

Culturen veranderen

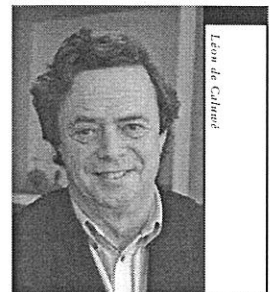
SLOTOPMERKINGEN BIJ DE THEMABIJDAGEN

In hoofdstuk 1 zijn drie rode draden geschetst door de bijdragen aan het M&O-congressthema 'cultuurverandering': 1. In de bijdragen wordt weinig aandacht geschonken aan de diagnose, aan het probleem. 2. Cultuurverandering is vooral populair bij de overheid. 3. Cultuurverandering richt zich vooral op het creëren van harmonie. In deze bijdrage worden deze constatering verder uitgebreid en uitgewerkt. Welke lessen over cultuurverandering kunnen we leren uit de bijdragen en uit de ervaringen van veranderaars? Wat valt op in de bijdragen? Op welke kennis over cultuurverandering kunnen we verder bouwen? Wat kunnen of moeten we erg relativeren? En wat staat ons te doen om onze kennis en ervaring verder te ontwikkelen? Waar moeten veranderaars op letten en wat moeten we nader onderzoeken?

Inleiding

Het is een goed gebruik om aan het eind van een themabundel de oogst van de artikelen en de rode draden door de artikelen samen te vatten. In het inleidende artikel heeft Rob van Es de geschiedenis van het denken over cultuurverandering op een rij gezet. Hij heeft een korte typering gegeven van alle bijdragen en hij heeft al drie van die rode draden geschetst. Hij beschrijft vervolgens een nieuwe benadering: het Nexusmodel. Ik vat zijn drie constatering in mijn eigen woorden samen:

- Er wordt in de bijdragen weinig aandacht geschonken aan de diagnose, aan het probleem. In veel gevallen wordt een favoriete oplossing of methode neergezet. Maar dan vraag je je af: voor welk probleem is dit een oplossing? Blijkbaar is cultuurverandering populair; er is een scala van interventiemogelijkheden, en deze mogelijkheden worden op grote schaal toegepast.
- Cultuurverandering is vooral populair bij de overheid. Overheidsinstellingen zijn er veel mee bezig. In het bedrijfsleven komt de term cultuurverandering nauwelijks voor.
- Cultuurverandering richt zich vooral op het creëren van harmonie. Het gewenste beeld lijkt te zijn dat we het eens zijn met elkaar, dat we de neuzen in dezelfde richting hebben staan, dat we één cultuur zijn. Conflicten, tegenstellingen en machtsverschillen worden dus eerder als ongewenst gezien.



*Prof. dr. L.I.A. de Caluwé
is senior partner bij
Twyndstra Gudde,
Amersfoort en deeltijd-
hoogleraar aan de Vrije
Universiteit in Amsterdam.*

Ik ga in dit artikel deze constatering uitbreiden en uitwerken. Welke lessen over cultuurverandering kunnen we leren uit de themabijdragen en uit de ervaringen van veranderaars? Wat valt op in de bijdragen? Op welke kennis over cultuurverandering kunnen we verder bouwen? Wat kunnen of moeten we erg relativeren? En wat staat ons te doen om onze kennis en ervaring verder te ontwikkelen? Waar moeten veranderaars op letten en wat moeten we nader onderzoeken? In het eerste deel beschrijf ik de meest opvallende lessen die ik uit de bijdragen haal. In het tweede deel zal ik een paar belangrijke concepten rondom cultuurverandering noemen en omschrijven. In het derde deel ga ik in op vragen die er nog zijn: welke ervaringen moeten we gaan opdoen en waar moeten we meer onderzoek naar doen?

1. Wat valt op rondom cultuurverandering?

In dit deel vat ik de voor mij meest opvallende rode draden samen uit de themabijdragen.

