat waardecreatie plaatsvindt voor klanten, medewerkers, de samenleving, aandeelhouders en voor de cultuur zelf om te overleven. Drie pijlers schragen een Plaats der Ontmoeting: reflecteren, debatteren en vernieuwingen ontwikkelen en contracteren (figuur 2). Aanwezigen reflecteren op wat er gebeurt. Er is debat vanuit verschillende per-



Figuur 2. Een Plaats der Ontmoeting

spectieven. Niet alleen maar standpunten met kracht naar voren brengen op momenten dat anderen even naar adem happen. Het is een dialogische gedachtewisseling waarbij mensen elkaar bevragen; 'the art of questioning' om elkaars standpunten te verstaan (Gadamer, 2003, p. 367). Reflectie en debat eindigen in het contracteren van afspraken om verbeteringen en ontwikkelingen in te zetten. Ook worden afspraken gemaakt over de wijze van implementeren.

De werkelijkheidsbeleving van individuen en subculturen komt op een Plaats der Ontmoeting naar voren en juist deze doorleefde ervaring is 'prior to any scientific objectivation' (Gadamer, 2003, p. 235). Meestal vertellen mensen op een Plaats der Ontmoeting door middel van een verhaal hun ervaringen. De Franse filosoof Lyotard (1994) onderscheidt wetenschappelijk weten van narratief weten. Bij het eerste gelden criteria zoals validiteit en betrouwbaarheid. Bij narratief weten geldt

Een Plaats der Ontmoeting houdt een organisatie scherp en intelligent

het uiting geven aan wat er toe doet. Achter de verhalen schuilt een sociale orde, op grond van waarden die horen bij de betreffende subcultuur. Verhalen zijn dan ook 'the most information laden speech activity' (Garrithers, 1992, p. 74).

Juist bij werkoverleg kan de HRD-professional in overleg met leidinggevendenden interveniëren. Hij doorbreekt de code van 'geen tijd'. Meningingen kan hij bevragen op achterliggende normen, waarden en betekenissen waardoor het reflectievermogen toeneemt. Ook doorbreekt hij de omgangscodes tussen teamleider en medewerkers in het doorgronden van problemen, de wijze van debatteren en het contracteren van afspraken. Hij houdt de voorwaarden voor een effectieve Plaats der Ontmoeting in de gaten: vertrouwen, veiligheid en openheid.

Een tweede voorbeeld is een Plaats der Ontmoeting rond afdelingsoverstijgende onderwerpen. Mensen van verschillende disciplines en niveaus doen mee. Doel: het voeden van de organisatiecultuur. Er kan een MT-lid bij zijn, maar ook een manager van een afdeling, enkele buitendienstmedewerkers en enkele telefonisten. Er zijn dus mensen uit verschillende subculturen die vanuit hun perspectief reflecteren en debatteren (zie kader). Het is een combinatie van het versterken van de eigenheid van subculturen en tegelijk het ontwikkelen van de organisatie als geheel. Een Plaats der Ontmoeting houdt een organisatie scherp en intelligent. Putman en Feldstein (2003, p. 279) spreken van 'bridging and mixing of social capital'.

Om succesvol te interveniëren moet iemand over specifieke competenties beschikken: doorvragen, feedback geven en men- »

Een voorbeeld

Het is behoorlijk misgegaan in zorginstelling Philo. Het bestuur heeft zich vergalopperd aan een fusie en dat is breed uitgemeten in de pers. Het bestuur legt nu de prioriteit bij het op orde krijgen van de financiën en het mobiliseren van energie in de organisatie. De HRD-professional stelt voor een Plaats der Ontmoeting te organiseren. 'Je kunt niet net doen alsof er niets gebeurd is en zeggen dat we er weer met volle vaart tegenaan gaan', stelt zij. Het bestuur gaat ermee akkoord dat onder haar leiding Plaatsen der Ontmoeting worden georganiseerd. Het doel is dat mensen vrijuit kunnen spreken over hoe zij de afgelopen periode hebben beleefd. De HRD-professional zorgt ervoor dat de bestuursleden ook ingaan op de gevoelens van angst voor ontslag en gekwetste beroepstrots. Ook vraagt zij door op de redenen van de fusiedrift van de bestuurders. Het resulteert in een toenemende openstelling onder aanwezigheid. Bij de afsluiting van de Plaats der Ontmoeting vraagt de HRD-professional geregeld naar mogelijke belemmeringen om met elkaar verder te gaan. Die onderwerpen geven opnieuw aanleiding voor reflectie, debat en ontwikkeling.

sen stimuleren zich te uiten. HRD-professionals beschikken over deze competenties. In het voorbeeld in het kader doen mensen van verschillende machtsposities mee aan een Plaats der Ontmoeting. Iemand kan het lastig vinden om te spreken. Een HRD-professional heeft affiniteit met de voorwaardelijke aspecten voor een Plaats der Ontmoeting: vertrouwen, veiligheid en openheid. Dit is het voorwaardelijke fundament in figuur 2. Als er gebrek is aan vertrouwen of veiligheid is er ook geen openheid. En zonder openheid vinden geen reflectie en debat plaats. Er is dan weinig animo om de vernieuwingen te contracteren. Een HRD-professional is in staat te schakelen van de reflectie op inhoud naar een debat over deze voorwaarden.

