

CULTUURVERANDERING IN DE 21E EEUW: HOT ISSUE OF HOPELOOS ACHTERHAALD?

DRS. RITA VAN DIJK EN DR. ALEX STRAATHOF

KENNISCENTRUM MAATSCHAPPIJ EN RECHT/ URBAN MANAGEMENT
LECTORAAT MANAGEMENT VAN CULTUURVERANDERING

“Ik heb een goed artikel gelezen over cultuur, maar eigenlijk komt het erop neer dat culturen niet zijn te veranderen. Wil jij het ook eens lezen?” Er is een lichte verwildering te bespeuren achter de ogenschijnlijke rust waarmee deze woorden worden uitgesproken. De manager die dit zegt, is de trekker van een omvangrijke cultuurverandering waarbij meerdere bedrijven binnen de bouwbranche zijn betrokken. Hij trekt een kopie van het artikel uit zijn tas. Het is een goed doortimmerd verhaal, waarin de vloer wordt aangeveegd met mensen die denken dat culturen zijn te veranderen. Cultuurverandering wordt hierin gelijkgesteld aan een paradigmaverschuiving. Paradigma's worden gekoppeld aan onze Europese geschiedenis en zijn daarmee diep geworteld en gaan generaties mee. Hoe kun je dan denken, is de conclusie van het artikel, dat je met een aantal sessies, opleidingen of andere interventies hierin ook maar een millimeter kunt opschuiven?

Begrippen blijken verschillende betekenissen te herbergen, zonder dat vaak expliciet wordt gemaakt wat ermee wordt bedoeld. Is de betreffende manager die een cultuurverandering wil realiseren gericht op een paradigmashift die generatieoverschrijdend is of gaat het in dit geval meer om gedrag dat lastig te veranderen blijkt?

Op academisch niveau lijkt de benadering van cultuur nogal eens het strijdtoneel van verschillende stromingen die elkaar te vuur en te zwaard bestrijden. Men slaat elkaar om de oren met verschillend idioom, begrippen die op een verschillende manier worden uitgelegd. De nadruk ligt vaak meer op de verschillen dan op de overeenkomsten en dat creëert vervolgens veel onduidelijkheid. Vooral bij degenen – vaak managers - die iets willen of moeten met cultuurverandering. En dat verklaart misschien ook wel waarom de breuk tussen de theorie en de praktijk rond cultuurverandering groot is.

WAT BINDT MENSEN: OUDE SUCCESSEN OF NIEUWE KANSEN?

Maar de praktijk heeft zeker behoefte aan aanpakken om te kunnen sturen op cultuurverandering. Niet omdat dit soort veranderingen op voorhand kunnen rekenen op enthousiasme bij managers. Maar omdat ze er niet aan ontkomen. De crises, de stap in de 21^e eeuw, de druk op innovatie: het noodzaakt organisaties om de bakens ingrijpend te verplaatsen. De vraag hoe je mensen meekrijgt, is actueler dan ooit. Henk Volberda en Menno Bosma komen in hun boek *Innovatie 3.0 tot de conclusie* dat 75% van het innovatiesucces van organisaties voortkomt uit sociale innovatie en slechts 25% is toe te schrijven aan technische innovatie. Deze conclusie is gebaseerd op onderzoek van INSCOPE naar de concurrentie- en innovatiekracht onder zo'n 1000 bedrijven over de periode 2005-2010. De cultuur is cruciaal bij sociale innovatie. Het gaat hierbij om vragen zoals: is de cultuur wel gericht op innovatie, zijn

er mogelijkheden tot experimenteren, mogen er fouten worden gemaakt, hoe flexibel is de organisatie, biedt de managementstijl voldoende ruimte voor mensen.