Opdrachtgevers willen het en veranderaars ook

Cultuurverandering is in de mode, zeker bij de overheid. We lezen regelmatig over een cultuuromslag die moet plaatsvinden in een overheidsinstantie of een agentschap. In de themabijdragen zien we vele en herhaalde pogingen om de cultuur in de organisatie te beïnvloeden. Het is populair bij opdrachtgevers; er is dus een markt voor; en men heeft het ervoor over (in termen van inspanningen en budget) om eraan te werken. Organisatieadviseurs en veranderaars willen het graag doen en bedenken een bont scala van instrumenten, methodieken, modellen en inzichten. Zij spelen niet alleen in op de vraag van de markt, maar ze zijn ook geïnteresseerd in het onderwerp en in het relatieve experimenteer karakter van cultuurverandering. Iets nieuws bedenken, met nieuwe inzichten komen en innoveren bevallen deze veranderaars wel.

Verandering alleen van cultuur?

Het label cultuurverandering herbergt vele betekenissen. Soms denk ik dat het niet gaat om een cultuurverandering, maar om verandering van strategie of om verandering van competenties van mensen of om een nieuwe werkwijze. Waarom heet het dan cultuurverandering?

Tegelijk zie ik dat cultuur vaak sterk gerelateerd is met strategie, met competenties van mensen en met werkprocessen. En dat deze veranderingen een vehikel zijn om de cultuur te beïnvloeden. Cultuur is blijkbaar moeilijk te isoleren. En dat is ook nog ongewenst.

Het doel van cultuurverandering

Ik zie dat de interventie cultuurverandering voor heel verschillende doeleinden wordt gebruikt. Dat wordt overigens lang niet altijd duidelijk en expliciet omschreven. De ene keer wil men de cultuur veranderen, omdat men meer homogeniteit en eensgezindheid wil om zo de organisatiedoelen te kunnen

bereiken. De andere keer wil men de cultuur veranderen, omdat deze juist té homogeen is, wat zou leiden tot een tunnelvisie of tot *groupthink*. Het gekluisterde denken zit dan juist in de weg. Men moet mensen dan losmaken uit hun dominante denken.

Weer een andere keer constateert men dat men de 'verkeerde' cultuur heeft en dat gezien de omslag in de strategie nu de cultuur ook aangepast moet worden. En weer anderen zien cultuurverandering als een versterking en expliciet maken van de verlangens of onvrede van individuen en groepjes in de organisatie en dus als een proces van collectieve betekenisgeving. En weer anderen vinden dat de persoonlijke groei van individuen in de richting van zelfsturing, leren omgaan met onzekerheid en dilemma's leidt tot innovatieve groepen en organisaties.

We zien een breed scala van doeleinden waarvoor cultuurverandering wordt genoemd als methode. De doeleinden zijn veelal niet helder. Maar ook kan men zich afvragen of deze doelen wel haalbaar en realistisch zijn.

Een homogene, sterke, harmonieuze cultuur?

Tussen de regels door lees ik de wens om te komen tot een cultuur die eensgezind en homogeen is; waarin de leden van de organisatie een gezamenlijke manier van denken en doen hebben. De cultuur moet ook sterk zijn: we moeten één familie of clan zijn. En we 'moeten' het eens zijn, want dat verbindt ons. In meerdere themabijdragen en in de literatuur zijn de wenselijkheid en maakbaarheid van dat beeld flink gerelativeerd. Mensen verschillen van zienswijze, van mening en van veronderstellingen van waaruit ze denken en handelen. Er is alle reden om te denken dat conflicten, tegenstellingen, machtspelletjes, onzekerheid en dubbelzinnigheid voorkomen in organisaties en juist de belangrijkste ingrediënten vormen voor de cultuur. Het beeld van een gefragmenteerde cultuur en van grote verschillen is dus relevant. Dan is het motto niet om de cultuur te beïnvloeden in de richting van één homogene, harmonieuze cultuur, maar juist om de verschillen te leren herkennen en ermee te leren omgaan.

