
Cultuurverandering is verandering van afstemming

De begrippen cultuur en cultuurverandering zijn niet meer weg te denken uit de wereld van management en organisaties. Veel heersende aannames over het hoe en waarom van cultuurveranderingen blijken echter slecht onderbouwd. Welke aangrijpingspunten zijn er voor bestuurders, managers en HRD-professionals om doelgericht te werken aan cultuur- en gedragsverandering?

Ernst Graamans, Maarten Otto, Stefan Smit & Wouter ten Have

Organisatiecultuur is sinds de jaren tachtig een populair begrip in de literatuur over management en organisaties. De term organisatiecultuur wordt in de praktijk vaak gebruikt in de zin van 'zo zijn onze manieren' en verwijst naar de wijze waarop werknemers binnen de organisatie met elkaar omgaan (De Witte & Jonker, 2015). Managers en medewerkers spreken over organisatiecultuur als het gaat om 'het feitelijke gedrag van de medewerkers van een organisatie, dat voortkomt uit een stelsel van impliciete en expliciete veronderstellingen, waarden en normen' (De Caluwé & Vermaak, 2006, p. 261). Organisatiecultuur wordt veelal gedefi-

nieerd als 'het patroon van gedeelde basisaannames die een groep (organisatie) heeft geleerd bij het oplossen van interne en externe problemen' (Schein, 2004, p. 17).

Een groot aantal cultuurinterventies is gebaseerd op de aanname dat er verschillende soorten culturen te onderscheiden zijn en dat deze cultuurtypen ook te beïnvloeden of zelfs te scheppen zijn (De Caluwé & Vermaak, 2006). Tegelijkertijd wordt breed gedeeld dat cultuurverandering taai, moeizaam en complex is (Ten Have, Ten Have, Huijsmans & Otto, 2016). Dat neemt



Er vormt zich een patroon van aannames over 'hoe dingen hier gaan'

de behoefte en noodzaak om te werken aan de cultuur in organisaties overigens niet weg. Veel auteurs en adviseurs spelen hier handig op in, door in overzichtelijke stappenplannen aan te geven hoe de gewenste cultuur 'bereikt' kan worden. Cultuurprogramma's worden 'uitgerold', waardensessies georganiseerd en opleidingstrajecten opgezet. Maar leidt dit dan ook tot de gewenste cultuurverandering?

In dit artikel plaatsen we vraagtekens bij een aantal aannames dat deze manier van denken over organisatiecultuur en cultuurverandering kenmerkt. Over het algemeen wordt de nadruk vooral gelegd op cognitieve aspecten: normen, waarden, basisassumpties, cognitieve raamwerken, denkbeelden, et cetera. In dit artikel staan we stil bij de nadelen van deze te eenzijdige (cognitivistische) benadering en reiken we een alternatieve manier van kijken aan. We bieden een handelingsperspectief, waarbij de essentiële bijdrage van meer *affectieve* aansturing wordt verkend. Dat betekent dat bestuurders, managers en HRD-professionals in geval van cultuurverandering meer nadruk moeten gaan leggen op voorkeuren, emoties en 'de smaak' van medewerkers.

Cultuurverandering: aanpassen van de gedragsafstemming tussen mensen

Wanneer wordt gesproken over organisatiecultuur, bedoelt men vaak het groepsgegedrag binnen organisaties en dan met name 'het patroonmatige groepsgegedrag' (Straathof & Van Dijk, 2003). Dit sluit aan bij een antropologische wijze van kijken naar gedrag en cultuur in organisaties. Deze manier van kijken leidt tot inzichten als: 'cultuur is logisch, al kan de logica verouderd zijn' (Braun & Kramer, 2016, p. 52). In de managementpraktijk wordt vaak eenzelfde redeneerlijn gevolgd: gedrag dat ooit logisch en/of passend was, blijkt in de huidige context disfunctioneel of onaanvaardbaar. In veel organisaties zien bestuurders en managers het als hun opgave om de disfunctionele cultuur te veranderen. Daarbij gaan zij vaak uit van de basisgedachte voor het oprichten van een organisatie: mensen verrichten met elkaar activiteiten, vanuit de verwachting dat samenwerken meer oplevert dan wan-

