

3 In charge maar niet in control

De managementparadox van cultuurverandering

Jaap van 't Hek en Leike van Oss

Cultuur is voor de kwaliteit van het functioneren van organisaties van groot belang. De inzichten over goed functionerende organisaties en de daarbij behorende organisatiecultuur bewegen mee op de golven van de tijd. Veranderen van de organisatiecultuur is vanuit het managementperspectief dan ook logisch en verstandig. In deze bijdrage verkennen we de spanning tussen met name dit perspectief en een andere manier van kijken naar organisatiecultuur: het antropologisch perspectief. Kenmerkend voor laatstgenoemd perspectief is dat cultuur geen eigenaar heeft, maar slechts actoren kent.

Kunnen we, kijkend vanuit dat perspectief, begrijpen waarom organisatiecultuur niet zo rechtstreeks te beïnvloeden is als het vanuit het management- en veranderperspectief lijkt? En kunnen we hieruit lessen trekken voor onszelf als (interim-)manager?

Inleiding

Als interim-managers en veranderaars worden we regelmatig gevraagd om een cultuurverandering te begeleiden of ondersteunen, dan wel om bij te dragen aan een deel van een cultuurverandering. Lang niet altijd was het resultaat tot onze tevredenheid. Soms omdat er weinig veranderde, soms omdat niet veranderde wat we verwacht hadden dat er zou veranderen. Oorzaken zochten we in het plan van aanpak, de aandacht die er in de organisatie was voor het veranderproces, de rol van de leidinggevende, de vermogens van medewerkers of onze eigen beperkingen. En regelmatig zochten we de verklaring in de weerbaarheid van cultuur zelf.

Over het belang van cultuur voor de kwaliteit van het functioneren van organisaties is, zeker sinds Peters en Waterman (1982), nagenoeg consensus. Vanuit het managementperspectief (Van Es, 2008) is het veranderen van organisatiecultuur logisch en verstandig. De inzichten over goed functionerende organisaties en de daarbij behorende organisatiecultuur veranderen, en dat vraagt verandering van de eigen organisatie(cultuur).

De veranderkunde heeft ons geleerd dat het bij de verandering betrekken van medewerkers belangrijk is, maar de focus van verandering is toch meestal die van de manager en zijn wens tot verandering. De manager is immers verantwoordelijk voor de organisatie en treedt op als of namens de eigenaar/het bevoegd gezag. Hij is 'in charge'.

De spanning tussen met name het managementperspectief en het antropologisch perspectief (Van Es, 2008) staat in dit hoofdstuk centraal. Het antropologisch perspectief gaat ervan uit dat organisaties sociale constructies zijn die het resultaat zijn van interactie- en organiseringsprocessen. Daarmee is organisatielcultuur niet van managers of veranderaars, maar zijn de managers en veranderaars evenals de medewerkers zelf actor in een, overigens niet statische, cultuur. Cultuur heeft dan ook geen eigenaar, maar kent slechts actoren.

3.1 Organisatielcultuur: verschillende perspectieven

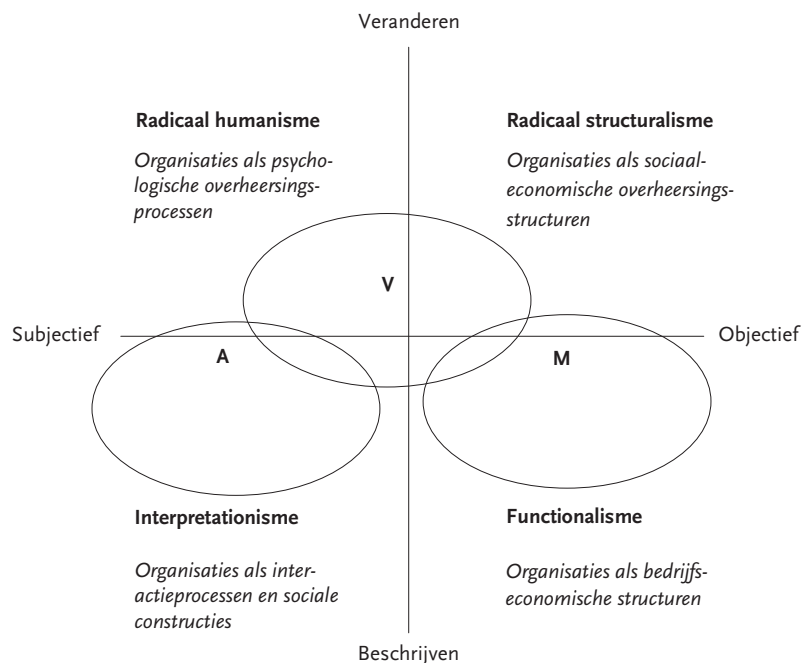
Van Es (2008) beschrijft drie stromingen in het denken over organisatielcultuur:

- De antropologische stroming is een stroming die organisatielcultuur beschrijft en typeert, en die zich met name richt op de verschillen. Cultuur is datgene wat een organisatie kenmerkt, en wat verschillen tussen organisaties verklaart. Deze antropologische benadering komt voort uit het vergelijken van nationale verschillen en heeft zich breder ontwikkeld tot het beschrijven van culturele diversiteit als zodanig.
- De managementstroming beschrijft hoe cultuur beheerst kan worden en gaat uit van de sociaaleconomische praktijk. In het managementperspectief wordt vaak uitgegaan van een 'juiste', 'optimale' of 'passende' cultuur waarop gestuurd kan worden door mensen te ondersteunen in het vertonen van gedrag dat bij die passende cultuur hoort.
- De veranderstroming beschrijft hoe je cultuur kunt veranderen door na een goede diagnose een aanpak te kiezen die organisaties en hun medewerkers helpt om met name de 'espoused values' (Schein, 1992) te veranderen en op basis daarvan gedrag te veranderen.

Van Es plaatst deze stromingen in een paradigmaschema van Burrell en Morgan. Zij hanteren voor de indeling van paradigma's twee assen:

- de kennisas, die aangeeft of kennis als objectief of subjectief wordt gezien;
- de taakas, die beschrijft of wetenschap als beschrijvend of interpreterend wordt gezien.

Met beide assen maken zij een kwadrant waarin vier paradigma's over organiseren ontstaan. In het radicaal humanisme staat het veranderen van organisaties als psychologische overheersingsprocessen centraal. In het radicaal structuralisme gaat het om het veranderen van organisaties als sociaaleconomische overheersingsstructuren. Het interpretationisme kenmerkt zich door het beschrijven van organisaties als interactieprocessen en sociale constructies. In het functionalisme ten slotte worden organisaties beschreven als bedrijfseconomische structuren (Van Es, 2008).



Figuur 3.1 De drie perspectieven van cultuuronderzoek in het paradigmaschema van Burrell en Morgan (uit: Van Es, 2008)

Van Es plaatst binnen het model van Burrell en Morgan drie perspectieven van cultuuronderzoek: het managementperspectief, het veranderperspectief en het antropologisch perspectief. Uit de plaats die de drie perspectieven in de paradigma's hebben, is te begrijpen waarom vanuit het management- en veranderperspectief zoveel veranderaanpakken ontstaan zijn: als de werkelijkheid veranderbaar is (veranderperspectief) en noodzakelijk in een veranderende wereld (managementperspectief), dan ontstaan veranderaanpakken met stuurbaarheid

en doelgerichtheid. Het is de focus van mensen die de organisatie willen veranderen en verbeteren en daarvoor organisatiecultuur, om verschillende redenen, als aangrijpingspunt gebruiken.

Daarnaast wordt duidelijk waarom het antropologisch perspectief zo weinig handvatten biedt voor verandering. Het is immers een perspectief dat uitgaat van de subjectiviteit van de werkelijkheid, en van wetenschap als beschrijvende discipline. Dit perspectief is meer gericht op begrijpen dan op veranderen.

Overigens is dat in ontwikkeling. We zien de laatste jaren veel, meer op het antropologisch perspectief gebaseerde cultuurveranderinterventies als Appreciative Inquiry en Large Scale Interventions. De achterliggende gedachte is dat georganiseerde reflectie de cultuurverandering doet ontstaan. Deze interventies geven niet inhoudelijk richting, maar stimuleren en versnellen de veranderkracht van een groep zelf.

Als veranderaars herkennen we deze indeling en we zien de verschillende perspectieven vaak in één project terug.

Een voorzitter van een tweehoofdige directie van een recent gefuseerde organisatie vroeg ons de organisatie te ondersteunen bij de ontwikkeling van integriteitsbeleid. Beide directeuren wilden graag dat cultuurkenmerken van hun 'oude' organisatie, alsmede hun manier van omgaan met integriteitskwesties, leidend zouden worden in de fusieorganisatie. Daarnaast vond de voorzitter dat integriteitsbeleid vooral duidelijk was als er sprake was van een code waar iedereen zich naar zou gedragen. Zijn collega-directeur wilde het proces in een breder cultuurkader plaatsen en in een interactief proces gedragsnormen ontwikkelen. Op die manier zouden medewerkers gevoel krijgen voor de 'grijze gebieden' van integriteit en het gesprek dat daarover noodzakelijk is. Als adviseur kozen wij voor een benadering vanuit het antropologisch perspectief. We organiseerden een reeks bijeenkomsten onder het motto 'hoe gaat het hier eigenlijk?' om medewerkers met elkaar te laten reflecteren op het gezamenlijk functioneren en de achterliggende veronderstellingen. Onze insteek was dat de gezamenlijke reflectie zou leiden tot gedragsalternatieven in het zoeken van samenwerking van de twee fusiepartijen. Daarna zou worden gefocust op integriteit en de manier waarop dat zichtbaar zou worden in handelen en bespreekbaar in samenwerking. De directievoorzitter ging akkoord met de aanpak, mits er op het eind wel een integriteitscode zou zijn.

Martin (1992) clustert het denken over organisatieculturen op een andere manier. Zij gaat uit van een integratieve, differentiërende en fragmenterende stroming:

- De integratieve stroming gaat ervan uit dat cultuur datgene is wat mensen delen; deze stroming benadrukt het versterkende en verbindende karakter van organisatiecultuur.

