

Overdracht van organisatiecultuur

Mensen produceren zelf cultuur. Hun redeneerpatronen en symbolen bepalen 'hoe te zijn'. Cultuur functioneert dan ook als sociale ordening; reduceert onzekerheden, maakt werkbestaan voorspelbaar en geeft verbondenheid. Wat mensen zelf ontwikkelen verwordt tot een sociaal feit: 'zo zijn onze manieren'. *Hoe vindt de overdracht van cultuur aan nieuwelingen plaats?*

1 Onderstroomse overdracht mechanismen

Een organisatie is meer dan een management instrument dat zich op rationele gronden laat inpassen voor het realiseren van organisatiedoelen. Het is een sociaal verband waarin mensen een menswaardig werkbestaan zoeken. Deze antropologische aard van een organisatie zien we goed bij het hanteren van overdracht mechanismen om nieuwelingen te socialiseren. Ik presenteer drie krachtige mechanismen om 'zo zijn onze manieren' te legitimeren: hints, verhalen en voorstellingen.

1.1 De alledaagse hints

Tijdens het werk geven mensen elkaar betekenisvolle hints. "Zou ik niet zo doen ..." of "doen we hier nooit ...". Met uiteraard de daarbij passende non-verbale signalen. Door middel van taal interpreteren mensen wat zich aandient en geven er een waarde bepalende betekenis en gedragsaanwijzing bij. De bondig geformuleerde hints construeren dus een werkelijkheid en handelingsrepertoire die de nieuweling tot zich kan nemen. Juist omdat de hint zo 'normaal' overkomt heeft deze impact. Maar de hints sporen niet altijd met de management ambities.

1.2 Verhalen, spreekwoorden en zegswijzen

Verhalen hebben een grote impact. Bij verhalen moeten we niet meteen denken aan 'de grote verhalen' die een levensbeschouwing creëert. Nee, het zijn juist de ogenschijnlijk eenvoudige verhalen die het dagelijks werkbestaan betekenis geven.

Een verhaal spreekt aan. Het is een beeldende weergave van iets dat heeft plaats gevonden. Mythische verhalen over oprichters. Verhalen over strijd met concurrenten (sagen), wonderlijke legenden en triviale gebeurtenissen. Steeds schuilt er een achterliggend redeneerpatroon van interpretaties, betekenissen, waarden en gedragsaanwijzingen in het verhaal. De luisteraar krijgt zó een handvat voor wat zich actueel voordoet. Het verhaal interpreteert en ordent namelijk wat 'iets' is en wat het juiste handelen daarbij is. Een verhaal is de kleefstof tussen verleden, heden en toekomst. Heel puntig vat iemand het soms nog eens samen in een spreekwoord of zegswijze 'die boekdelen spreekt'. De door het verhaal, spreekwoord en zegswijze overgebrachte redeneerpatronen staan soms haaks op de organisatie ambities.

Maar ook de spelregels om door middel van een verhaal de werkelijkheid te beschrijven en aan te geven wat adequaat handelen is verschillen van het managementspel dat de gewenste cultuur beschrijft. Bij die laatste staan rationele management concepten, modellen, analyses en benaderingen die 'zich hebben bewezen' centraal. Maar vaak spreken ze niet tot de verbeelding, raken een mens niet in zijn zingevingbehoefte. Ze bevatten te weinig verbeeldende kleefstof die aansluit op de antropologische aard van een organisatie. En wat niet verbeeldt, verdwijnt naar de achtergrond.

Bij de verhalende overdracht van 'wat speelt' en 'hoe het hoort' proeven we de tot de verbeelding sprekende symboliek. Spelregels die gelden in het managementspel zoals 'het moet waar zijn' en 'is dat te bewijzen' zijn niet van belang. Het aannemelijke en aanschouwelijke zijn belangrijker.

spelregels bij verhalen dan betrouwbaarheid. De toehoorders interpreteren het tot de verbeelding sprekende verhaal immers op intuïtieve wijze. Verbeeldende verhalen spreken de mens aan in hoofd (begrijpen), hart (aanvoelen) en in hun handen (handelen). De zich bewezen zetten in het rationele managementspel spreken hooguit aan in het hoofd. Maar ze creëren geen symbolische, betekenisvolle werkelijkheid. Daarom sluiten ze niet aan op wat een organisatie wezenlijk is: een sociaal verband waarin betekeniscreatie en beleving centraal staan.

1.3 Het organisatietheater op de bühne.

Soms hoeft zich maar iets aan te dienen en 'de mensen gaan weer op de bühne'. Een collega hoeft maar te zeggen 'wat ze nu weer bedacht hebben ...' en kijk, de anderen doen weer mee. Zij reageren volgens een vast patroon in hun theater act. De een geeft aan, de ander ondersteunt en een volgende breidt het onderwerp uit naar andere horizons. Een 'regisseur' focust op 'zit iedereen nog steeds goed in ons spel' en 'begint de nieuweling het al aan te voelen?'. Zo niet dan moet iemand de rol van souffleur op zich nemen. Even bijpraten in de coulissen van het organisatietheater.

