

'MIJN COLLEGA IS  
HELEMAAL GEEN  
KLANT MAAR  
GEWOON PIET.  
WAT EEN ONZIN!'

*Informele cultuur bepaalt het veranderpotentieel*

**De werkelijkheid van de koffieautomaat krijgt over het algemeen weinig aandacht. Ten onrechte. Want de informele cultuur bepaalt de flexibiliteit van organisaties. En het verklaart waarom veranderingen vaak sleurtrajecten zijn. Wie succesvol wil (bijdragen aan) veranderen in een organisatie duikt onder de oppervlakte, leert zo over blokkades en barrières en past interventies en communicatie toe om deze te slechten.**

‘Wat ik vind van het verandertraject?’ De medewerker zucht diep. ‘Het kost veel tijd. En waar gaat het ook alweer over? Oh ja: je collega is ook een klant. En daar moet je professioneel en zakelijk mee omgaan. Nou mijn collega is helemaal geen klant maar gewoon Piet. Wat een onzin! Zakelijk omgaan met Piet? Zo werkt het niet! En je moet uitkijken want als je kritisch bent, beland je al snel in de hoek van mensen die weerstand hebben. En dus houdt iedereen zijn mond en doen we mee met al die flauwekul. Maar niet van harte.’

‘Het gaat om het tussen de oren krijgen van veranderingen’, zegt de manager. ‘De interne organisatie is stroperig, inefficiënt. We moeten veel sneller en professioneler reageren op onze markt en klanten. We hebben nieuwe kernwaarden geformuleerd: professioneel, klantgericht en daadkrachtig. We hebben ons drie keer in de rondte gecommuniceerd. Er zijn bijeenkomsten gehouden met medewerkers over de kernwaarden en wat het betekent voor het gedrag. We hebben communicatiemiddelen laten ontwikkelen. Maar wat ik vooral merk is dat het langzaam gaat, te langzaam. Veranderingen veren regelmatig terug. En leidinggevend en klagen over weerstand.’

Wat adviseer je in dit geval als communicatieprofessional het management? Zet je meer of andere communicatiemiddelen in? Probeer je de verandering concreter te maken? Of zeg je geruststellend: weerstand hoort nu eenmaal bij veranderingen?

### Werkelijkheid van de koffieautomaat

Binnen deze organisatie bestaan twee dominante werkelijkheden, ieder met hun eigen communicatie-inhouden. De werkelijkheid van de koffieautomaat en de social media die informeel tussen medewerkers wordt besproken. De informele communicatie is direct, intensief, persoonlijk en spreekt de taal van de mensen in woorden die dichtbij emoties liggen. En daarnaast de werkelijkheid van de directiekamer. De formele communicatie die hierbij hoort is vele malen abstracter, formeler, minder intensief en de doorvertaling naar het eigen werk is vaak lastig en iets te theoretisch.

De werkelijkheid van de koffieautomaat krijgt over het algemeen weinig aandacht. Ten onrechte. De informele cultuur bepaalt de flexibiliteit van organisaties. Het verklaart waarom veranderingen vaak sleurtrajecten zijn. Als veel van de informatie-uitwisseling en betekenisgeving verloopt via de informele communicatie is dit een teken dat de formele communicatie tekortschiet. Voor communicatieprofessionals biedt de infor-

mele kant van organisaties een bron van informatie. Het geeft ook handvatten om anders te communiceren, dichterbij wat er leeft en blokkeert. En is daardoor ook effectiever.

### Alles verandert behalve cultuur

Over veranderingen in organisaties hebben we in de loop van de jaren ruim 1200 interviews gehouden met medewerkers en professionals. De aanleiding was dat veranderingen nou juist niet eenvoudig zijn te realiseren en vaak wordt op voorhand gezegd dat weerstand de reden is. Een belangrijke en tot optimisme stemmende conclusie is dat te vaak wordt uitgegaan van weerstand, terwijl het dat feitelijk niet is. Natuurlijk komt er weerstand voor. Maar het is een containerbegrip geworden, waarmee alle tegenwerpingen tegen veranderingen op een hoop worden geveegd. Wat veranderen vooral lastig maakt zijn de onderliggende manieren van denken en doen, de onderliggende verhoudingen tussen mensen die nou juist niet wijzigen. Het zijn oude successen die zijn ingehaald door de tijd maar toch springlevend blijven. Ze bepalen de dagelijkse gang van zaken. Alles verandert, behalve de onderliggende cultuurpatronen. Wat je dan merkt is dat er opmerkelijk weinig verandert.