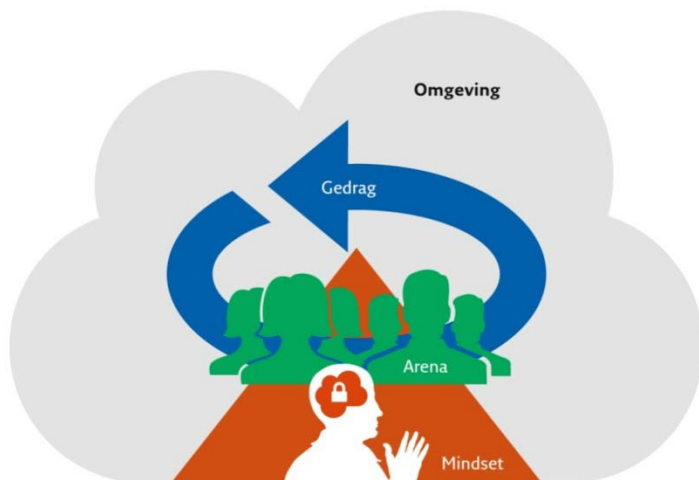
De tijd van kaasschaven is voorbij en binnen veel organisaties en branches wordt gesproken in termen van 'we moeten onszelf opnieuw uitvinden'. Er wordt hierbij veel gestuurd op verandering van structuren en systemen. Uiteindelijk gaat het erom of mensen komen tot andere oplossingen, hun rol anders gaan invullen, klanten anders gaan benaderen, out-of-the-box gaan denken, op een andere manier gaan samenwerken. Vernieuwing draait om mensen en daarom is de kernvraag: wat brengt mensen in beweging en wat blokkeert hen daarbij? Dit heeft alles te maken met de cultuur. Maar het heeft weinig te maken met de algemene cultuurprogramma's die populair waren aan het einde van de 20^e eeuw en waarbij het vaak erop lijkt dat het veranderen van de cultuur een doel op zich is.

Terug naar de vraag wat mensen beweegt en blokkeert. In de loop van de jaren hebben wij hierover ruim 1.200 mensen geïnterviewd. De interviews werden gehouden binnen onze opdrachten, bij organisaties waar verandering juist niet zo eenvoudig was. Als veranderingen moeizaam verlopen wordt vaak geconcludeerd dat er sprake is van weerstand. Natuurlijk komt weerstand voor maar niet alle signalen die daarmee in verband worden gebracht, zijn daartoe te herleiden. Onze conclusie is een andere. Wat veranderen vooral lastig maakt zijn ingesleten patronen in de manier van denken, werken en ook in de onderlinge verhoudingen. Het is niet zozeer dat mensen individueel niet zouden willen veranderen. Het weerbarstige zit juist in de onderlinge patronen tussen mensen die zijn vastgeroest en die het moeilijk maken om eruit los te komen. Deze patronen zijn vooral weerbarstig als ze teruggrijpen op oude successen, bijvoorbeeld uit de bloeiperiode van de organisatie. Het verbindt mensen en wordt doorverteld aan nieuwelingen. Het is een samenhangend geheel van overtuigingen, aanpakken, oplossingen, gedragingen en informele regels die in het verleden effectief waren, maar zijn ingehaald door de tijd en toch de dagelijkse gang van zaken blijven bepalen. Het zet mensen, teams en groepen vast, waardoor alles min of meer bij het oude blijft. Er is weinig aandacht voor deze ingesleten patronen die het denken en doen van mensen bepalen. Als je daarin iets los kunt maken, ontstaat er weer energie en ruimte voor verandering.

VASTGEROESTE CULTUURPATRONEN HERKENNEN

Ingesleten cultuurpatronen kun je herkennen aan signalen. Het Cultuur-Arena Model is een instrument om zicht te krijgen op de onderliggende cultuurpatronen die vernieuwing blokkeren. We hebben dit model, de manier waarop je dit kunt inzetten in de praktijk, uitgebreid besproken in ons boek *Roestvrij*. In het onderstaande lichten we de hoofdpunten kort toe. We trekken eerst de patronen uit elkaar zodat ieder patroon apart kan worden bekeken. Dat maakt het gemakkelijker om blokkades te herkennen en te lokaliseren. Als er blokkades zijn gaat het om twee vragen: waar zit het vast en hoe diep zit het.