Cultuur doet niets, mensen doen iets

neer iedereen individueel opereert: $1+1=3$ (Wierdsma & Swieringa, 2011). Om dit te bereiken worden activiteiten en relaties in de organisatie zo geordend dat deze leiden tot de grootste meerwaarde bij samenwerken. Er worden dus 'samenwerkingsprocessen' georganiseerd, waarin organisatieleden hun handelen afstemmen op en afhankelijk maken van dat van een ander (Wierdsma & Swieringa, 2011). Dit vereist dat organisatieleden met elkaar onderling verschillende opvattingen hanteerbaar maken. Slagen de organisatieleden hierin, dan ontstaat er samenwerking en worden organisatie-doelen gerealiseerd. Patronen in dit gedrag komen terug in de formele en informele regels over samenwerken en verstandhoudingen over hoe het spel binnen deze regels gespeeld moet worden. Er vormt zich een patroon van aannames over 'hoe dingen hier gaan'.

Wanneer de - in de loop van de tijd - ontwikkelde aannames niet meer aansluiten bij eisen van de omgeving

Oneigenlijk gebruik van cultuur in managementtaal

De cultuurpsychologen Voestermans & Verheggen laten in hun boek 'Cultuur & Lichaam' (2007) zien dat het begrip 'cultuur' vaak oneigenlijk wordt gebruikt als metafoor, etiket of excuus. Zij illustreren dit aan de hand van een aantal maatschappelijke thema's. Ook in de context van organisaties is deze waarschuwing relevant (Graamans, Ten Have & Ten Have, 2016).

Ter illustratie:

Cultuur als metafoor: de zin 'Botsende bedrijfsculturen doen fusie mislukken'.

Cultuur wordt gebruikt als een alles verklarend verhaal. De mensen om wie het gaat en hun drijfveren blijven in dit soort beschrijvingen buiten beeld.

Cultuur als etiket: classificaties als 'graacultuur', 'angstcultuur' of 'hiërarchische cultuur'.

Het zijn maar enkele voorbeelden van veelgebruikte etiketten als het gaat om organisaties. Iedereen heeft er direct een beeld bij. Maar het plakken van etiketten kan leiden tot stereotypering: individuele verschillen worden over het hoofd gezien. Ook de groepsdynamiek blijft vaak buiten beschouwing.

Cultuur als excuus: het aandragen van de cultuur als reden voor eigen falen of het handhaven van een huidige situatie. 'Het ligt aan de cultuur' vormt een mooi rookgordijn, dat door veel mensen wordt geaccepteerd. Het leidt vaak tot een volgend cultuurprogramma, terwijl het achterhalen van de echte oorzaken van het probleem achterwege blijft.

of van de leden van de organisatie, dan proberen managers, medewerkers of anderen (zoals de politiek) dit te veranderen. Tot zover is de redeneerlijn steekhoudend. Echter, het veranderen van de organisatiecultuur lijkt nu primair te gaan over het veranderen van het patroon van aannames dat ten grondslag ligt aan het gedrag; dit is cognitivisme pur sang. Ergens is men gaan denken dat abstracte noties, zoals cultuur, normen, waarden, scripts of cognitieve raamwerken, werkelijk iets *doen* en er wordt vergeten dat de afstemming van gedrag juist *tussen* mensen gebeurt.

Cultuur doet niets

Bij banken en accountants, in het onderwijs en bij grote overheidsinstanties zijn er tal van voorbeelden waarbij door één of meerdere stakeholders wordt gevraagd om een cultuurverandering. 'Het moet anders', stellen medewerkers, klanten, burgers, managers of de politiek. Er wordt dan vaak in negatieve termen over cultuur gesproken: cultuur is weerbarstig en moet veranderd worden. Het is echter de vraag wat precies wordt bedoeld op het moment dat een bestuurder of manager de opdracht geeft om te gaan werken aan 'cultuurverandering'. Cultuur doet namelijk niets, mensen doen iets. (Zie ook kader.)

Medewerkers werken samen, produceren, ontwikkelen, innoveren, stemmen af, vergaderen en leveren

prestaties. ‘Cultuur’ heeft geen stem, geen handen, geen wil. Cultuur is op zijn best een gedetailleerde beschrijving van wat mensen samen, in interactie met elkaar, doen: gedrag dat ‘hoort’, vrijwel automatisch gaat en volgens vaste patronen lijkt te lopen. De ontstane gedragspatronen zijn vaak hardnekkig. Ervan afwijken creëert onrust binnen de groep, het team of de organisaties. Organisatieleden voelen welk gedrag hoort en welk gedrag afwijkend is: je draagt een stropdas, je verraadt je collega niet, je gaat niet voor 20.00 uur of juist altijd klokslag 17.00 uur naar huis. Het zijn voorbeelden van menselijke handelingen, concrete acties, die worden toegeschreven aan ‘de organisatiecultuur’.