### Flexibiliteit

Als managers praten over de organisatie maken ze vaak gebruik van cijfers, schema's of mission statements. Het zijn manieren om de organisatie weer te geven. Als het gaat over de mensen, de gewenste cultuur en het gedrag worden deze vaak uitgedrukt in kernwaarden. Dat zijn wensbeelden. Het zijn de kernwaarden waarvan men graag zou zien dat deze kenmerkend zijn voor de cultuur en het gedrag van medewerkers. Als er een verandering nodig is, worden binnen dit denken de huidige en gewenste kernwaarden op een rij gezet en het verschil ertussen bepaalt de veranderopgave. Het zijn exercities die bij medewerkers moeilijk landen. Ook inspanningen om de kernwaarden door te vertalen naar gedrag blijven meestal abstract en raken de dagelijkse belevingswereld en werkpraktijk van mensen nauwelijks.

Tussen medewerkers wordt zeer intensief gecommuniceerd over de cultuur. Alleen het wordt niet zo genoemd. Het gaat in de informele communicatie over heel concrete dingen die mensen bezighouden. Wie heeft invloed, wie maakt er carrière en waarom, wat moet je binnen deze organisatie zeker niet doen en wat juist wel, wanneer doe je het goed, wie worden gezien als succesvol? Dit zijn favoriete onderwerpen van gesprek en het raakt de kern van de informele cultuur. Het zijn niet alleen onderwerpen die mensen bezighouden. Het is de basis voor gedrag dat wordt nagevolgd. Nieuwe mensen weten binnen een paar weken wat ze wel en ook zeker niet moeten doen. Ze worden erover geïnformeerd door hun nieuwe collega's, gecoacht en krijgen feedback. Deze informele cultuur is heel impactvol. Het is een samenhangend geheel van overtuigingen, oplossingen, gedragingen en spelbepalers. Juist door de samenhang is het robuust. Dit wordt nog eens versterkt als het de basis vormt van eerdere successen. Het belang ervan moet vooral niet worden onderschat of gebagatelliseerd. Het bepaalt de flexibiliteit waarmee mensen kunnen omgaan met koersveranderingen.

### Terug naar de zandbak

Een belangrijke rol van de informele communicatie is om uitleg te geven, om betekenis toe te kennen aan zaken die gebeuren. Feitelijk is dit wat de formele communicatie ook beoogt. Daarom is het goed stil te staan bij wie dominant en invloed-

WAT VERANDEREN  
VOORAL LASTIG MAAKT  
ZIJN DE ONDERLIGGENDE  
VERHOUDINGEN TUSSEN  
MENSEN DIE NOU JUUST  
NIET WIJZIGEN

# HET VERANDERPOTENTIEEL IS VELE MALEN GROTER DAN VAAK WORDT GEDACHT, MAAR HET MOET WEL WORDEN AANGEBOORD

rijk zijn in de informele communicatie. Ieder van ons heeft ervaring met groepen en met de invloedverdeling daarbinnen. Onze eerste ervaringen gaan terug naar de zandbak, waar ook al strijd werd geleverd over wie mag meedoen, wat het spel is en volgens welke spelregels er wordt gespeeld. In de dynamiek van groepen speelt de werkelijkheidsopvatting een belangrijke rol. Een gezamenlijk beeld ontstaat niet zomaar. Dat moet eerst worden uitgevochten.

In nieuwe groepen speelt steeds hetzelfde patroon. Wie succes brengt wint aan prestige en komt daarmee hoger in de informele rangorde van de groep. Degene die effectief de richting wijst krijgt navolging. Er ontstaat onderscheid in de onderlinge betrekkingen in de groep. Coalities worden gevormd, er ontstaan groepjes van leiders, volgers en onderlinge loyaliteiten. En naarmate de groep meer met elkaar meemaakt ontstaat een meer samenhangend beeld van de werkelijkheid: wat belangrijk is, wat succesvol is, hoe je met elkaar succes behaalt, welke verbanden er bestaan tussen gebeurtenissen, wie bepalend zijn en hoe de organisatie het beste kan draaien. De onderlinge verhoudingen worden geaccepteerd, de teamleden weten wat ze aan elkaar hebben en begrijpen elkaar. Dat heeft heel prettige kanten: mensen vertrouwen elkaar, hoeven niet alles voortdurend uit te leggen en er bestaat daardoor rust en voorspelbaarheid. Voordat teams dit stadium bereiken (en sommigen bereiken het nooit) zijn ze door heel wat fasen van ontwikkeling heengegaan. En het komt voor dat ze in de onderlinge strijd verstrikt blijven. Veranderingen - vooral als ze ingrijpend zijn - verstoren de onderlinge verhoudingen die zijn gegroeid. Dat kan plezierige kanten hebben. Moeilijk wordt het als veranderingen een andere manier van kijken en andere oplossingen vragen. Weerbarstig is het als de verandering een wijziging in de rangorde en verschuivingen in de onderlinge verhoudingen met zich meebrengt.