- De differentiërende stroming stelt dat er niet één cultuur is, maar dat er sprake is van verschillende subculturen, waarbij intern sprake is van consensus, maar die onderling in conflict zijn. Cultuur is bindend binnen de subcultuur, maar bron van conflict erbuiten.
- De fragmenterende stroming legt focus op ambiguïteit en hoe mensen proberen om daar betekenis aan te geven. In de fragmenterende stroming wordt niet uitgegaan van consensus, maar van wisselende consensus en dissensus over tijd, plaats, periode en onderwerp. Cultuur is per definitie gefragmenteerd en heeft geen bindende functie.

Kijken we naar onze eigen werkpraktijk, dan zien we dat onze opdrachtgevers organisatiecultuur dikwijls bekijken vanuit de integratieve blik, met wat ruimte voor de verschillen van de differentiërende stroming. Dat laatste niet zozeer vanuit het idee van conflict tussen de subculturen, maar gekoppeld aan de werkprocessen: verschillende afdelingen hebben verschillende primaire processen en dat kan leiden tot verschil in cultuur.

Managers zijn vaak bereid ruimte te laten voor verschillen voortkomend uit die werkprocessen, maar meestal zoekt men ook nadrukkelijk naar overkoepelende cultuurelementen vanuit de gedachte dat die nodig zijn om 'de boel bij elkaar te houden'.

In een gemeente was er ruimschoots erkenning voor de cultuurverschillen tussen binnen- en buitendienst en ook voor de verschillen tussen bijvoorbeeld de afdeling Sociale Zaken en Grondzaken. Bij invoering van een methode van competentie management werd desalniettemin veel tijd besteed aan het definiëren van een drietal gemeentebreed geldende competenties. Deze gezamenlijke competenties werden geacht de centrale waarden van de gemeente uit te drukken en in- en externe herkenbaarheid te vergroten.

Als veranderaar kun je cultuur definiëren als integratief, maar er tijdens het project achter komen dat dat binnen de organisatie niet helemaal opgaat.

Smircich (in Van Es, 2008) maakt een indeling in de relatie tussen cultuur en organisatie. Volgens haar:

- kan cultuur een aanwijsbaar deel van de organisatie zijn;
- kan cultuur een verweven aspect in de organisatie zijn;
- kunnen organisaties culturen op zichzelf zijn;
- kan cultuur iets zijn waar de organisatie zich in bevindt.

Een van ons heeft een van haar grootste lessen in het vak opgedaan bij een onderhoudsafdeling van een woningcorporatie. Aan een groot empowermentprogramma voor de gehele organisatie namen ook de onderhoudsmensen deel. Natuurlijk wisten we dat dat niet makkelijk zou worden, maar vanuit het integratieve perspectief was het logisch dat ze meededen. En dat deden ze: ze zaten de hele dag trouw binnen, luisterden naar wat er verteld werd en deden aan alle opdrachten mee. Tot dag twee ging het goed. De integratieve focus van de aanpak leek te werken. Tot een van de deelnemers bij een nieuwe oefening vroeg: 'Wat wil je nou eigenlijk van ons, ik hang deuren?!' En hij had gelijk: integratief denken is mooi, maar een empowermentprogramma was voor deze mensen wel erg ver gezocht.

Kijken we naar onze eigen ervaring, dan zien we dat in cultuurveranderingstrajecten meestal wordt uitgegaan van de eerste twee punten. Beide indelingen maken cultuur iets wat je kunt benoemen, selecteren en sturen. De laatste twee perspectieven lijken een aantrekkelijke verklaring te bieden voor de bestaande cultuur, maar bieden vanuit een management- of veranderoptiek weinig aanknopingspunten tot interventie.

In onze werkpraktijk vinden onze opdrachtgevers het leuk en relevant om cultuurkenmerken van de omgeving te beschouwen als context voor hun organisatie: 'Mijn mensen zijn nu eenmaal Tukkers, dus ...', en ze beschouwen die cultuuraspecten als onveranderbaar of onbeïnvloedbaar. Het ligt buiten hun invloedssfeer. Organisaties als culturen op zichzelf gebruiken wij als veranderaars wel in het gesprek met onze opdrachtgevers, maar een daarmee samenhangend veranderrepertoire vinden dat ook voor het management doelgericht en stuurbaar genoeg is, is niet makkelijk.

Vatten we onze ervaring als veranderaar en interim-manager op basis van bovenstaande analyse samen, dan zien wij bij onze klanten een voorkeur voor met name cultuurveranderingen uit het managementperspectief en het veranderperspectief. Cultuur wordt daarbij gezien als een aspect van de organisatie, en de integratieve functie van cultuur helpt om cultuurverandering in te zetten voor het samenhangend verbeteren van het functioneren van de organisatie.