Echter, doen alsof cultuur bestaat, los van de mensen die in de echte wereld met elkaar vormgeven aan hun gedrag, is ‘verdinglijking’; een veelvoorkomende en hardnekkige denkfout. Verdinglijking (of: *reïficatie*) houdt in dat een abstract concept – zoals de organisatie of de cultuur – wordt gezien als een zelfstandig ding en soms ook oorzakelijke kracht heeft, iets wat je kunt vastpakken, weg kunt halen of snel kunt bewerken (e.g., Nieweg, 2005). Het sluit aan bij denkbeelden over een maakbare wereld en leidt tot interventies zoals ‘waardensessies’, waarin medewerkers de nieuwe ‘normen en waarden’ krijgen uitgelegd, zodat zij hun gedrag kunnen veranderen. Een aantrekkelijke aanname, maar helaas te simplistisch.

Cultuur als continue onderlinge gedragsafstemming

Om intentioneel te werken aan een andere organisatiecultuur moet eerst goed worden begrepen hoe werknemers samen hun gedrag vormgeven. Dat gebeurt niet door in de analyse en diagnose de oorzaak te zoeken in abstracte termen of waarden, zoals onderne-

merschap, klantgerichtheid of maatschappelijk bewustzijn. Dit soort termen staan goed in een beleidskader, maar bieden geen richting voor concreet gedrag. Om intentioneel te werken aan problemen die geduid worden in termen van ‘cultuur’, helpt het om nauwkeuriger te kijken naar het gedrag én de groep waarbinnen dit gedrag wordt vertoond.

Eerst moet bepaald worden om wat voor groep het gaat en of de leden van die groep zichzelf ook herkennen als onderdeel van die groep. Allereerst moet er een

De ongeschreven regels zijn niet te vinden op de website

duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen *sociale categorieën* en *intrinsiek sociale groepen* (Greenwood, 1994; Voestermans & Verheggen, 2007).

Sociale categorieën worden gecreëerd door beleidsmakers, politici of marketeers, op basis van één of meer saillante of relevant geachte kenmerken. Denk aan een zorgverzekeraar die groepen selecteert op basis van opleidingsniveau. Of beleidsmakers in een gemeente of in de gezondheidszorg, die groepen identificeren op basis van burgerlijke staat of seksuele geaardheid. Het gaat in feite om het categoriseren van mensen voor praktische doeleinden. De mensen zelf herkennen zich vaak niet als onderdeel van de groep en stemmen hun gedrag niet op elkaar af. Het heeft daarom ook geen zin om te zeggen dat deze mensen een *cultuur hebben* of bepaalde *waarden delen* en daar dan vervolgens een bepaalde kwalificatie aan te geven. Met name in het politieke debat - en soms ook in het be-



drijfsleven - wordt echter gesproken over dit soort sociale categorieën alsof het gaat over intrinsiek sociale groepen.

Intrinsiek sociale groepen zijn groepen waarvan de leden zichzelf herkennen als onderdeel van de groep. De leden hoeven elkaar overigens niet per se allemaal persoonlijk te kennen. Maar ze hebben hun gedrag over langere periode op elkaar afgestemd, zodat ze voor elkaar en anderen direct herkenbaar zijn. Denk aan families, stamverbanden, kerkgenootschappen en soms (maar niet altijd) ook organisaties of subgroepen binnen organisaties. Intrinsiek sociale groepen kunnen van elkaar verschillen in de mate van exclusiviteit en veranderbaarheid. Het is bijvoorbeeld zeer lastig om toe te treden tot bepaalde eliteclubs, genootschappen of gespecialiseerde/professionele beroepsgroepen (exclusief) en deze zijn vaak conservatief (laag veranderbaar), terwijl bijvoorbeeld een eerstejaarsstudent relatief makkelijk kan toetreden tot zijn jaargroep en het gewenste gedrag ook nog makkelijk is bij te sturen of aan te leren (hoog veranderbaar). Wanneer organisaties intentioneel willen werken aan hun cultuur zullen zij dus moeten starten met het identificeren van de intrinsiek sociale groepen waar gedrag onderling wordt afgestemd.