Daar zit de echte pijn. Als spelbepalers een dominante positie hebben binnen een groep hebben ze ook heel wat te verliezen. Hun communicatie is er dan ook op gericht het oude en vertrouwde vast te houden en collega's daarin te bevestigen. Bij organisaties waar veel onrust bestaat als gevolg van veranderingen die door de directie zijn ingezet, kunnen de gangen letterlijk gonzen. Deze informele communicatie is intensief, emotioneel, persoonlijk, concreet en wordt goed onderhouden.

## Ruilrelaties

Terug naar ons voorbeeld van het begin: die organisatie waarin het management de interne klantrelatie tot een speerpunt heeft gemaakt. Niet onbegrijpelijk als wordt vastgesteld dat de dienstverlening naar buiten te wensen overlaat en de concurrentie het gewoon beter doet. Als gedrag moeilijk is te veranderen, hoe weet je dan of het gaat om weerstand of dat er blokkades in het spel zijn? Bij deze casus zijn indringende gesprekken met medewerkers gehouden. De gesprekken gingen over het werk, wat klanten willen, wat maakt dat je goed bent in je werk, de gevolgen van de verandering, wat blokkeert en wat stimuleert. Ook kwam aan de orde wie goede voorbeelden zijn in het werk, wat succes bepaalt, wie er carrière maken en waarom. Uit de interviews kwam naar voren dat degenen die een voorbeeld zijn, de spelbepalers, vooral goed zijn in ritselen en regelen. Om zaken voor elkaar te krijgen binnen de organisatie moet je goed zijn in persoonlijke contacten en die worden bepaald door ruilrelaties: ik doe iets voor jou en dan krijg ik er ook iets voor terug. Het gevolg is stroperigheid, lange doorlooptijden, vriendjespolitiek. Het is ontstaan in een periode dat er veel wisselingen plaatsvonden onder leidinggevend. De teams werden toen sterk op zichzelf teruggeworpen, intern gericht en er ontstond veel onderlinge rivaliteit tussen teams. Het streven naar meer zakelijkheid in de onderlinge samenwerking is noodzakelijk maar staat voor medewerkers haaks op datgene wat bepaalt of je effectief bent in je werk. Informele spelbepalers zetten binnen de teams nog steeds de toon. En dat is de reden dat alles min of meer bij hetzelfde blijft. De abstractie van de veranderaanpak en de communicatie staat te ver af van de dagelijkse realiteit van mensen die van elkaar afhankelijk zijn binnen en tussen teams.

## Zicht krijgen op blokkades

De informele cultuur bepaalt het veranderpotentieel van mensen. Alleen: er wordt weinig mee gedaan. En dat heeft een reden: het onttrekt zich voor een belangrijk deel aan de directe waarneming. Het gaat erom dat je signalen leert herkennen en kunt herleiden naar achterliggende oorzaken, zodat je weet wat teams en groepen blokkeert. Als je zicht krijgt op wat er precies blokkeert, opent dit de weg naar gerichte interventies en communicatie om deze te verhelpen.

Het Cultuur-Arena Model (zie figuur links) is een instrument om grip te krijgen op wat er leeft en wat mensen blokkeert. Zijn het diep ingesleten overtuigingen over wat belangrijk is in het werk die het succes bepalen? Staan deze overtuigingen vernieuwingen in de weg omdat ze onderliggend nog steeds de dagelijkse gang van zaken blijven bepalen? We trekken hier de blokkades die kunnen optreden uit elkaar en dat maakt het ook gemakkelijk om in de praktijk signalen te kunnen herkennen. Het model bestaat uit de volgende drie elementen: *De Arena*. Hierbij draait het om informele macht en invloed. Binnen groepen en teams ontwikkelen zich coalities van leiders, volgers en onderlinge loyaliteiten. Ieder heeft zijn eigen



positie binnen groepen waarbij de een meer invloed heeft op het denken en doen binnen groepen dan anderen. Deze relaties binnen groepen zijn bepalend voor de invloedverdeling, voorbeeldwerking en navolging die mensen laten zien. Vernieuwingen kunnen worden geblokkeerd, doordat spelbepalers zich achter de schermen verzetten.

