

Cultuurverandering:

gerijpt tot ambacht, kunde, kunst of wetenschap?

Anders leren denken en doen

Als één thema de laatste jaren rondzingt in adviesland, is het wel cultuurverandering. Alleen focussen op efficiënte interne structuren en processen blijkt niet meer voldoende. Anders leren denken en doen, het versterken van het organisatorisch leervermogen én het trekken van praktische conclusies daaruit, en dat sneller doen dan een ander, dat lijkt de aangewezen weg. Er is ondertussen heel wat ervaring opgedaan met cultuurverandering. Rijp en groen liggen naast elkaar in de mand, of liever BoKS (Body of Knowledge and Skills, ICMCI). Het wordt tijd voor een – altijd voorzichtige – tussenbalans, minstens voor wat de professionaliteit van de aanpak betreft.

Het chapeau van dit artikel geeft het al aan: is cultuurverandering, zoals organisatieadviseurs die vaak aanbevelen, als methodiek tot enige rijping gekomen? Is het al het niveau van het eerlijke ambacht en vakmanschap ontstegen (ambacht en kunde)? Is het elke keer opnieuw een zoektocht naar de kwintessens van menselijk doen en laten (kunst)? Is er al systematisch en kritisch onderzoek gedaan (wetenschap)? In dit artikel behandel ik deze vragen.

Wat is cultuur?

Veel adviseurs reageren gretig op verzoeken om cliënten te helpen bij anders leren denken en doen. Begrijpelijk, want op voorhand is al duidelijk dat het meestal om langdurige processen gaat en dat is goed voor de binding. Toch is het de vraag of veel interventies het niveau van goedbedoeld amateurisme ontstijgen. Het is verstandig om even aan te geven op welke terreinen cultuurverandering zich kan



afspelen en welke onderscheidingen daarbij kunnen worden gemaakt. Het volgende eenvoudige schema verduidelijkt wat cultuur eigenlijk is. Het zwaartepunt bij cultuuranalyses en pogingen tot verandering van cultuur ligt meestal bij de eerste twee lagen. Gedragsverandering is betrekkelijk simpel. De middelen daartoe variëren van simpele opdracht tot extreme druk, van argumentatie en overtuiging tot dreiging met

Cultuurlaag	Waarneembare verschijnselen
Menselijk gedrag	Wat doen mensen concreet en waarneembaar?
Normen en waarden	Wat zeggen mensen te willen bereiken en hoe?
Diepste overtuigingen en perspectieven	Hoe ziet de eigen inkleuring van de wereld waarin mensen leven er uit?

Emoties bespelen

Dat neemt niet weg dat adviseurs in hun eigen ogen meestal, en hopelijk ook in die van hun cliënten, kundige lieden zijn. Zit dat misschien in het feit dat zij rust en orde brengen in het zelfbeeld van een organisatie en de processen die zich in de hitte van de dag afspelen? Door ordelijk en rationeel te analyseren en te beschrijven wat er aan de hand is, brengen zij in kaart wat er daadwerkelijk speelt. En als het echt goede adviseurs zijn, doen ze dat niet alleen op rationeel niveau, maar weten ze impliciet ook de emoties van (leden van) de organisatie te bespelen.

Sterker nog, echte vaklieden weten dat verandingsprocessen - dus ook die van de cultuur - altijd emoties oproepen en dat je die dus beter kunt proberen te sturen. Als verandering geen emotie oproept, werkt het niet echt. Kundig omgaan met en beheersen van emoties dragen bij aan een betere verankering van verandering. Na de pijn van het rouwen om het verlies van bekende routines moet je weer leren lachen en genieten.

De vraag is of veel interventies op cultuurgebied het niveau van goedbedoeld amateurisme ontstijgen

ontslag, en soortgelijke verstandige sociale maatregelen. Veranderen van waarden en normen is al heel wat ingewikkelder. Dat heeft de recente politieke geschiedenis van Nederland wel uitgewezen. Veranderen van de diepste overtuigingen en perspectieven – de manier waarop je jezelf in je wereld ziet functioneren – is buitengewoon moeilijk en in elk geval een traag proces. Kun je bij voorbeeld tegen een Japanner zeggen dat hij moet ophouden om alles te bekijken vanuit het perspectief van de groep waartoe hij behoort? Kun je een Nederlander laten ophouden met tamelijk direct – door sommigen ook wel genoemd ‘lomp’ - gedrag? Kun je een vrouw als een man laten denken en doen?

De eerste conclusie tekent zich al af: veel van wat als (integrale) cultuurverandering wordt verkocht, is in de kern niet meer dan gedragsverandering met misschien een heel klein beetje gewijzigde normen en waarden. Ander gedrag leidt immers met een aanzienlijk vertragingseffect soms ook tot andere opvattingen. Maar het is niet terecht om daarover een erg hoge borst op te zetten. In termen van het uitoefenen van een ambacht is het nog leerlingwerk.

Een arts moet niet alleen op de hoogte zijn van de stand van zaken in de medische wetenschap, hij moet ook zijn patiënten kunnen begrijpen en troosten. Hij moet ze helpen de rest van hun leven gezond te blijven, al weet hij dat het misschien maar kort zal duren. Zo is het ook met een kundig adviseur.