Met het simpelweg afkondigen dat 'de cultuur van de organisatie gaat worden aangepast' wordt de plank dus misgeslagen. Het is immers niet altijd zo dat de leden van een organisatie als geheel een intrinsiek sociale groep vormen.

Na het onderscheiden van intrinsiek sociale groepen is het vervolgens de opgave van de bestuurder, manager of HRD-professional om te onderzoeken hoe organisatieleden in (sub)groepen vormgeven aan hun gedrag. Die onderlinge afstemming gebeurt op basis van een drietal identificatoren: *afspraken*, *conventies* en *arrangementen*. Dit zijn geen abstracte normen of waarden, maar ijkpunten op een continuüm van meer naar minder expliciet (Voestermans & Verheggen, 2007). De vormgeving van gedrag in groepen kan langs deze ijkpunten worden beschreven. Het gaat om zeer gedetailleerde beschrijvingen van actueel gedrag en de onderliggende psychologische mechanismen.

Afspraken

De meest voor de hand liggende en de gemakkelijkst te identificeren ijkpunten op basis waarvan groepsleden vormgeven aan hun gedrag, zijn afspraken. Binnen organisaties kan hierbij gedacht worden aan werkafspraken, functieomschrijvingen, strategische doelstellingen en organisatiestructuur. Maar ook de missie, visie en kernwaarden vallen hieronder. Het is de formele organisatie, zoals we die tegenkomen op papier of op de website. Om ergens aangenomen te worden of te kunnen klimmen op de carrière ladder, is het van belang om te voldoen aan een aantal basisvoorwaarden en de afspraken op onderdelen of in het geheel te kennen. Maar succes is daarmee niet gegarandeerd.

Conventies

Om echt onderdeel te worden van de groep - en met name van de exclusievere subgroepen binnen de organisatie - is het van belang de conventies, oftewel de ongeschreven regels, te beheersen. Dit vergt enige gevoeligheid en kundigheid. De ongeschreven regels zijn niet te vinden op de website. Erger nog, soms staan ze haaks op dat wat formeel wordt geclaimd als de manier van werken, denken en doen; dus de formele afspraken. Dat hoeft overigens niet altijd 'slecht' te zijn. Conventies passen niet altijd bij het algemene organisatiebelang, maar zijn wel meer in lijn met dat wat de werknemers echt belangrijk vinden. Als voor werknemers een veilige werkomgeving de belangrijkste drijfveer is, kunnen formele afspraken over prestatiebonussen onverwachte effecten sorteren.

Conventies kunnen op verschillende manieren worden blootgelegd. Scott-Morgan (1994) deed dat bijvoorbeeld door sleutelfiguren binnen de organisatie te bevragen over wat ze echt belangrijk vinden in hun werk. Daarbij moet door het politiek correcte verhaal heen geprikt worden en dat kan wat meer tijd vragen dan een gebruikelijk gesprek of interview. Als duidelijk wordt wat de werknemer drijft, wordt gevraagd hoe er te werk wordt gegaan om dat doel te bereiken. Impliciet of expliciet wordt de vraag gesteld: 'Van wie of wat ben je afhankelijk om dat wat jij belangrijk vindt te bereiken?' Zo openbaart zich langzamerhand de informele machtsstructuur van de organisatie. De volgende vraag is: 'Wat moet jij, in het licht van wie of wat jij

Een nieuwkomer voelt direct of hij wel of geen onderdeel is van de groep

afhankelijk bent, feitelijk doen om te bereiken wat je belangrijk vindt?' Geleidelijk openbaart zich zo een set van ongeschreven regels. Vervolgens kan gekeken worden of de formele afspraken en ongeschreven regels *aligned* zijn, of dat er sprake is van een paradox.