Beperkt perspectief

Een dominante manier van kijken in de verschillende bijdragen is het perspectief van het veranderteam, de veranderaar of de manager. Veel bijdragen ontspruiten vanuit de wens om de cultuur te veranderen en te proberen professionele manieren daarvoor te vinden. De interventionist is dan het subject, en de te veranderen cultuur en de dragers van die cultuur zijn het object. Deze wens is goed te begrijpen, omdat professionals op zoek zijn naar kennis om het vakgebied te verrijken en naar instrumenten en methoden die ze kunnen gebruiken. Het perspectief van andere actoren in cultuurverandering, zoals 'slachtoffers' en andere beïnvloeders, raakt dan op de achtergrond. Maar wat ook wordt gemist, is dat er grote verschillen, conflicten en tegenstellingen in visie, handelen en betekenisgeving kunnen zijn tussen actoren en groepen actoren in een organisatie. Zien de interventionisten dat niet te gemakkelijk over het hoofd? Het managementperspectief is overdadig. En ik zie maar beperkte kritische reflectie over de eenzijdigheid ervan.

Zeer verschillende benaderingen

De ene aanpak brengt de huidige cultuur in kaart door middel van vragenlijsten of interviews. Vervolgens brengt men de gewenste cultuur in kaart. Deze gewenste cultuur bevat dan vaak overtuigende taal: men kan er niet tegen zijn. We willen immers dat er een 'open', 'communicatieve' en 'transparante' cultuur is. Dan wordt er geconstateerd dat er een verschil is tussen de huidige en de gewenste cultuur en wordt er een interventie bedacht om te komen van huidige naar gewenst. Een dergelijke benadering heeft grote beperkingen. Het leidt zelden tot veranderingen in denken en/of doen. Het leidt alleen tot andere praat en andere sociaal wenselijke taal.

Een totaal andere benadering is die waarin het 'hier en nu' als invalshoek wordt gekozen: wat gebeurt hier en wat leren we ervan? In deze benadering praten, reflecteren en leren mensen en worden ze zich bewust van de eigen manieren van denken en doen. Eventueel veranderen zichzelf. Deze invalshoek is sterk verbonden met individuele zingeving en de eigen missie. Meestal heeft de verandering dan ook een beperkte reikwijdte en richt ze zich op direct betrokkenen.

Steeds één favoriete benadering

In veel bijdragen wordt één methode gepropageerd als dé manier om de cultuur te veranderen. De ene keer is het een serie conferenties, de andere keer is het een survey-feedbackmethodiek, dan weer een hoeveelheid trainingen, vervolgens een onderhandelingsaanpak, dan weer een brede, totale aanpak, et cetera. Het lijkt wel alsof de oplossing vooropstaat en de beschrijving van de methode vooral de lezer moet overtuigen of over de streep trekken. Dat roept bij mij vragen op:

- Waar dient de methode precies voor?
- Wat is eigenlijk het probleem dat opgelost moet worden?
- Wat zijn de diagnose en de kern van het vraagstuk?

De bijdragen zijn met andere woorden niet altijd nauwkeurig over het probleem en de diagnose.

Maar ik heb ook vragen over de werkzame bestanddelen van de verschillende benaderingen:

- Wat werkt er precies?
- Zijn de benaderingen niet veeleer werkvormen?
- Waar draait het in essentie om?
- Wat is de werkzame stof?

Is meten weten?

Het onderzoekbaar maken van cultuur roept een paar lastige problemen op. We weten dat het werken met vragenlijsten of interviews maar heel beperkt de cultuur kan blootleggen. Vragenlijsten en interviews roepen veel sociaal wenselijke antwoorden en politieke responsen op. De uitslag van een enquête of een medewerkerstevredenheidsonderzoek leidt niet altijd tot een helder zicht op wat er werkelijk is. Het laat juist zien wat mensen kwijt willen, bewust of

onbewust. Het reflecteert in elk geval de praattheorie en vaak niet de gebruiks-theorie: wat ze werkelijk doen en denken (Argyris, 2004; Ardon, 2009).