Innovatie à la Rembrandt

De grens met kunst is hier heel dun. Het gaat immers niet alleen om het bijzondere geval, maar ook om de bijzondere aanpak. Er zijn heel wat adviseurs die er trots op zijn dat ze bij een moeilijke cliënt succesvol (cultuur-)veranderingen hebben bewerkstelligd. Ze zijn te vergelijken met kunstenaars die, gedwongen door de moeilijke eigenschappen van het materiaal, innovatieve oplossingen weten te ontwikkelen. Denk aan Rembrandt met zijn clair-obscur, Van Gogh met licht en schaduw en Picasso met de combinatie van voor- en zij aanzicht van het menselijk gelaat.

Natuurlijk staan deze kunstenaars op de schouders van reuzen en worden ze uitgebreid nagevolgd. Maar het bijzondere is de knappe innovatie die bij hen tot

Na het rouwen om het verlies van routines moet je weer leren lachen en genieten

ongekende hoogte is gestegen. Als er al adviseurs zijn die zich willen meten met deze artiesten, lopen ze een dubbel risico. Wie van ons acht zich een God in het diepst van zijn gedachten – en wil daar openlijk voor uit komen zonder de spotlust op te wekken van kritische derden? Leerlingen en navolgers stromen toe – maar de afstand tussen het genie en zijn pupillen is meestal onoverbrugbaar groot. Cultuurverandering zien als kunst lijkt misschien aantrekkelijk, maar zo ontstaat er weinig stabiele en overdraagbare kennis van organisatorische processen en interventies.

Popperiaanse beperking

Dat laatste zou de opdracht kunnen zijn aan de wetenschap. Die is immers gericht op het doen van betrouwbare uitspraken over een verzameling verschijnselen op het terrein van bij voorbeeld cultuurveranderingen in organisaties. Er is al heel wat wetenschappelijk onderzoek gedaan naar verloop en uitkomsten van zulke processen, al gebeurt dat soms onder een andere naam. De gemiddelde uitkomst is dat het vooral langdurige processen betreft en dat de kans op succes in onze door kwartaalcijfers gedomineerde wereld daarom niet al te hoog moet worden ingeschat.

Er is echter één klassiek voorbeeld waarbij cultuurverandering binnen 24 uur kan gebeuren. Militaire organisaties namelijk hebben in vreedstijd de sterke neiging om steeds verder te bureaucratiseren. Maar als het bevel tot actie wordt gegeven, verandert dat op slag. Het zich houden aan de regels wordt dan veel minder belangrijk – het gaat vooral om overleven van het individu en zijn groep en om het behalen van het overwicht op organisatieniveau. En dan blijkt een bureaucratische club ineens heel flexibel te kunnen werken.

Maar de wetenschap is ook geen panacee. Wetenschappelijke uitspraken zijn per definitie gebaseerd op het onderzoek naar reëel gebeurde feiten, niet op hetgeen nog moet gebeuren, want de toekomst ligt achter ons, zoals de Chinezen zeggen, en is daarom nog verborgen. Je kunt op zijn best gegronde inschattingen maken. Je moet je evenwel altijd bedenken dat de foutenmarge dan tamelijk groot is.

Bovendien geldt voor een Popperiaan een wezenlijke beperking bij het doen van wetenschappelijke

uitspraken. Zulke uitspraken moeten voor kritiek toegankelijk zijn en kunnen daardoor dus niet essentieel waar zijn, want dan zijn ze immers niet voor kritiek toegankelijk. Het gaat dus eigenlijk om niet-ware uitspraken die voortdurend aan verandering onderhevig zijn. Kortom, je heil zoeken in de wetenschap, biedt ook niet het ultieme soelaas.

Een voorbeeld hiervan. In theorie kun je minstens twee modellen van cultuurverandering in organisaties onderscheiden:

- Het model van de monocultuur (iedereen moet leren vanuit dezelfde gedachtegang te werken, ofwel alle neuzen dezelfde kant uit);
- Het model van de culturele diversiteit (meer soorten, meer verschillende accenten betekenen meer aanpassingsmogelijkheden en grotere ontwikkelingsvariëteit).

Wat is het beste? We weten het nog niet, want de wetenschap heeft er nog geen sluitende uitspraken over gedaan. Als dat al zou kunnen...

De marsroute naar succesvolle cultuurverandering kent dus geen dwingende wetten. Het gaat eerder om het gevoel voor de juiste aanpak dan om de zekerheid van succes. Organisatieadvisering heeft wellicht elementen van alle vier in zich: *ambacht* (weet wat je doet of aanricht), *kunde* (doe dat op een systematische manier), kunst (heb oog voor het bijzondere in aanpak en resultaat bij een specifieke cliënt) en *wetenschap* (weet wat anderen hebben gedaan en gedacht en doe daar je voordeel mee).

Kortom: er is alle ruimte om je gang te gaan, mits je je voor vakgenoten en geïnteresseerde derden openlijk rekenschap geeft van succes en falen. Er zijn ondertussen heel wat dissertaties verschenen van adviseurs die zich deze boodschap ter harte hebben genomen. ■

Prof. dr. em. C.W. Vroom was hoogleraar Comparative Management aan de Maastricht University School of Business and Economics en tevens associé van WagenaarHoes, organisatieadviseurs in Driebergen. Hij was bovendien tien jaar hoogleraar organisatiesociologie aan de Koninklijke Militaire Academie.