HET CULTUUR-ARENA MODEL



- De *arena* van een organisatie. De onderlinge relaties tussen mensen en groepen zijn bepalend voor de invloedverdeling, voorbeeldwerking en navolging die mensen in een organisatie laten zien. Vernieuwingen kunnen worden geblokkeerd, doordat spelbepalers zich achter de schermen verzetten. De greep van de groep kan ver gaan en een rem zetten op het leervermogen en de aanpassing van een team. Signalen van blokkades zijn bijvoorbeeld dat mensen moeilijk op een lijn zijn te krijgen, het is lastig om samen te werken. Of bij voortduring zijn er conflicten, openlijk of onderhuids en er veel wordt geroddeld. Of signalen van buiten, bijvoorbeeld onderzoeken onder klanten, worden keer op keer verworpen. Het lijkt niet echt door te dringen.
- De *mindset*. Hierbij gaat het om diep en minder diepgewortelde overtuigingen en waarden die specifiek zijn voor de manier waarop wordt omgegaan met het werk. Als overtuigingen vastzitten, kunnen ze er letterlijk voor zorgen dat vernieuwing niet in beeld komt. Ook hierbij noemen we een aantal vaak voorkomende signalen. Mensen hebben de neiging om voortdurend anderen te overtuigen van hun gelijk. Heel verschillende gebeurtenissen worden tot een beperkt aantal verklaringen teruggebracht. Mensen hebben hele vastomlijnde beelden van wat klanten willen.
- *Gedrag patronen*. Het gaat hierbij om terugkerende oplossingen en aanpakken. Het voordeel van gedrag is dat het zichtbaar en aanwijsbaar is. Als mensen terugvallen in oud gedrag, als nieuwe oplossingen niet bekliven, is dat een signaal voor het bestaan van mogelijke gedragsbarrières. Ook klachten dat veranderingen veel tijd vergen en dat dit ten koste gaan van het werk, kunnen duiden op blokkades. Soms is gedrag zo ingebed in ander gedrag dat veranderen voor medewerkers is al een spel domino's. De consequenties zijn dan te ingrijpend en men overziet het niet. Het gevolg is het dat bij het oude blijft.

Het model biedt een handvat om na te gaan waar zich blokkades voordoen en hoe diep ze zijn verankerd. Is het een blokkade of zijn er meerdere blokkades? Versterken ze elkaar of is er een blokkade die het meest bepalend is? Op basis hiervan kan nader worden afgebakend welke interventies werken. In *Roestvrij* hebben we een overzicht gemaakt van signalen die duiden op een blokkade. Deze signalen herleiden we naar achterliggende oorzaken en interventies. De bedoeling hiermee is dat er gericht wordt geïntervenieerd, niet te veel, niet te weinig. En dat er focus is. Je richt je op datgene wat vernieuwing tegenhoudt. Het betekent dus ook dat je veel van de bestaande cultuur ongemoeid laat. Een metafoor die uiteraard altijd manco's vertoont, is de vergelijking met een patiënt die bij een arts komt. Natuurlijk, alles hangt met alles samen in het menselijke lichaam en de geest en het lichaam zijn niet te scheiden. Maar toch willen we niet één medicijn voor iedere kwaal. Een beenbreuk, griep of depressie vragen om verschillende aanpakken. Soms is deze mild, soms ingrijpend. En niet altijd vinden we het nodig dat een allesomvattende benadering wordt geadviseerd waarbij ons hele leefpatroon op de schop moet. Zeker niet als deze jaren gaat duren en de resultaten onduidelijk zijn.