Dit meten leidt dus tot niet-weten. Alleen afgaan op wat mensen je vertellen, leidt lang niet altijd tot inzicht in de cultuur. We moeten hier dus ook 'meet-methoden' hanteren die beter toegang geven tot wat mensen werkelijk denken en doen. Dan komen diepte-interviews, observaties, actieleren en longitudinale studies naar voren. En dus juist ook het hanteren van meerdere methodes tegelijk.

In de bijdragen zien we overigens relatief weinig onderzoek. En van het onderzoek dat we aantreffen, is er maar heel weinig kwantitatief onderzoek, waardoor we meer zicht krijgen op de effecten van cultuurverandering: wat brengt het merkbaar en aantoonbaar teweeg? Dergelijke studies kunnen we niet missen.

2. Een aantal concepten voor cultuurverandering

In deze paragraaf ga ik in op vijftien belangrijke concepten voor cultuurverandering. Deze concepten komen in de themabijdragen, uit eigen ervaringen en in de literatuur naar voren als kansrijk. Deze concepten kunnen we gebruiken om verder door te denken over cultuurverandering en het gedachtegoed verder op te bouwen. Ze vormen grondstoffen voor nieuwe experimenten, theorieën en modellen voor cultuurverandering. Ze zullen soms wat vanzelfsprekend zijn, maar ik heb ze toch opgeschreven, omdat ik de punten nog steeds van belang vind.

De lijst concepten is niet uitputtend, omdat ik geen compleet overzicht heb van alle literatuur over dit thema. Ik hoop wel dat ik kan oogsten van de themabijdragen, van eigen ervaringen en van literatuur die ik wel ken. Ik ga er daarbij expliciet vanuit dat het veranderen van de dieperliggende waarden van organisaties alleen maar mogelijk is als je die kent. Organisaties of groepen in organisaties die de eigen waarden niet zien en niet herkennen, kunnen die ook niet veranderen. Dit uitgangspunt leidt mij tot onderstaande concepten.

Instrumentele manier van kijken is te beperkt

Voor cultuurverandering wordt vaak gekeken naar andere verandertrajecten die zich afspelen rondom andere onderwerpen. Dan wordt het veranderproject voor de strategie of het project voor competentieverhoging gekopieerd. Dat doet echter geen recht aan het onderwerp cultuur zelf. Bovendien zien we tegenwoordig beter dan ooit dat cultuurverandering haar eigen specifieke processen kent en haar eigen concepten. Een manier van kijken die verbonden is met cultuur als een totaalaspect van de organisatie, is dan veel meer op zijn plaats. Cultuur is dan niet een onderdeel van de organisatie, maar via een cultuurbril kijken levert een specifieke werkelijkheid op.

Cultuur is iets tussen mensen

Cultuur is niet van individuen. Cultuur speelt zich af tussen mensen en is zichtbaar en onzichtbaar aanwezig in het handelen, het denken, de patronen, de

manieren van doen en de betekenisgeving. Het is een intersubjectief proces. De patronen kunnen erg verschillen. Er kan niet geen cultuur zijn: overal waar mensen met elkaar interacteren, ontwikkelen zich patronen en manieren van doen. Intervenieren naar individuen heeft weinig zin als je de cultuur wilt beïnvloeden. De werkzaamheid van de cultuur tussen mensen is waarschijnlijk sterker als de individuele zingeving en de collectieve zingeving sterk verbonden zijn. De invloed over en weer van individu en collectief is dan groot.

Micro, lokaal en contextgebonden

Deze patronen van handelen en betekenisgeving ontwikkelen zich in micro-situaties, waar mensen interacteren met elkaar. Daar ontwikkelen zich culturen, daar worden ze bestendigd, daar worden ze versterkt. En daar kunnen ze dus ook veranderd worden. Lokaal wil zeggen: dat het zich ergens afspeelt in een gedefinieerde en vaak ook fysieke ruimte. En tegelijkertijd gebeuren er nog vele andere dingen: mensen zijn aan het werk, ze ontspannen zich, ze maken zich ergens druk over. Er is met andere woorden altijd een context.