Het antropologisch perspectief is met zijn beschrijvend karakter in onze ogen het meest accuraat in het beschrijven hoe cultuur echt werkt. Het is echter ook het perspectief dat het minst houvast biedt voor gerichte cultuurverandering. Reden voor ons om in het vervolg van dit hoofdstuk te onderzoeken hoe vanuit het antropologisch perspectief gekeken kan worden naar de ruimte en invloed die medewerkers en management hebben in het bouwen en veranderen van organisatiecultuur.

3.2 Van wie is de cultuur van een organisatie?

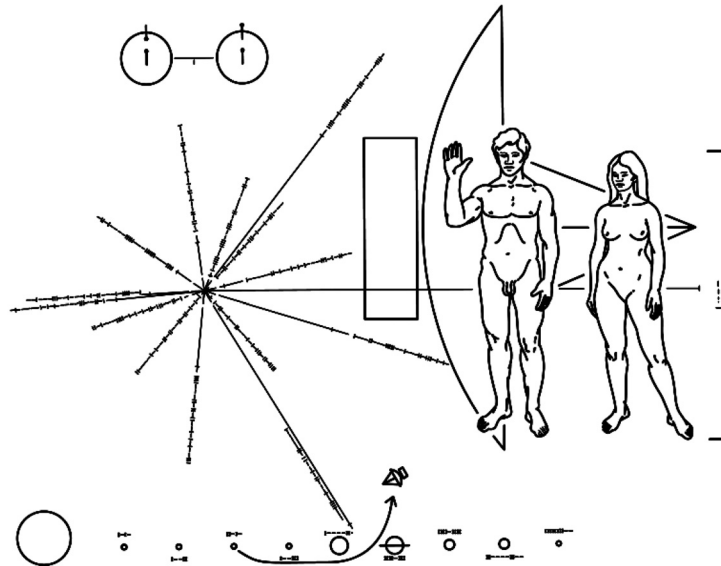
Schein (2008) beschrijft cultuur als ‘aangeleerde, impliciete veronderstellingen waarop mensen hun dagelijkse gedrag baseren’. In het antropologisch perspectief is er een aantal theorieën die beschrijven op welke wijze cultuur zichzelf bouwt, in stand houdt en verandert. Focus van dit bouwen ligt bij individuen en hun sociale interactie.

Weick (1979) beschrijft hoe mensen al organiserend organisaties bouwen. Belangrijkste bouwsteen hierin is niet de organisatie als geheel, maar de interactie tussen mensen. Hij beschrijft hoe mensen al interacterend met elkaar handelingspatronen bouwen die richtinggevend zijn voor toekomstig handelen. Voor hem is de ‘double interact’, de kleinste bouwsteen voor interactie tussen mensen, de belangrijkste bouwsteen voor organiseren. In de double interact interpreteren mensen elkaars handelen en reageren vervolgens op elkaar. Uit wat ze in dat handelen leren, bouwen ze handelingspatronen.

Als twee mensen uit verschillende culturen, met verschillende begroetingsrituelen elkaar ontmoeten, dan zullen zij in eerste instantie hun eigen begroetingsvorm gebruiken. Als ze de ander een andere vorm zien gebruiken, dan zullen ze in eerste instantie waarschijnlijk die vorm overnemen. Naast wat gevoelens van ongemak en gelach over de verwarring die ontstaat, ontstaat in de derde handeling waarschijnlijk een tussenvorm van groeten, waarin beide vormen zijn gebruikt. Komen dezelfde mensen elkaar na een tijdje weer tegen, dan gebruiken ze de met elkaar ontwikkelde tussenvorm. Een handelingspatroon is ontstaan.

Als dat handelingspatroon vaak gebruikt wordt, en betekenis heeft en houdt voor de mensen die het gebruiken, wordt het een gewoonte waaraan ook nieuwe mensen die tot de groep toetreden zich zullen houden, zelfs als ze niet aanwezig waren bij de oorspronkelijke ontmoeting. Op die manier ontstaan handelingspatronen die ‘groter’ zijn dan de mensen die ernaar handelen.

Weick (1995) beschrijft hoe uit deze handelingspatronen vervolgens normen en waarden ontstaan die ondersteunend zijn aan de handelingspatronen: het zijn de mores en cultuurcodes die binnen de betreffende sociale context duidelijk maken ‘hoe de dingen hier gedaan worden’. En die mores op hun beurt worden door het herhaalde handelen zo vanzelfsprekend, dat het kan gebeuren dat we bij een begroetingsritueel het de ander kwalijk kunnen nemen als hij geen hand wil geven. Het ritueel heeft het dan gewonnen van de oorspronkelijke betekenis. Waar begroeting een vorm van interactie en verbinding was, is de vorm een norm op zichzelf geworden die richtinggevend is voor eigen handelen en de beoordeling van het handelen van anderen.



Figuur 3.2 Plaquette die oorspronkelijk ter begroeting naar onbekende culturen werd meegezonden met de Pioneer 10- en 11-ruimteschepen naar buiten ons zonnestelsel (Wikipedia)

Bovenstaand voorbeeld van een begroetingshandeling is maar een klein voorbeeld waarin beschreven wordt hoe een handelingspatroon en daarbij behorende normen en waarden, en daarmee cultuur, ontstaan. In organisaties zijn er talloze van dergelijke handelingen, gericht op het met elkaar organiseren van het werk. Die handelingen hangen samen en er komen andere handelingen uit voort. Zo ontstaan differentiatie en samenhang in organiseren, ontstaan organisatiestructuren, werkprocessen, en andere organisatieaspecten die gericht zijn op het uitvoeren van het werk. En parallel eraan ontstaan de cultuurkenmerken die richtinggevend zijn voor 'hoe we de dingen doen'.