Een HRD-professional heeft affiniteit met de voorwaardelijke aspecten voor een Plaats der Ontmoeting: vertrouwen, veiligheid en openheid

Er is nog een reden om dit soort bijeenkomsten door een HRD-professional te laten leiden. Volgens Argyris (1996) tonen mensen in werksituaties vaak geen authentiek en op ontwikkeling gericht gedrag. Laat niet het achterste van je tong zien, waar mogelijk moet je winnen en in ieder geval verlies voorkomen. Toon gevoelens niet – laat slechts je rationele kant zien. Het is een omgangsstrategie waar de mens geen kwetsbaarheid toont en dus blijven reflectie en debat aan de veilige oppervlakte steken. Het collectieve leer- en verandervermogen ontwikkelt zich niet; het veilige Zwarte Pieten overheerst. Een HRD-pro-

fessional is competent om deze omgangsstrategie bespreekbaar te maken en daarmee een ombuiging te maken naar een kwetsbare opstelling waarbij feedback krijgen en geven gaan horen tot het nieuwe 'zo doen wij dat'.

HRD-professionals naar de Plaats der Ontmoeting

HRD-professionals kunnen zich meer laten zien op de plekken waar cultuur wordt onderhouden. Daar vindt de sociale ordening plaats die gevoed moet worden. Hun voedende interventies zijn waardevol bij werkoverleg en andere ontmoetingsplaatsen. HRD-professionals hebben de vereiste competenties, zijn in een wat onafhankelijke positie en kunnen een eventueel ontbrekend gevoel van vertrouwen of veiligheid bespreekbaar maken. Deze frequente interventies brengen een organisatie op cultureel wijze verder in haar ontwikkeling. ■

Literatuur

- Alvesson, M. (2002). **Understanding Organizational Culture**. London: Sage.
- Argyris, C. (1996). **Leren in en door Organisaties; het hanteerbaar maken van kennis**. Schiedam: Scriptum.
- Beer, M. & N. Noriah (2000). **Breaking the Code of Change**. Boston: Harvard Business School Press.
- Boom, P. van den (2007). **Touwtrekken om Organisatiecultuur; cultuur effectief inzetten in het voortbestaan van organisaties**. Amsterdam: WEKA.
- Boom, P. van den (2009). De kredietcrisis vraagt om een andere HR invulling; HR moet er kritischer voor gaan liggen in de nieuwe benadering. In: **Mens Centraal in Organisaties**, februari 2009.
- Cornelis, A. (2000). **Logica van het gevoel; Filosofie van de Stabiliseringslagen in de Cultuur als Nesteling der Emoties**. Amsterdam: Essence.
- Diamond, J. (2006). **Collapse. How Societies Choose to Fail or Succeed**. Penguin Books.
- Gadamer, H-G (2003). **Truth and Method**. London: The Continuum International Publishing Group (oorspronkelijke uitgave 1960).
- Garrithers, M. (1992). **Why Humans have Cultures; Explaining Anthropology and Social Diversity**. Oxford: Oxford University Press.
- Geertz, C. (1993). **The Interpretation of Culture**. London: Fontana Press.
- Levinas, E. (1987). **De Totaliteit en het Oneindige**. Baarn: AMBO.
- Lyotard, J.F. (1994). **Het Postmoderne Weten**. Kampen: Kok Agora.
- Putman, R.D. & L.M. Feldstein (2003). **Better Together; Restoring the American Community**. New York: Rockefeller Centre.
- Schein, E. (2004). **De Bedrijfscultuur als Ziel van de Onderneming; zin en onzin over cultuurverandering**. Schiedam: Scriptum.

Trefwoorden: **Cultuurinterventie • Plaats der Ontmoeting • Organisatie-intelligenties**



Peter van den Boom is ruim twintig jaar directeur van Boom Training and Consultancy (www.Boomtrainingandconsultancy.nl) en werkzaam in organisatieadvies en interim-management. Daarnaast is hij gastdocent voor veel master- en businessleergangen.
E-mail: Peter.v.d.boom@planet.nl