Cultuurverandering is (collectief) leren

Leerprocessen vormen de kern van cultuurverandering. Die zijn zichtbaar en onzichtbaar, bewust en onbewust. Leerprocessen kunnen gestuurd zijn door het individu zelf en door de context. Leren zit in het hoofd én in de handen, het is individueel en sociaal, het is cognitief en emotioneel (Ruijters, 2006). Leren komt vanuit de 'zone van het niet-weten en het onbekende' en leidt via allerlei fysieke en mentale activiteiten tot het ontdekken van begrip, bekwaamheid, bewustzijn. Claxton zegt ook wel: *'The things you do when you don't know what to do'* (ontleend aan Ruijters, 2006).

Voor leren is psychologische veiligheid nodig, en angst kan een enorme belemmering vormen voor leren. Grote (onbesproken) machtsverschillen kunnen leren belemmeren en tot defensief gedrag leiden. Macht speelt overal een rol, dus ook in leersituaties. En we leren nu de spanning hiertussen beter te zien en ermee om te gaan (Schein, 2002).

Voor cultuurverandering zijn dan vormen van collectief leren nodig. Mensen leren met en van elkaar over de eigen manieren van kijken en die van anderen en over de patronen die ze in het onderlinge verkeer toepassen en hebben ontwikkeld.

Waarden, principes en veronderstellingen

Bij het leren gaat het over het bewust worden van de eigen veronderstellingen, van de achterliggende waarden en principes. En natuurlijk van die van anderen. Die op het spoor komen en die zien (individueel en collectief) is een belangrijke voorwaarde om ze (eventueel) ter discussie te stellen en te veranderen. Er zijn vele auteurs die zich gebogen hebben over hoe je dat zichtbaar, bewust en bediscussieerbaar kunt maken (Ardon, 2009; Wierdsma, 2004, Argyris, 2004; Scharmer, 2009); op individueel niveau en op het niveau van groepen.

Bewuste en onbewuste waarden en veronderstellingen

Lange tijd hebben we gedacht dat ons bewustzijn alles aanstuurt. Of op zijn minst dat we ons eerst alles bewust moeten zijn alvorens we kunnen veranderen en leren. Bij het grootste deel van ons gedrag echter speelt bewustzijn geen enkele rol (Dijksterhuis, 2007). Dijksterhuis pleit ervoor om onze gevoelens en waarden (en emoties) makkelijker toe te laten en onszelf dus in ons onbewuste beter te leren kennen. Spontane reacties zijn een afspiegeling van je onbewuste; ze worden niet gekleurd of vertekend door bewuste gedachten. We weten vaak niet wat we van iets vinden, maar dat wat we van iets vinden bepaalt en stuurt ons gedrag.

Paradoxen en spanningen

Mensen en culturen zijn vaten vol tegenstellingen, spanningen en paradoxen. De verkeerde manier om met paradoxen en spanningen om te gaan is het denken in of-of-oplossingen. Moet het de ene kant uit of juist de andere kant? Een betere manier is om eerst paradoxen en spanningen te leren herkennen en er daarna mee te leren omgaan. Dan gaat het denken uit naar en-en: 'Het past slecht bij elkaar, maar het heeft allebei een waardevolle en zinnige kant.'

Vrijwilligheid maar geen vrijblijvendheid

Mensen (te opzichtig) dwingen tot leren leidt tot weinig. Ze passen zich ogenschijnlijk aan of doen alsof. Of ze gaan juist in verzet. Of hullen zich in een ondoordringbaar harnas.

Vormen van zelfonderzoek, introspectie, de eigen gevoelens toelaten, met jezelf in gesprek gaan kunnen ertoe leiden dat mensen de eigen waarden, gevoelens en veronderstellingen leren zien. In een dergelijk proces stappen doen mensen op basis van vrijwilligheid en/of op basis van het feit dat ze daartoe de noodzaak zien (Schein, 2002).