Stacey (2000) stelt dat organisaties meer zijn dan de som van de mensen die er deel van uitmaken. Tijdens 'de bouw' van een organisatie ontstaan emergente kenmerken: eigenschappen die een kenmerk vormen van het systeem als geheel, maar niet bestaan in de delen van het systeem. Een voorbeeld van emergentie is kleur: individuele atomen hebben geen kleur, maar wanneer een (groot) aantal atomen op een bepaalde wijze gerangschikt is, dan zijn ze in staat licht van bepaalde golflengtes te absorberen of te emitteren, waardoor een kleur zichtbaar wordt. Cultuur is zo'n emergente eigenschap. Het bestaat als 'Gestalt' van handelingspatronen, normen, waarden en overtuigingen, maar is op zichzelf niet zo makkelijk beet te pakken.

In 1939 schreef Norbert Elias *Het civilisatieproces* (Elias, 1997). Hierin beschrijft hij hoe een maatschappij zich ontwikkelt van een eenvoudige samenleving naar steeds complexere vormen van samenleven. Die steeds complexere vormen vragen steeds grotere (zelf)regulering van de mensen die in die samenleving leven. Noch de verschuiving naar de grote mate van gedifferentieerdheid, noch de verandering die dat vroeg van mensen is volgens Elias ooit bewust gepland of rationeel vormgegeven door middel van doelmatige maatregelen. Er is geen mens die over zo'n lange termijn het civilisatieproces rationeel kon overzien. En zeker niet vooraf. Civilisatie is volgens hem een proces dat blind op gang wordt gebracht en op gang wordt gehouden door de eigen dynamiek van een vlechtwerk van relaties alsmede door specifieke veranderingen in de wijze waarop mensen met elkaar leven. Uit deze vervlechting en interdependentie van mensen ontstaat een ordening van heel specifieke aard, een ordening die dwingender en sterker is dan de wil en het verstand van de afzonderlijke mensen die deze vervlechting vormen.

Vanuit het antropologisch perspectief is het bouwen van organisaties en het daaruit ontstaan van organisatiecultuur een dergelijk proces. Organisationscultuur ontstaat door een niet-rationeel gestuurd proces en wordt iets wat groter is dan de som van menselijk handelen en individuele opvattingen en overtuigingen. Het is een systeem op zichzelf geworden.

Een dominant kenmerk van de cultuur en managementstijl van een Kamer van Koophandel was een machtsgeoriënteerde focus. In die cultuur waren rollen niet helder, en in hun beïnvloedingsgedrag aarzelden verschillende gremia niet om een deel van elkaars bevoegdheden te benutten dan wel te negeren. Het bestuur was gekozen door de leden van de Kamer en ontleende aan deze legitimatie een regenteske stijl. Binnen het bestuur, dat wettelijk gevormd werd door werkgevers, MKB en vakbonden, hadden met name de vakbondsbestuurders directe contacten met de ondernemingsraad en het personeel. In hun handelen, gebruikmakend van deze contacten, ondermijnden zij de rol van de directie. De directie vertrouwde het bestuur niet en zorgde ervoor dat dit zo min mogelijk zelfstandig kon besluiten, waarmee de directie op de bestuursstoel ging zitten. De ondernemingsraad had nauwelijks contact met zijn achterban, maar speelde vooral een machtsspel om directie en bestuur tegen elkaar uit te spelen.

In deze setting ontstond een conflict tussen bestuur, directie en ondernemingsraad. Er was sprake van onwerkbare verhoudingen. In de oplossing van het conflict werd gewerkt aan rolverduidelijking en bijbehorende samenwerking en interactie. Heel langzaam veranderden handelingspatronen en ontstond er nieuw samenwerkingsgedrag. Terwijl dat proces in volle gang was, en er uit dat nieuwe gedrag ook langzaam nieuwe mores voor omgaan met elkaar ontstonden, vonden de periodieke bestuursverkiezingen plaats.

Het oude bestuur had zichzelf als een van de partijen leren zien en voelde zich medeverantwoordelijk voor de oplossing en het meebouwen van een nieuwe cultuur. Het nieuw gekozen bestuur dacht daar geheel anders over. In hun ogen konden zij als vers gekozen bestuurders niet verantwoordelijk zijn voor de ontstane situatie, zij waren immers nieuw. Ze beschouwden zich niet als onderdeel van een leerproces en een cultuurverandering en gedroegen zich vanaf de eerste dag even regentesk als hun voorgangers in de voorgaande jaren deden. En doordat zij in een oud patroon terugvielen, gebeurde dat ook snel met de andere partijen. Het oude patroon regelde immers de verhoudingen tussen alle partijen.

