

# Vijf misverstanden over cultuurverandering

Geplaatst door Peter van den Boom op 11 juni 2014 in HR Zone



Veel veranderkundige initiatieven mislukken. Het loopt vaak mis op de bedrijfscultuur die maar niet omgaat. De oorzaak ligt in vijf hardnekkige misverstanden over organisatiecultuur.

## 1. Cultuur is een los puzzelstukje in de organisatie

Organisatiecultuur wordt vaak weggezet als los puzzelstukje. Dat vergemakkelijkt het denken over veranderkundige vraagstukken: eerst structuur op orde en die lastige cultuur komt later wel. Nieuwe managers komen dan graag met een rijtje waarden. Ze zien cultuur als een verzameling normen en waarden. Als je die in de hoofden krijgt, ben je er.

Maar cultuur omvat meer dan waarden en normen. Het is de identiteit van een groep waarmee alles wat gedacht en gedaan wordt overeenstemt. Het denken over nieuwe strategieën, structurelementen en veranderkundige ambities vindt plaats in een cultuur. Ook het analyseren van omgevingsaspecten is cultuurbepaald. Het zijn gefilterde interpretaties en daaruit voortkomende betekenissen en strevingen die de subcultuur management ontwikkelt.

Managers die hieraan voorbij gaan raken teleurgesteld als medewerkers niet vol energie meedoen aan voorgestelde veranderingen. In hun ogen bevat de huidige cultuur, die in de loop van de tijd is voortgebracht, niets goeds. Ik claim dat je een verandertraject inricht met de positieve aspecten van een huidige cultuur en dat je daar de componenten bijvoegt die verbetering aanbrengen.

## 2. Een goede organisatiecultuur betekent dat alle neuzen dezelfde kant opstaan

Alle neuzen in dezelfde richting, wordt vaak gezegd. Het voorbeeldgedrag van het topmanagement zou daarbij cruciaal zijn. Het valt echter te bezien of het rijtje waarden uit die veronderstelde eenvormige organisatiecultuur

wel tot de identiteit van de manager zelf behoort. En stel dat dat wel geldt voor die waarden, dan hoeft dat nog niet voor zijn gedrag te gelden. Er is niet altijd sprake van een lineair verband tussen waarden en gedrag.

Ook al lijkt er één cultuur te zijn in een organisatie, je komt altijd in aanraking met afdelingssubculturen. De verschillende professionals vormen over de afdelingen heen ook weer subculturen. Subculturen zijn er omdat verschillende disciplines verschillende beroepsopleidingen hebben met hun eigen redeneerpatronen. Een redeneerpatroon bestaat uit interpretaties, betekenissen, waarden, strevingen en normerende gedragsaanwijzingen. Al die subculturen worden verschillend beoordeeld. Managers, boekhouders, productie-units en marketeers hebben verschillende afrekenpunten en dus belangen en strevingen.

Het palet aan subculturen houdt een organisatie scherp mits er ruimte is voor reflectie op vraagstellingen die spelen en voor een debat over benaderingen. Door te koersen op 'alle neuzen' keert een organisatie teveel in zichzelf, met het gevaar van implosie.

### 3. Het management moet cultuur op de schop nemen

Vaak hoor je dat cultuur statisch is en niet verandert zonder ingrijpen van managers. Inderdaad, soms laten de redeneerpatronen van de oprichter zich nog 'horen' ver na diens overlijden. In elke cultuur dienen zich in de loop van de tijd ook nieuwe redeneerpatronen aan. Nieuwe redeneerpatronen en hun symbolische uitingsvormen geven dynamiek. Dat gaat niet zonder slag of stoot. Oud zet zich voort en nieuw wil zich vestigen. Dat levert wrijvingen en botsingen op, maar ook glans. In het algemeen heeft cultuur een overlevingsdrive door in te spelen op veranderingen. Zij evolueert en behoudt tegelijkertijd haar kernidentiteit.

Dat staat haaks op de managementdrive: via een revolutionaire ingreep de cultuur 180 graden transformeren. Dat is niet cultuur-eigen. Is een totale transformatie echt nodig? Als je doorvraagt naar wat er moet veranderen, dan hoor je dat het gedrag van medewerkers moet veranderen: 'We zijn te bureaucratisch.' Als dit speelt, dan moet je niet de cultuur aanpakken, maar deze specifieke zaken. De bestaande cultuur moet je voeden met nieuwe elementen.

### 4. Cultuurverandering richt zich vooral op de werkvloer

De eerste ordeverandering bij het aanpakken van de organisatiecultuur gaat over verbeteren en versnellen. Veel managers vinden dat 'alles anders moet'. Die aanpak noemen we de tweede ordeverandering. Daarbij vallen termen als het 'kantelen van de organisatie'. Zo is het omschreven in het boek *Essenties van Verandermanagement* van De Witte en Jonker. De redacteuren schrijven: 'Het moet echt anders, in alles. Zelfs de hele cultuur'. Cultuur omschrijven De Witte en Jonker als 'patroonmatig groepsgedrag (...) de manier waarop werknemers binnen de structuur met elkaar omgaan'.