TRENDBREUK

Terug naar het begin van dit artikel, de manager uit de bouwbranche. De meeste organisaties zijn niet op zoek naar een paradigmashift die generatieoverschrijdend is. De doelstellingen van vernieuwing liggen dichterbij huis. Veranderen vraagt om flexibiliteit en de cultuur kan daarbij mee- of tegenwerken. De cultuur wordt een kritische randvoorwaarde als het mensen gevangen houdt in het oude en vertrouwde en daardoor een drempel wordt voor vernieuwing. Als alles verandert behalve de cultuur waardoor er opvallend weinig nieuws onder de zon is. De benadering van cultuur en cultuurverandering is hard toe aan vernieuwing. Kies voor cultuurverandering als het een blokkade vormt voor verandering. Ga uit van harde en concrete doelstellingen rond cultuur. Dat betekent dat je nagaat wat er dan precies blokkeert. Zit het bij de onderlinge verhouding, de arena, gaat het om overtuigingen rond het werk die mensen vasthouden, missen ze nieuw oplossingsrepertoire. Of is het een combinatie. Het maakt ook veel uit hoe diep blokkades zijn verankerd. Bij organisaties met een lange geschiedenis ligt dit anders dan bij organisaties die 3 jaar bestaan.

Wat betekent dit voor de benadering en aanpak van cultuurverandering:

- Cultuurverandering is geen doel op zich. Het gaat om de veranderagenda. Cultuur komt in beeld als het een blokkade vormt voor de verandering
- De cultuurdoelstellingen zijn concreet en tastbaar en gericht op het functioneren van mensen in hun dagelijkse werk. Het gaat om vragen zoals: wat blokkeert, hoe diep is de blokkade, waar zit de blokkade vooral.
- Er wordt een duidelijke relatie gemaakt tussen de interventies en de blokkade.
- Bekeken wordt wat de effecten zijn van interventies en eventueel vindt bijstelling plaats.
- Managers zijn in de 'lead' maar professionals 'maken' de verandering.
- Cultuurverandering is een ontwikkeltraject in deze benadering. Blokkades worden weggenomen waardoor mensen en groepen flexibeler worden in het omgaan met vernieuwing.

Dit is een benadering van cultuurverandering waarmee het concreter wordt, basaler en gericht op de veranderagenda en wat dat vraagt van mensen. Laten we ook kijken naar aanpakken en benaderingen die in de praktijk worden toegepast maar die nou juist niet zo effectief zijn. Of die voor een deel al achterhaald zijn. Veel van deze aanpakken zijn ontstaan nadat cultuur door Peters en Waterman in de jaren 80 van de vorige eeuw was ontdekt als een belangrijke succesfactor voor bedrijven. Nu vele jaren later en vele experimenten wijzer kunnen we ook van een aantal zaken zeggen dat het zo niet werkt. Of sterker nog dat het leidt tot chagrijn en dat het juist weerstand creëert onder medewerkers. We zetten een aantal van deze benaderingen op een rij.

Praten over kernwaarden

Cultuurmodellen zijn gericht op het verklaren: hoe zit een cultuur in elkaar, wat zijn zichtbare en onzichtbare kanten van cultuur, wat is de kern. Veelgebruikt is de metafoor waarbij de cultuur wordt voorgesteld als een ui: er zijn meerdere schillen en door deze schillen af te pellen komt men bij de kern van de cultuur. Het gaat mis als dit verklarende model klakkeloos worden toegepast om verandering te realiseren. De gedachte is dan dat als waarden de kern vormen van de cultuur, deze kern moet worden getransformeerd en dat dan de rest automatisch mee verandert. Waarden zijn belangrijk voor een organisatie maar mensen komen niet op deze manier tot verandering. Kolb heeft de verschillende leerstijlen van mensen op een rij gezet waarbij de wisselwerking tussen denken en doen de kern vormt van het leren. Specifiek voor cultuurverandering legt Huibert de Man legt in M&O (mei/juni 2009) de vinger op de zere plek: het ui-model is de basis geworden voor het denken over veranderen en niet de mens. Het gaat uit van de gedachte dat medewerkers en managers bij alles wat ze doen, waarden als maatstaf nemen en hun keuzes daarop richten. Dat is niet het geval. Mensen begrijpen elkaar niet, vanuit abstracte begrippen en betekenissen ontstaan niet in het luchtledige maar tussen mensen van vlees en bloed die in het werk en de reflectie daarop betekenis creëren.