Kijken we vanuit dit perspectief naar (het ontstaan van) organisatiecultuur, dan is cultuur gemaakt door iedereen en daarmee ook eigendom van iedereen. Ieder mens die onderdeel is van een bepaalde cultuur dicht daaraan waarde en betekenis toe, en beoordeelt op basis daarvan of en zo ja, in welke mate die cultuur behouden moet worden, of moet veranderen. Of organisatiecultuur echt verandert, heeft te maken met het handelen van alle actoren en de betekenis die zij vanuit hun eigen overtuigingen en werkelijkheidsbeelden geven aan de cultuurverandering. Cultuur is daarmee maar in geringe mate rechtstreeks stuurbaar en veranderbaar.

Management en managementstijl zijn onderdeel van de cultuur en dus gecreëerd door 'iedereen'. Daarmee is ook management eerder eigendom van de cultuur, dan dat cultuur eigendom is van het management.

3.3 Incongruentie in taal en handelen

De Caluwé en Vermaak wijden in *Leren Veranderen* (De Caluwé en Vermaak, 2006) onder meer aandacht aan de misverstanden tussen bedoeling en taal.

Tijdens een congres over cultuurverandering zagen wij een bestuursvoorzitter van een grote bank die trots vertelde over het grote organisatieveranderingsproces waar hij in zijn bank leiding aan gaf. Hij vertelde dat cultuurverandering hier een belangrijk onderdeel van was. En omdat cultuur zo belangrijk was, was besloten de verandering echt anders aan te pakken. De Raad van Bestuur was met mensen in dialoog gegaan over de gewenste organisatiecultuur. Volgens hem een unicum bij de bank. Vervolgens legde hij uit wat hij met dialoog en de georganiseerde dialoogsessies bedoelde: de Raad van Bestuur was het land in gegaan en er waren bijeenkomsten geweest waar de Raad van Bestuur had uitgelegd wat hij van de medewerkers verwachtte ...

Zij beschrijven hoe taal en intentie lang niet altijd op elkaar aansluiten. Zij beschrijven bijvoorbeeld hoe mensen ‘witte taal’ gebruiken om een ‘geel’ veranderdoel te verwoorden. Ten aanzien van het veranderen van organisatiecultuur zien we iets soortgelijks. In de cultuurveranderingsprojecten die wij kennen, hebben we regelmatig gezien dat er sprake was van incongruentie tussen de taal die geleend wordt uit het ene perspectief, en het handelen dat voortkomt uit een ander perspectief.

Om erachter te komen hoe die incongruentie ontstaat, hebben wij onze eigen adviespraktijk geanalyseerd.

Het gesprek over organisatiecultuur krijgt in aanvang vaak taal vanuit het antropologisch perspectief. Dat perspectief is ‘open’ doordat het eerder beschrijvend dan richtinggevend is en biedt daardoor ruimte voor gesprek en ruimte om gezamenlijk te veranderen. Begrippen als dialoog en gezamenlijke ontwikkeling horen bij dit uitnodigend, niet bedreigend perspectief. Hierbij past een veranderaanpak die passend is bij deze taal.

We zien echter regelmatig een veranderaanpak waarin de taal van het veranderperspectief dominant is. De corporate values, de aandacht voor rituele overgangen en het vertellen van (grote) verhalen staan centraal. Daarbij zien wij dat aandacht voor leiderschap, als een soort *deus ex machina*, de belangrijkste hefboom voor cultuurverandering wordt. De leider dient zichtbaar voor de cultuurverandering te staan, en wordt daarmee als taalverspreider een belangrijk cultuurveranderinstrument. Organisatiecommunicatie wordt het instrument waarmee je de cultuur gericht verandert, in plaats van de dialoog en het gesprek uit het antropologisch perspectief.

In hun rol als veranderaar gebruiken managers uiteindelijk vaak de taal van het managementperspectief. Dan is bijvoorbeeld klantgerichtheid noodzakelijk vanwege de marketingstrategie, moeten mensen leren directer naar elkaar te zijn omdat alle misverstanden handenvol geld kosten en klinkt in vrijwel alle cultuurverandering de blijkbaar onverslijtbare slogan ‘afspraak is afspraak’. Vanuit het managementperspectief wellicht logisch gewenste cultuureigenschappen, maar ver weg van de dialoog en het gesprek dat ergens in de oorsprong ooit als uitgangspunt genoemd werd.

Als mensen met elkaar culturen bouwen, en als cultuur niet makkelijk rechtstreeks stuurbaar is, dan wordt dat niet beter met deze incongruentie tussen taal en handelen van degenen die de cultuurverandering op gang moeten brengen. De impliciete boodschap van een dergelijke incongruentie zou, onbedoeld, wel eens kunnen zijn dat het management zijn medewerkers niet serieus neemt, maar vooral zijn eigen keuzes doordrijft.

3.4 De managementparadox

Stacey (2000) stelt dat 'the experience of being the ones "in charge" but repeatedly finding that they are not "in control" is a very familiar one to managers, one that they feel uneasy about and seem unable to discuss openly with each other'.