Arrangementen

Gedragsafstemming kan nog verder gaan dan alleen op basis van afspraken en ongeschreven regels. Maar soms gaat dat zo subtiel en automatisch dat het bijna niet meer te expliciteren is. De afstemming is wel heel 'voelbaar' of ervaringsnabij. 'Je voelt dat je hier niet hoort.' Leden voelen direct of een nieuwkomer wel of niet past, een nieuwkomer voelt direct of hij wel of geen onderdeel is van de groep. In dat geval wordt gesproken van gedragsafstemming op basis van een sociaal arrangement (Voestermans & Verheggen, 2007). Dit is de meest dwingende vorm, omdat het hierbij gaat om over langere perioden binnen de groep afgestelde en 'in het lichaam verankerde' voorkeuren, emo-

ties en smaak. Een bepaalde handeling *voelt* aange- naam of iemand *voelt* vertrouwd, simpelweg omdat ons lichaam dat 'vertelt'. Het lichaam, inclusief *man- nerisms*, bewegingen, intonatie en kleding - oftewel het expressieve lichaam - draagt talloze betekenissen. Zo is het voor anderen aantrekkelijk of afstotelijk, stijlvol of grof, eigen of vreemd, et cetera. Deze betekenissen zijn niet vrijblijvend, maar hebben directe implicaties voor gedrag. In veel gevallen is daar geen expliciete instructie aan te pas gekomen, het is er over een lan- gere periode binnen de groep ingesleten. Leden van dergelijke groepen hebben aan één blik genoeg om te weten wat er van hen verwacht wordt. Voor een bui- tenstaander blijft het gissen.

Ook in organisaties zijn het de meest exclusieve en voor buitenstaanders vrijwel ondoordringbare (sub-) groepen die zijn vormgegeven op basis van arrange- menten. Selecte kunstgezelschappen, hypergespecia- liseerde professionals of werknemers die over langere periode met elkaar samenwerken in voor buitenstaan- ders moeilijk te bevatten situaties van gevaar, druk of stress, zijn enkele voorbeelden.

Het moge duidelijk zijn dat het niet alleen de afspraken en protocollen zijn die maken dat de dagelijkse werk- zaamheden gesmeerd lopen. De brandweerman die een kind uit een gecrashte auto redt, handelt zoals hij ge- traint is te doen, zoals van hem verwacht wordt. Maar hij is geen robot. Het is de subtiele gedragsafstemming tussen hem en zijn collega's, die maakt dat hij de vol- gende dag weer naar zijn werk kan gaan om zo nodig hetzelfde te doen. Dat gaat volgens patronen en *coping-* mechanismen die buitenstaanders vaak maar moeilijk kunnen begrijpen. Het is nooit één regel of simpel trucje, maar altijd een samenspel van factoren. Van- daar het woord 'arrangement'. Het weghalen van één van die factoren uit het arrangement, hoe klein ook, door een buitenstaander, change- of lean manager, kan leiden tot zeer emotionele reacties en verzet. Als ge- zegd wordt dat degenen die geacht worden de veran- dering te ondergaan 'in hun emotie zitten', dan is dat feitelijk juist. Dat mag echter nooit een diskwalificatie worden van de weerstand; het is eerder een teken dat de grenzen van de veranderbaarheid zijn bereikt. Door- duwen kan desastreuze gevolgen hebben, vooral ook voor degene die duwt.

Waar kun je dan effectief mee aan het werk?

Nadat in de juiste groepen de indicatoren van gedrag zijn onderscheiden, is het de vraag waar vervolgens ruimte is voor interventies om intentioneel te werken aan problemen die worden geduid in termen van cul- tuur. Ook daarbij zijn de afspraken, conventies en ar- rangementen het vertrekpunt.

Veranderen van gedragspatronen op basis van afspraken
Groepen die enkel zijn vormgegeven op basis van af- spraken zijn relatief eenvoudig te veranderen. Het gaat

dan echter niet om hechte of exclusieve groepen. Mis- schien hebben de leden weinig tijd gehad om onderling complexere vormen van gedragsafstemming te ontwik- kelen of zijn de individuele leden makkelijk vervangbaar

Doorduwen kan desastreuze gevolgen hebben, vooral ook voor degene die duwt

op het moment dat ze niet willen schikken naar de expliciet gestelde norm. Denk aan nieuwe rekruten in het leger, aan managementtrainees of aan een start-up.