*Overtuigingen die specifiek zijn voor het werk, de resultaten en prioriteiten.* Dit zijn informele opvattingen die mensen met elkaar gemeen hebben en dus breed leven binnen de organisatie of specifieke teams. In het voorbeeld bestaat de overtuiging dat informele contacten, rituelen, regelen en gunnen de peilers zijn om het werk voor elkaar te krijgen. En daarom moet voortdurend veel tijd en aandacht worden besteed aan het onderhouden van goede contacten en het ruilen van diensten: ik doe alleen iets voor jou als daar iets tegenoverstaat.

*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 beklijven, is dat een signaal voor het bestaan van mogelijke gedragsbarrières. Ook klachten dat veranderingen veel tijd vergen en dat dit ten koste gaat van het werk kunnen duiden op blokkades. Soms is gedrag zo ingebed in ander gedrag dat veranderen voor medewerkers is als een dominospel. De consequenties zijn dan te ingrijpend en men overziet het niet. Het gevolg daarvan is dat er niets verandert.

### **Rol communicatieprofessional**

Aan de hand van het model kun je nagaan 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 en communicatie geschikt zijn. Wat betekent dit voor communicatieprofessionals? Zicht op de informele cultuur en bijbehorende communicatie biedt gedetailleerde informatie over het veranderpotentieel van medewerkers. Het veranderpotentieel is vele malen groter dan vaak wordt gedacht, maar het moet wel worden aangeboord. Zicht op de informele cultuur maakt duidelijk wat blokkades zijn voor verandering: wat dominante overtuigingen zijn die het dagelijkse handelen bepalen, wie de spelbepalers zijn en waar het ontbreekt aan nieuwe oplossingen. Het geeft handvatten om gericht blokkades weg te nemen en invulling te geven aan de adviesrol van leidinggevendenden.

Daarnaast biedt het informatie om de communicatie effectiever te maken. Mensen komen niet tot een verandering vanuit abstracties. Zo werkt het niet. Veranderingen en nieuwe bete-

kenissen ontstaan niet in het luchtledige maar tussen mensen van vlees en bloed, via gedrag, interactie en de reflectie daarop. Dat is primair de rol van leidinggevendenden. Communicatieprofessionals kunnen dit versnellen door dicht aan te sluiten op wat er onder de oppervlakte leeft.

### **Vastgeroeste verhoudingen doorbreken**

Terug naar het voorbeeld. Waardoor komen Piet en zijn collega's in beweging? In hun geval blijkt de informele cultuur een blokkade te zijn voor verandering. Sterker nog: ze hebben er zelf last van. Maar het is ingesleten. Het vraagt interventies waarbij de vastgeroeste verhoudingen en de dominante posities van informele spelbepalers worden opgeschud en doorbroken. Spelbepalers hebben in dit voorbeeld andere posities gekregen, er zijn nieuwe en ook tijdelijke teams gevormd waardoor de vaste verhoudingen binnen en tussen teams zijn doorbroken. Hierdoor komen leidinggevendenden in de positie dat zij bepalend zijn in plaats van de informele spelbepalers.

Daarnaast vraagt het om interventies waarmee de deuren en ramen in de teams worden opengezet. De interne gerichtheid en de te ver doorgeschoten focus op de interne politiek worden doorbroken. De externe klanten komen weer in beeld met hun wensen. Aan de hand hiervan krijgen medewerkers zicht op wat het nieuwe, gewenste gedrag in de praktijk betekent met daaraan gekoppeld een helder beeld van wat succes bepaalt. Het gaat om zaken zoals: hoe ziet het nieuwe gedrag eruit, wat blokkeert en moet worden weggenomen, wat zijn voorbeelden die zijn over te nemen, wat bepaalt succes en wie zijn succesvol volgens de nieuwe maatstaven. Communicatie gaat daarbij niet over het abstracte ideaal maar over de weg ernaar toe. Met ook de vragen en onduidelijkheden. Dit betekent maatwerk maar vooral dat de communicatie aansluit op wat er leeft en wat mensen raakt met taalgebruik dat direct is. Dat wat mensen bezighoudt is te belangrijk om ondergronds te gaan waar het tot speelbal is van de informele communicatie. •

*Rita van Dijk is directeur en adviseur van Wending. Zij is gespecialiseerd in het onderzoeken en implementeren van cultuur- en gedragsverandering binnen organisaties. Alex Straathof is lector management van cultuurverandering aan de Hogeschool van Amsterdam. Daarnaast is hij zelfstandig adviseur en onderzoeker op het gebied van cultuurverandering en integriteit. Samen schreven zij het boek 'Roestvrij'. Hierin geven ze inzicht in hoe je vastgeroeste cultuurpatronen in groepen herkent, hoe je ze kunt opsporen en wat nodig is om je ervan te verlossen.*