In het managementperspectief is cultuur stuurbaar en veranderbaar en is de manager 'in charge' en daarom ook 'in control' om die cultuur te veranderen. Hij is degene die verantwoordelijk is voor het goed functioneren van de organisatie. Hem staat een breed instrumentarium ten dienste om verschillende organisatieaspecten, waaronder organisatiecultuur, te managen en te veranderen.

In het antropologisch perspectief is de manager, net als zijn medewerkers, onderdeel van het grotere geheel en daarmee maar een van de spelers die cultuur kan beïnvloeden. Maar wel een bijzondere speler, want in het bouwen van een cultuur hebben we in organisaties de opvatting meegebouwd dat een manager in charge en dus in control moet zijn. Het functionele perspectief, met daarbij de opvatting dat een manager in charge en in control moet zijn, zit ingebakken in de sociale werkelijkheid van mensen in organisaties. Managers wordt de rol toegedicht om leiding te geven binnen die cultuur en aan de verandering van die cultuur.

Die rol is ook nodig voor de organisatie. We zijn zelf interim-manager en ervaren zelf dat met een antropologisch perspectief werken in organisaties boeiend en fascinerend is en helpt om de interne logica van de organisatie te duiden. Maar als manager heb je onvoldoende aan begrip alleen; je hebt juist ook behoefte aan het op gang brengen van veranderingen, omdat de organisatie zich moet aanpassen aan een steeds veranderende omgeving. Ook als mensen in hun eigen werkelijkheden en handelingspatronen dat nog niet zo voelen.

Als veranderaars weten we uit onze praktijk dat werken vanuit een antropologisch perspectief vaak leidt tot heel veel praten en verkennen, maar dat het uiteindelijke effect kan zijn dat de mensen in belangrijke mate blijven zoals ze zijn. Er is sturing nodig om echte verandering op gang te brengen (Van Oss en Van 't Hek, 2008).

Je kunt als manager niet om het managementperspectief heen; dat hoort bij de rol die je in het systeem als geheel gekregen hebt, en die rol is nodig om zaken in beweging te zetten.

3.5 De balans tussen het antropologisch en het managementperspectief

Cultuurverandering vraagt om een balans tussen het management- en antropologisch perspectief, en congruentie in onze taal en ons handelen ten aanzien van die perspectieven.

ORGANISATIECULTUUR: FASEN VAN ONTWIKKELING

Schein (1992) beschrijft de aard van veranderbaarheid van organisatiecultuur en geeft praktische handvatten voor verandering ervan. Hij stelt dat de manier waarop en de mate waarin cultuur veranderd kan worden, afhankelijk is van het stadium waarin de organisatie zich bevindt. In de pioniersfase zijn visie en inspiratie van de leiders en hun voorbeeldgedrag nog belangrijke stuurinstrumenten voor zowel ontwikkeling als verandering van organisatiecultuur. In de 'midlife'-fase, de overgangsfase waarin de grondleggers van de organisatie verdwijnen en management hun rol overneemt, worden volgens Schein organisatieontwikkelingstrajecten die aandacht besteden aan de dieperliggende overtuigingen, en het stimuleren van gewenste subculturen, belangrijk. Als de organisatie in een stabiele fase komt, volwassen wordt, is ook cultuur gestabiliseerd en moet het management zich volgens Schein richten op interventies die vastzittende overtuigingen lostrekken. Interventies als het binnenhalen van nieuwe mensen, turnaround-trajecten en het stevig diskwalificeren van oude vastzittende overtuigingen zijn in deze fase belangrijk.

Vertalen we dit naar de perspectieven, dan zou voor onze werkpraktijk als interim-managers het antropologisch perspectief in de eerste fase van ontwikkeling een passend kader voor interventies bieden. In de laatste fase is het managementperspectief het meest passend. In de middenfase gaat het om een mix van beide perspectieven.

CONGRUENTIE TUSSEN PERSPECTIEF EN HANDELEN

Wat betekent die balans tussen perspectieven voor congruentie tussen taal en handelen, zeker in situaties waarin een mix van beide perspectieven passend is voor verandering van organisatiecultuur?

Het managementperspectief gaat uit van een functionalistisch werkelijkheidsbeeld. Rekening houdend met de inzichten uit het antropologisch perspectief dat cultuur niet zo makkelijk rechtstreeks te veranderen is, betekent verandering van organisatiecultuur vanuit een managementperspectief wellicht veranderen

HOOFDSTUK 3

via een ander, meer functioneel te veranderen, organisatieaspect. De organisatiecultuur verandert dan als afgeleide mee. Neem bijvoorbeeld het veranderen van de organisatiestructuur of de werkprocessen. Vergeleken bij een cultuurverandering is dat relatief eenvoudig. Verandering leidt dan vroeger of later tot ander gedrag, en dat op zijn beurt weer tot andere handelingspatronen en daarmee tot een andere cultuur (Schein, 1992).