De vraag is waarom de cultuur zo drastisch om moet. En waarom het cultuurdebat zich alleen richt op werknemers. Hebben topmanagement en leidinggevenden geen cultuur? En waarom omgangswijze 'binnen de structuur'? Is dat de structuur die door het management is ontworpen? Hadden zij dan niet een betere structuur moeten ontwerpen zodat het gedrag meteen voldeed?

Volgens de redacteuren van *Essenties* moet een nieuw organiserparadigma leiden tot een totaal ander businessmodel en/of organisatieconfiguratie. Dus: business propositie, strategie, structuur, cultuur, de medewerkers en de technologie in hun onderlinge samenhang. Weer valt op: topmanagement en machtspatronen vallen er buiten.

Moet een paradigmashift juist niet leiden tot andere machtsverhoudingen en een ander perspectief op de integraliteit mens, winst en ecologie? Als dat niet gebeurt blijven organiserparadigma's nog steeds binnen het functionalistisch paradigma. In dat paradigma is er slechts één taak voor elk individu of team: bijdragen aan de organisatiedoelen – winstmaximalisatie.

Andere machtsverhouding ontwikkelen gaat gepaard met conflicten. Dat is nu net niet gewenst binnen het functionalistisch paradigma. Want orde, regelmaat en harmonie zijn belangrijk en conflicten passen niet.

Het debat dat gemeden wordt bevat vragen die aankoersen op een wezenlijke paradigmashift. Waarom voert alleen het management de analyses en diagnoses uit? Wie bepaalt de verandernoodzaak? Wiens stappenplan? Wie heeft baat bij de veranderdoelen?

Mijn kritiek geldt dat het management en de machtsverhoudingen bij cultuurverandering buiten schot blijven. Kunnen we dat nog steeds volhouden na schandalen bij onderwijs- en zorginstellingen, woningbouwcorporaties en bij bijna de hele financiële sector? Het wordt tijd om een volwassen omgang te creëren tussen management en medewerkers op grond van andere machtsrelaties.

Dus een én/én paradigma: én menselijke maat én organisatie-effectiviteit én ecologisch besef. Niet een eenzijdige accent op de instrumentele benadering zoals in het functionalistische paradigma. Het gaat om het ontwikkelen van een energetisch werkbestaan dat verantwoordelijkheid, presteren, reflecteren, leren, veranderen en ethisch besef faciliteert. Op die wijze is een verandertraject niet alleen een speeltje van de directie. Veranderen is in ieders belang en dus is er eerder medestand dan weerstand.

## 5. Cultuurverandering wordt bedacht achter de tekentafel

In de rationele management bovenstroom vinden analyses plaats om de actuele situatie vast te stellen. Die rationele logica met SWOT-analyse leidt tot een visiedocument. In die bovenstroom gelden standaard managementtheorieën, modellen en concepten. En in de onderstroom gaat het om beleving van de huidige werksituatie en de betekenissen die mensen geven aan het werkbestaan.

Zicht krijgen op de onderstroom is lastig. Je komt er niet met bovenstroomse cultuurvragenlijsten. Beter is het om uit het stafcentrum neer te dalen op de werkvloer van het organisatietheater. Daar laat het dagelijkse debat zich horen in duizelingwekkend veel voorstellingen. Daar dienen zich zowel remredeneringen als hefboomredeneringen aan.

Organisaties veranderen betekent affiniteit ontwikkelen met wat speelt op de bühne. Rondlopen, bij de koffiemachine staan en na een werkoverleg blijven hangen in de coulissen. Daar ontdekken dat een organisatie meer is dan een rationeel verband. Van den Boom en De Roode (2014) presenteren vier interventierollen om het collectieve gedrag continu te voeden: toeschouwer (sociaal invoelen), coach (doorvragen), nar (uit de comfortzone) en concretiseerder (afspraken). Deze rollen zijn niet alleen aan managers voorbehouden.

*Meer weten over cultuurverandering:*

*Alvesson, M. (2002). Understanding Organizational Culture. Sage: London.*

*Beer, M. en N. Nohria (2000). Breaking the Code of Change, Harvard Business School Press: Boston.*

*Boom, P. v. d. en R. Vinke (2012). Kleefstof van de menselijke maat; een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties. Van Gorcum: Assen.*

Boom, P. van den en P. de Roode (2014). *De Interne Veranderaar; van medewerkersbeleving naar organisatie ambities*. [www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl).

Burrell, G. and G. Morgan (1993). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Arena: Hants.

Gratton, L. (2001). *Zingeving in strategie; de mens als kloppend hart van de organisatie*. Pearson Education: Amsterdam.

Martin, J. (2002). *Organizational Culture*. Saga: London.

Prak, M. en J. Luiten van Zanden (2013). *Nederland en het poldermodel*. Bert Bakker: Amsterdam.

Witte, M. de, J. Jonker (2012). *Veranderen: balanceren tussen inhoud en proces*. IN: *Essenties van verandermanagement; laveren tussen dilemma's in de praktijk*. Kluwer: Deventer.

Witte, M. de, J. Jonker, M. Vink (2012). *De kunst van het veranderen: uitdagingen en dilemma's*. IN: *Essenties van verandermanagement; laveren tussen dilemma's in de praktijk*. Kluwer: Deventer.

*Waarden, normen en de last van gedrag* (2003). Wetenschappelijke raad voor Regeringsbeleid. Amsterdam University Press: Amsterdam.