Een rekrut in het leger krijgt duidelijke richtlijnen waaraan hij of zij zich heeft te houden; van het begroe- ten van hogere officieren en specifieke *drills*, tot de manier van reageren op orders is dit geprotocolleerd. De *drills* bijvoorbeeld kunnen naar believen van een hogere officier worden veranderd. De rekruten hebben nog niet de kans gehad om bondjes van verzet te vor- men. Als enig verzet wordt opgemerkt, wordt dat snel gebroken (of niet, en dan kan de rekrut vertrekken). Hetzelfde geldt voor managementtrainees. Ook zij zijn nieuw, hebben nog weinig ervaring met werken in de organisatie en schikken zich naar de opgelegde regels over hoe hun werk moet worden gedaan. Wanneer deze regels veranderen, gaan zij anders werken. Of neem een start-up, waar de jonge ondernemers begin- nen met het maken van duidelijke afspraken en het stellen van regels (expliciete afstemming). Als na en- kele weken blijkt dat iets niet werkt, worden de zaken heroverwogen en worden er nieuwe afspraken ge- maakt. Dat kan nu nog relatief eenvoudig.

Veranderen van gedragspatronen op basis van conventies
Het gedrag van mensen in groepen dat is vormgegeven op basis van ongeschreven regels is moeilijker te ver- anderen. Dergelijke patronen hebben in de loop der tijd vorm gekregen en ze reflecteren dat wat mensen echt belangrijk vinden en waar ze inmiddels ook aan gewend zijn. De persoonlijke drijfveren van organisa- tieleden staan niet onder controle van het manage- ment. Scott-Morgan (1994) geeft aan dat drijfveren of motivatoren misschien niet te veranderen zijn, maar dat er wel andere drijfveren kunnen worden aange- sproken. Een mens heeft immers meerdere drijfveren. Ook kunnen bestaande drijfveren op een andere ma- nier worden ingevuld. Dit geeft de veranderaar moge- lijkheden en nieuwe aangrijpingspunten voor veran- dering. Maar het vergt wel dat er moeite wordt gedaan om de organisatieleden echt te begrijpen en dat het management in staat is om daar slim en creatief mee om te gaan.

Een bekend voorbeeld vinden we in het universitair onderwijs. In de visie van menig universiteit staat dat

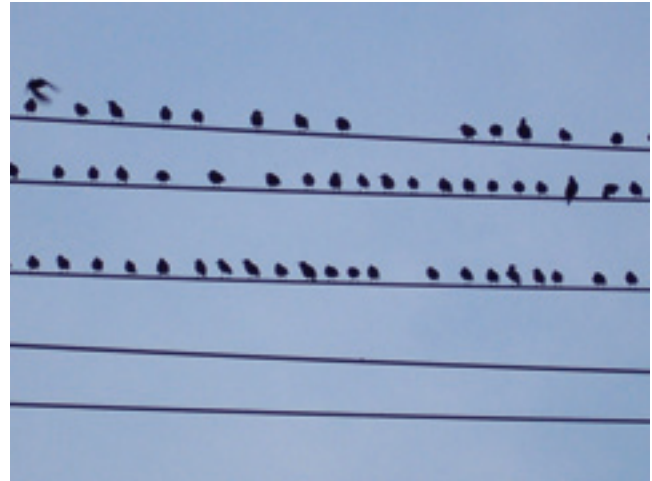
de kwaliteit van het onderwijs omhoog moet. Er moet zagezegd meer aansluiting worden gezocht bij dat wat 'de student van deze tijd' nodig heeft. Dit bewerkstelligen vergt echter een structurele tijdsinvestering van alle hoogleraren en universitair docenten. Het is een ongeschreven regel dat zij worden afgerekend op het aantal wetenschappelijke artikelen dat zij publiceren en bijvoorbeeld op het werven van onderzoeksbudget voor de universiteit. Het doen van baanbrekend onderzoek is tevens een belangrijke drijfveer voor velen. Het gevolg is dat er vooral lippendienst wordt bewezen. Alles blijft bij het oude. Om daar verandering in te brengen, zullen dus daadwerkelijk andere drijfveren van docenten moeten worden aangesproken. Zo zal bijvoorbeeld niet alleen het geven van 'goed onderwijs' moeten worden beloond, ook zal moeten worden gekeken naar hoe de docent een uitdaging gaat zien in het van 'de student van deze tijd' een academische onderzoeker maken. Overigens is daar in verschillende kwalificatieprogramma's voor universitair docenten nu wel aandacht voor.