Ieder neemt zijn vertrouwde rol en bijbehorend gedrag op. Mensen zijn vaak betere acteurs dan ze zelf denken. De achterliggende redeneerpatronen geven invulling aan de roluitoefening en gedragingen. Het is hun manier van denken en doen; hun invulling van het werkbestaan in hun theater. Dergelijke voorstellingen duren niet lang. Hooguit drie, vier minuten. Even het ventiel open; de opgehoopte spanning eraf. Je onderhoudt niet alleen de redeneerpatronen en gedragingen, je versterkt ook de kleefstof in het theatergezelschap zelf.

Daar ga je dan, mooie beleidsnota gemaakt met een visie op de toekomst en onmiddellijk beginnen de theatergezelschappen hun voorstellingen op te voeren. Niet voor niets dat iemand stelt 'culture eats strategy for lunch'. De voorstellingen die zich even afspelen 'op de bühnes' hebben een nog grotere impact dan verhalen omdat ze een beroep doen op acteertalenten. Dat gaat verder dan het verhaal verbeeldend aanhoren. De nieuweling zal het in het in het begin met knipperende ogen en flapperende oren aanzien en aanhoren. Hij is dan slechts toeschouwer in het theater waar hij nog geen deel van uit maakt. Hij kent de 'ins and outs' nog niet zo goed.

2. Het dilemma van de nieuweling

Maar een mens wil ergens bij horen. En voor je het weet vervult de nieuweling de volgende keer ook een rolletje. Wie weet wordt er gelachen om zijn opmerking. Dat is toch een eerste symbolische uiting van acceptatie? En na een poosje acteert hij volop mee. Hij heeft de rol gevonden die hem ligt in zijn theatergezelschap. Je bent pas echt gesocialiseerd als je de kernelementen van het taalgebruik in hints, verhalen en voorstellingen door hebt en ook zelf kunt hanteren. Je snapt het als je de symboliek van het organisatietheater door hebt.

In het betreffende gezelschap moet de nieuweling dagelijks werken en overleven. Tegelijk voelt hij aan dat de vele dagelijkse voorstellingen niet stroken met wat de manager zei tijdens de selectiegesprekken. Dat is een dilemma. Wat geldt sterker? De loyaliteit en nabijheid van het eigen team of geldt de loyaliteit voor de management ambities? Maar die laatste bevatten zo weinig symboliek. En ze bevinden zich op grotere afstand.

De voorstellingen die spelen in het betreffende theater maken deel uit van een ander taalspel dan wat de management visie weergeeft. Beide beogen sociale ordening teweeg te brengen. Maar die twee sferen staan soms haaks op elkaar; een onderstroom tegenover een bovenstroom. De

symboliek van 'zo zijn onze manieren hier' in de onderstroom tegenover rationele analyses en strevingen van 'zo moet het worden' in de bovenstroom.

Conclusie

De hints, verhalen en theatervoorstellingen zijn symbolische uitingen van redeneerpatronen die kennelijk dominant zijn in het werkbestaan van een betreffende groep. Ook in de beleidsnota wordt een redeneerpatroon gepresenteerd waarin het handelen van de mensen moet samenvallen met doelstellingen, marktposities, structuren, processen, competentieprofielen, e.d. Maar het verschil schuilt in de taal en in de verbeelding. In de bovenstroom hanteert het management rationele begrippen uit de bedrijfskundige wetenschap die vaak niet aansluiten op de belevingswereld van de mensen. In het touwtrekken om cultuur legt het management het daarom vaak af.

We komen er niet door een organisatie uitsluitend als management instrument te beschouwen. Een organisatie is immers een sociaal verband. Daarmee is een organisatie in haar diepste wezen antropologisch van aard. En dus gaat het er om wat de mens als mens kenmerkt aan te spreken bij organisatieverandering. Een mooi onderwerp voor het volgende blogartikel.

Concepten

In het voorgaande zijn de volgende conceptuele noties naar voren gekomen t.a.v cultuur:

- Wittgenstein beschrijft in *Filosofische Onderzoekingen* (1976) taal als een uiterst complex. Taal is meer dan woorden en daarom gebruikt hij het begrip taalspel. Een taalspel creëert een levenssfeer met eigen spelregels.
- De Franse filosoof Lyotard spreekt in *Het Postmoderne Weten* (1994) over het einde van de grote verhalen van wetenschap en geschiedenis. Deze zijn in de postmoderne tijd niet meer de enige die de werkelijkheid beschrijven. Het gaat juist om de vele kleine verhalen die 'strijden' om een waarheid.
- Van den Boom en De Roode presenteren in *De Interne Veranderaar* (2014) veel voorbeelden van voorstellingen in organisatietheaters. De auteurs beschrijven ook de spanning tussen bovenstroom en onderstroom.
- Het gebruik van de metaforen 'touwtrekken' en 'kleefstof' zijn gebaseerd op twee boeken van Van den Boom; respectievelijk *Touwtrekken om organisatiecultuur* (2007) en *Kleefstof van de Menselijke Maat* (2012).
- Coffman en Sorensen beschrijven in *Does Culture Eat Strategy for Lunch?* (2013) de dominantie van cultuur over strategie.