Cultuur veranderen vanuit het antropologisch perspectief als manager, betekent dat je handelt vanuit het besef dat je onderdeel van een groter geheel bent, waarbinnen je in charge bent, maar waarover je niet in control bent. Het betekent dat je met je interventies vanuit de rol die je hebt in het systeem, mensen in het systeem probeert te ondersteunen in het veranderen van hun overtuigingen, normen, waarden en handelen. Schein noemt hiervoor in de pioniersfase vooral voorbeeldgedrag en inspireren vanuit eigen visie en overtuigingen. Daarnaast focust hij op het belonen van gewenste cultuurkenmerken en het straffen van niet-gewenste cultuurkenmerken. In alle gevallen gaat het om vanuit eigen handelen richting te geven aan mensen in het systeem. Dat betekent het laten zien van voorbeeldgedrag en het organiseren dat anderen dat gedrag gaan volgen.

BALANS IN EIGEN ROL

Het is je rol als manager om te sturen, richting te geven en knopen door te hakken, ook in cultuurveranderingstrajecten. Die rol heb je 'gekregen' in de door mensen gebouwde cultuur, en mensen verwachten het van je. Het is bovendien een nuttige en noodzakelijke rol: het helpt in een complex geheel van interacties beweging te creëren. Vanuit antropologisch perspectief weten we dat in control zijn vanuit die rol echter nooit kan. Gebruikmaken van deze bril helpt je vooral om je eigen relatieve positie te begrijpen, het grotere geheel te blijven zien, en het vermogen van de organisatie om zelf richting te geven aan (cultuur)verandering te ondersteunen. Helemaal vanuit dit perspectief blijven handelen als manager kan echter nooit. Hoeveel mensen met elkaar ook weten te veranderen, uiteindelijk moet er een knoop doorgehakt en moeten veranderingen bevestigd worden. En daar is die rol van manager voor.

Voor cultuurverandering betekent dat dat je als manager een intrigerende tussenpositie kunt innemen tussen enerzijds organiseren van het verandervermogen van het systeem als geheel, en aan de andere kant de verantwoordelijkheid van in charge zijn gebruiken om dat wat verandert te stimuleren of te verankeren. Expliciteren van deze ambiguïteit kan helpen in de geloofwaardigheid en waarachtigheid van het handelen van de manager.

3.6 Tot slot

Stacey (2000) betoogt nogal laconiek dat managers bezig zijn 'to get things done anyway'. Zij leven in een realistische pragmatiek die soms haaks staat op de idealistische cultuurveranderingstrajecten die in organisaties gestart worden. Op grond van onze verkenning van het antropologisch perspectief zijn wij van mening dat inzicht in de verschillende perspectieven, het vermogen om situationeel een andere bril op te zetten, maar wel congruent te zijn in taal en handelen, cultuurverandering in organisaties realistischer maakt. Voor managers betekent dat, dat als zij de paradox van wel in charge maar niet in control kunnen hanteren, zij waarschijnlijk het meest veranderen in hun organisatiecultuur.

Literatuur

- Caluwé, L. de, en H. Vermaak – *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. – Deventer: Kluwer, 2006
- Elias, N. – *Het civilisatieproces; sociogenetische en psychogenetische onderzoekingen*. – Amsterdam: Boom, 1997
- Es, R. van – *Over cultuur en organisatie. Een literatuurgids door drie historische perioden*. – In: R. van Es – *Veranderen van organisatiecultuur; veelvoudigheid in denken en doen*. – Amsterdam: Lenthe, 2008, p. 19-41
- Giddens, A. – *Modernity and self-identity; self and society in the late modern age*. – Cambridge: Polity, 1991
- Hek, J. van 't, en L. van Oss – *Robuustheid en taaiheid; over grenzen tussen maakbaarheid en onveranderbaarheid van organisaties*. – In: *M&O Tijdschrift voor management en organisatie*, 62^e jaargang, mei-augustus 2008
- Martin, J. – *Cultures in organizations, three perspectives*. – Oxford: University Press, 1992
- Moor, W. de – *Het proces van organiseren, individueel en sociaal constructivisme, praktijkmodellen*. – Apeldoorn: Garant, 2005
- Oss, L. van, en J. van 't Hek – *Onveranderbaarheid van organisaties*. – Amsterdam: Mediawerf, 2008
- Peters, T.J. en R.H. Waterman – *Excellente ondernemingen, kenmerken van succesvol management*. – Utrecht/Antwerpen: Veen, 1982
- Schein, E.H. – *Organizational culture and leadership*. – San Francisco: Jossey-Bass, 1992
- Schein, E.H. – *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming; zin en onzin over cultuurverandering*. – Schiedam: Scriptum, 2008
- Stacey, R.D. – *Strategic management & organisational dynamics; the challenge of complexity*. – Essex: Prentice Hall, 2000
- Stacey, R.D., D. Griffin en P. Shaw – *Complexity and management; fad or radical challenge to system thinking?* – London/New York: Routledge, 2000
- Weick, K.E. – *The social psychology of organizing* – New York: McGraw-Hill Inc., 1979. 2nd edition
- Weick, K.E. – *Sensemaking in organizations*. – Thousand Oaks: Sage, 1995
- Wikipedia: http://nl.wikipedia.org/wiki/Pioneer_10.