Veranderen van gedragspatronen op basis van arrangementen
Er zitten ook grenzen aan de veranderbaarheid van gedrag van groepen mensen. En het is belangrijk deze grenzen te kennen. Daarbij is veranderbaarheid niet gelijk aan veranderbereidheid. Het zit hem namelijk niet altijd in de veranderbereidheid van werknemers als ze in de weerstand schieten. Soms kunnen ze hun gedrag daadwerkelijk niet veranderen, ook als zij de rationale van de verandering begrijpen en onderschrijven. De conclusie dat er sprake is van een overdreven veranderaversie, onredelijkheid, machtsspel of professionele autonomie mag niet te snel getrokken worden. Het deel uitmaken van een groep, vormgegeven op basis van arrangementen, is voor ieder groepslid ook een individueel identiteitsproject (Greenwood, 1994). Het groepstoebehoren heeft vormgegeven aan een complex van emoties en cognities over jezelf in relatie tot anderen, in tal van situaties. De leden zijn 'met

Veranderbaarheid is niet gelijk aan veranderbereidheid

huid en haar geïnvolveerd' (Voestermans & Verheggen, 2007) en accepteren geen enkele bemoeienis van buitenaf. Wanneer een gewenste of geëiste cultuurverandering draait om aanpassingen in de arrangementen van een groep, staat de haalbaarheid van de verandering daarmee stevig onder druk.

Neem het eerder geschetste voorbeeld van de brandweerman, die dagelijks geconfronteerd wordt met de verschrikkelijkste trauma's. Hij of zij kan elk moment worden opgeroepen. Soms om 'slechts' een prullenbak die in de fik staat te blussen en soms om de lichamen van een heel gezin uit een gecrashte auto te halen. Om



met dit soort onzekerheid, gevaar en trauma's om te kunnen gaan, helpt het om op de kazerne met je collega's te kunnen tafeltennissen, te poolen of gewoon even te niksen. Als deze ruimte hen in het kader van een reorganisatie wordt afgenomen, valt het arrangement uit elkaar. Een ogenschijnlijk kleine verandering met grote implicaties. Toenemende gevallen van burn-out of verzuim liggen op de loer. Er zullen zich mogelijk bondjes vormen om degene die belast is met de uitvoering van de reorganisatie weg te werken of het leven zuur te maken. Er is getornd aan het arrangement dat van de brandweer de brandweer maakt. Het is een kwestie van groepstoebehoren en identiteit.

Handelingsperspectief voor bestuurders, managers en de HRD-professional

Het werken aan cultuurverandering vraagt het onderkennen dat een organisatiecultuur niet gebaseerd is op één eenduidige set van 'gedeelde' waarden, maar dat gekeken moet worden naar de afspraken, conventies en arrangementen van de verschillende aanwezige (sub)groepen. Dat doet recht aan de complexe wijze waarop werknemers met elkaar in werkelijkheid vormgeven aan hun gedrag in de organisatie.

Afhankelijk van de afspraken, conventies en arrangementen kan het veranderen van gedrag van mensen in organisaties op verschillende manieren worden aangepakt. Bijvoorbeeld door het maken van nieuwe afspraken en het in de actuele situatie oefenen van nieuw gedrag. Maar, zo leert de ervaring, dit werkt niet altijd. Het werkt vooral niet wanneer de verandering haaks staat op dat wat mensen werkelijk drijft en wat ze soms al jaren gewend zijn te doen. De expliciete afspraken worden dan niet nagekomen en er zal zich een parallelle set aan ongeschreven regels ontwikkelen, waarnaar mensen hun gedrag in de praktijk vormgeven. Beter is het om slim en creatief in te spelen op bestaande drijfveren of om nieuwe drijfveren aan te spreken (Scott-Morgan, 1994). Het gaat nu niet om 'gedeelde waarden', maar om *alignment* (Blumer, 1969): bijvoorbeeld het in lijn brengen van belangen, expliciete doelen en impliciete drijfveren.

Maar bij sommige nog hechtere (sub)groepen binnen organisaties werkt ook dat soms niet. Dit soort groepen zijn immers vormgegeven op basis van een complex arrangement van uiteenlopende factoren. Deze factoren kunnen niet los gezien worden van elkaar en vormen een samenhangend geheel. Als buitenstaander

Weerstand mag niet worden afgedaan als emotie of simpelweg als veranderaversie

krijg je daar maar moeilijk grip op. En zelfs als de manager het arrangement doorziet, telt het formele mandaat dat de manager heeft om veranderingen aan te mogen brengen hier niet. Goede argumenten geven evenmin de doorslag. Als het radicaal ontbinden van de groep geen optie is, kan de manager enkel voorwaardenscheppend optreden, zodat de verandering van binnenuit de groep kan ontstaan. Dit 'voorwaardenscheppend optreden' is de kunde of kunst van affectieve sturing; volledig aangesloten en betrokken bij de organisatieleden om wie het gaat. Het invullen van affectieve sturing betekent daadwerkelijk werken vanuit de voorkeuren, emoties en smaak van medewerkers. Deze voorkeuren zijn, zo zal blijken, intrinsiek sociaal. Denk aan het leren drinken van wijn.