Losgezongen van het primaire proces

In het verlengde met het vorige punt is dat veel cultuurveranderingen zijn losgezongen van het dagelijkse werk. Hoe ga je om met bijvoorbeeld klanten, wat is daarin problematisch, wanneer ben je tevreden over de dienstverlening? Dit soort vragen die zich richten op het primaire proces, worden vaak angstvallig vermeden. Dilemma's, keuzen in het gedrag, onderliggende ideeën over wanneer je je werk goed doet, welke mensen carrière maken en waarom, wie voorbeelden zijn, wie feitelijk in een team bepaalt hoe zaken worden aangepakt; over deze onderwerpen gaat het meestal niet.

Uitgaan van abstracte cultuurkenmerken is vaak weinig zeggend. Het heeft weinig van doen met de mensen in een organisatie en de manier waarop zij functioneren. De abstractie neemt nog verder toe als de begrippen zijn gekozen zonder historische referentie. Er wordt gedaan alsof een cultuur op een organisatie is te plakken en dat je dus ook een geheel nieuwe cultuur aan de tekentafel kunt ontwerpen. Het verschil tussen de huidige en gewenste waarden ligt vaak zover uiteen dat je de indruk krijgt dat het om totaal verschillende organisaties gaat. Het leidt vaak tot veel praat sessies die los staan van het primaire proces.

Onduidelijke veranderopgave

Cultuurveranderingen missen nogal eens concreetheid. Doelstellingen zijn vaag, wat de huidige cultuur kenmerkt, hoe diep bepaalde gedragingen en denken is verankerd, blijft onduidelijk, wat barrières zijn voor vernieuwing wordt niet in kaart gebracht. Of er daadwerkelijk iets verandert, wordt in veel gevallen nauwelijks helder.

Eenheidscultuur

Leon de Caluwé (2009) wijst erop dat veel cultuurveranderingen zijn gericht op het creëren van harmonie en eenheid. Het gaat uit van het beeld dat alle neuzen dezelfde richting op moeten staan. Conflicten, tegenstellingen en machtsverschillen worden hierbij als ongewenst gezien. Uitgaan van een eenheidscultuur heeft ook tot gevolg dat het abstractieniveau hoog ligt en dat de relatie met het primaire proces is losgezongen. Een voorbeeld hiervan is het rapport dat de Raad voor het Openbaar Bestuur publiceerde in 2004 over de huidige en gewenste cultuur van de rijksoverheid. De Raad stelde een ambitieus doel, men richtte zich op de verandering van de cultuur van de gehele rijksoverheid! De gewenste cultuur van alle ministeries, alle uitvoerende organisaties, zelfstandige bestuursorganen, onderdelen van die organisaties, alle niveaus binnen die organisaties werd beschreven in een acroniem. De cultuur moest FORS worden. Een acroniem dat staat voor Flexibel, Ondernemend, Resultaatgericht en Samenwerkingsbereid. De huidige cultuur van alweer die gehele rijksoverheid werd omschreven als het tegendeel. Er kon overal een *niet* voor worden geplaatst. Vele ambtenaren hebben hierover hun schouders opgehaald. Het is te abstract, te algemeen, het gaat niet over het werk van alledag en de keuzen die daarin worden gemaakt.

Het project 'Cultuur'

Nogal wat cultuurtrajecten organiseren hun eigen weerstand doordat ze worden neergezet als 'het project cultuurverandering'. Medewerkers en managers hebben daar beelden bij en ervaringen mee: naast het bestaande werk moet nu ook nog de cultuur worden veranderd. Daarvoor wordt een aparte projectleider aangesteld, of een stafmedewerker van P&O of communicatie krijgt die rol. Deze gaat faciliteren, bijeenkomsten beleggen, trainingen organiseren, communicatiemiddelen maken om de gewenste cultuur bespreekbaar te maken. Het gaat over veel dingen, maar niet over de zaken waar het nou juist over zou moeten gaan. Het staat teveel los van het werk van iedere dag.