Stel, je wordt lid van een wijnclub om wijn te leren drinken en waarderen. Door je deelname aan de groep ontwikkel je als vanzelf een vergelijkbare smaak als de groep waarin en van wie je de wijn leert drinken. Tegelijkertijd, doordat jij in de groep meedrinkt en waardeert, beïnvloed je de smaak van de groep. Zo werkt het ook bij het aanpassen van arrangementen. Hiervoor bestaat geen vast protocol of stappenplan. Wat het veranderdoel ook is, het is cruciaal om deze groepen zelf het woord te geven en om insiders de verandering te laten leiden. Weerstand mag niet worden afgedaan als emotie ('mensen zitten in hun emotie') of simpelweg als veranderaversie. Emotionele reacties treden op als er echt iets op het spel staat, wat soms moeilijk te verwoorden is. Misschien is het te veel gevraagd voor een bestuurder, manager of HRD-professional, maar om écht te weten wat er speelt en waarom mensen soms de hakken in het zand zetten, zouden ze minstens een paar weken moeten meedraaien in de groep die ze proberen te veranderen. En leuk of niet, de opgedane inzichten zullen niet vrijblijvend zijn. Juist daar moet je mee aan de slag. ●

Literatuur

- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. New York, NY: Prentice Hall.
- Braun, D. & J. Kramer (2016). *De corporate tribe*. Deventer: Vakmedianet.
- De Caluwé, L. & H. Vermaak (2006). *Leren Veranderen*. Deventer: Vakmedianet.

- Graamans, E., S. ten Have & W.D. ten Have (2016). Een alternatief voor opportunistisch gebruik van het begrip 'cultuur' in organisaties. *Holland Management Review*, 165, 32-39.
- Greenwood, J.D. (1994). *Realism, identity and emotion: Reclaiming social psychology*. London: Thousand Oaks.
- Nieweg, E.H. (2005). Wat wij van Jip en Janneke kunnen leren: Over reïficatie (verdinglijking) in de psychiatrie. *Tijdschrift voor Psychiatrie*, 47(10), 687-696.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott-Morgan, P. (1994). *The unwritten rules of the game: Master them, shatter them and break through the barriers to organizational change*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Straathof, A.J.M. & R. van Dijk (2003). *Cultuurverandering bij de overheid: Sturen of Sleuren?* Utrecht: Lemma.
- Ten Have, S., W.D. ten Have, A-B Huijsmans & M. Otto (2016). *Reconsidering change management: Applying evidence-based insights in change management practice*. New York, NY: Routledge.
- Voestermans, P. & T. Verheggen (2007). *Cultuur en lichaam: Een cultuurpsychologisch perspectief op patronen in gedrag*. Oxford, UK: Blackwell.
- Wierdsma, A. & J. Swieringa (2011). *Leren organiseren en veranderen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- De Witte, M. & J. Jonker (2015). *De kunst van veranderen*. Deventer: Vakmedianet.



Dr. Ernst Graamans is researcher bij TEN HAVE Change Management en doet promotieonderzoek naar organisatiecultuur aan de Vrije Universiteit Amsterdam. E-mail: e.graamans@tenhavecm.com



Dr. Maarten Otto is manager Strategie & Omgeving bij Liander. Daarnaast is hij als (gast)docent verbonden aan de Radboud Universiteit en de Vrije Universiteit Amsterdam. E-mail: maarten.otto@alliander.nl



Ir. Stefan Smit is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. E-mail: s.smit@tenhavecm.com



Prof. Dr. Wouter ten Have is organisatieadviseur en managing partner van TEN HAVE Change Management. Daarnaast is hij als hoogleraar Organisatieverandering verbonden aan de Postgraduate Opleiding Verandermanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam. E-mail: w.tenhave@tenhavecm.com