Onduidelijke relatie tussen probleem en interventie

De interventies die worden ingezet lijken soms lukraak te zijn gekozen waarbij nauwelijks een relatie valt te bespeuren tussen de problemen en de interventies. Waarom nou juist die interventies in de gegeven situatie zouden leiden tot een verandering blijft onduidelijk. Het lijkt meer een kwestie te zijn van 'geloof', voorkeuren of voortkomend uit de opleidingsachtergrond van de betrokken manager of adviseur. Waarom een gekozen interventie zou werken wordt in het algemeen niet duidelijk. Het is een schot in het duister.

CULTUURVERANDERING IN DE 21STE EEUW

We zijn toe aan een nieuwe benadering van cultuurverandering. Niet omdat cultuurverandering een must is maar omdat organisaties te maken hebben met ingrijpende veranderingen. De slag om de toekomst kan alleen worden gewonnen als mensen creatief en flexibel kunnen zijn. Als ze in staat zijn om te kijken vanuit kansen in plaats van vast te houden aan oude successen. Oude patronen kunnen de creativiteit blokkeren en uitdoven. Dat is de actuele reden waarom cultuurverandering nodig is. En ook daarbij is het nodig dat het op een andere manier wordt opgepakt. Gericht, op het wegnemen van blokkades, waardoor mensen flexibeler kunnen omgaan met vernieuwing.

CULTUURVERANDERING: WAT NIET WERKT

- Onhelderheid over de uitgangssituatie, de veranderopgave en de resultaten
- Uitgaan van een eenheidscultuur die je mensen oplegt ("de cultuur moet om")
- Geen doorvertaling naar het dagelijkse werk
- Interventies inzetten die geen relatie hebben met het doel van de verandering en veranderopgave
- Denken dat slechts een type interventie de verandering gaat bewerkstelligen
- Cultuurverandering organiseren als apart project dat wordt aangestuurd door een projectleider die losstaat van het primaire proces

CULTUURVERANDERING: RANDVOORWAARDE VOOR VERNIEUWING

- De cultuurdoelstellingen zijn concreet en tastbaar en gericht op het functioneren van mensen in hun dagelijkse werk.
- Cultuurverandering is gericht op het wegnemen van ingesleten patronen in denken en werken. Het gaat om vragen zoals: wat blokkeert, hoe diep is de blokkade.
- Cultuur is divers en cultuurverandering is een ontwikkeltraject.
- Er wordt een duidelijke relatie gemaakt tussen de interventies en de blokkade.
- Effecten van de interventies worden concreet gemaakt zodat eventueel bijstelling kan plaatsvinden.
- Cultuurverandering is een managementtaak.
- Het vormt onderdeel van de veranderaanpak en wordt gepositioneerd op het doel van de verandering.

LITERATUUR

Caluwé, L.I.A.(2009). Culturen veranderen. In: *Management en Organisatie*, 63^e jaargang, nummer 3, mei/juni 2009, pp 113-124.

Dijk, R. van en A. Straathof (2011). *Roestvrij. Breek met barrières die vernieuwing blokkeren*. Deventer: Kluwer.

Kolb, D.A. (1984). *Experimental learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, JJ: Prentice Hall.

Man, H., (2009). Cultuur en verandering. Beperkingen van het instrumentele model. In: *Management en Organisatie*, 63^e jaargang, nummer 3, mei/juni 2009, pp 21-36.

Straathof, A.J.M. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering. Inzicht, meten, sturen*. Delft: Eburon.

Volberda, H., en M. Bosma (2011). *Innovatie 3.0. Slimmer managen, organiseren en werken*. Amsterdam: Mediawerf.

INFORMATIE

Kijk voor meer informatie over dit artikel op www.hva.nl/cultuurverandering.