Collectief in zo'n proces stappen vereist tevens dat mensen zich binden aan een set van basisregels over hoe ze dat met elkaar zullen doen. Wierdsma (2006) noemt dat een TWO (Tijdelijk Werkbare Overeenstemming) en de plek der moeite. Het heet ook wel de mentale en fysieke ruimte voor reflectie, waarin er mogelijkheden zijn om de eigen en collectieve manier van denken en doen zichtbaar te maken en eventueel te veranderen.

De basisregels van de TWO zorgen ervoor dat het geen vrijblijvende exercitie is, maar dat men bezig is met een zelfonderzoek dat de moeite waard is en waarvoor men moeite wil doen.

Respect voor emoties, gevoelens en historie

Cultuurdiagnose en cultuurverandering hebben met meer te maken dan alleen cognitieve en mentale processen. De eigen gevoelens en emoties spelen een belangrijke rol: het zijn de onbewuste voorkeuren en afkeuren; impliciete processen van leren en afkijken; de eigen zingeving. Ook op het niveau van de groep en de organisatie speelt dit een belangrijke rol. Daarnaast is ruimte voor historisch besef nodig. Waar komen we vandaan? Wat hebben we meegemaakt met elkaar? Waar hebben we elkaar versterkt of juist geërgerd, dwarsgezet

of onrespectvol behandeld (de emotionele component van groepen)? Respect voor het verleden en respect voor mogelijke pijn of blijheid uit dat verleden zijn onderdeel van een mogelijke cultuurverandering.

Cultuurverandering verbonden met het (echte) werk

Het komt regelmatig voor dat cultuurveranderingstrajecten uitmonden in praat-sessies waarin aan de hand van een of andere theorie of methode een alibi wordt gezocht om het te hebben over de cultuur uit het verleden, over de bestaande cultuur en/of over de gewenste. Vele sessies worden volgepraat, maar de relatie met het werk of met de dagelijkse praktijk wordt dan niet gelegd. Die gaat zijn eigen gang. Dan is praten over de cultuur een mentale collectieve activiteit geworden, waarbij de bestaande cultuur wordt gekopieerd en bestendigd. Omgekeerd zie ik vaak dat er onvrede is met een paar cultuurelementen en dat er meteen een aantal projecten in gang wordt gezet om er iets aan te doen. Maar dan ontbreekt het aan de noodzakelijke reflectie: Werken we aan de goede dingen? Pakken we de dingen in de kern aan? Is het verbonden met onze waarden en principes, en gaan we die hierdoor echt veranderen? Het is blijkbaar nodig om de relatie tussen het concrete werk en de achterliggende principes en waarden steeds weer (en steeds opnieuw) te leggen. Van principes naar werk en omgekeerd.

Consistent en geloofwaardig

Het is zeker waar dat goede voorbeelden, successen, mislukkingen, *good practices*, helden en antihelden, narratieven en verhalen, historisch besef, causale diagrammen, inspiratie, visie, incidenten kunnen werken in cultuurveranderingstrajecten. We zien hiervan vele aanwijzingen in alle bijdragen. Maar wellicht veel belangrijker dan deze uitingsvormen zijn de gepercipieerde geloofwaardigheid en consistentie ervan. Brengt het bij diegene die het ziet, ondergaat of meemaakt iets teweeg waardoor deze geloofwaardigheid en consistentie ervaart tussen de vele signalen en boodschappen? Het tegenovergestelde werkt erg in het nadeel van verandering: als elementen niet consistent en niet geloofwaardig zijn, is de invloed ervan nihil of juist nadelig.

Zelfspot, humor en relativeren

Een prachtige spiegel om de eigen cultuur en veronderstellingen te leren zien is om die eigen cultuur belachelijk te maken; om haar te relativeren. Dat is voor velen een geoorloofde manier van kritiek geven op de eigen manieren van doen zonder dat het leidt tot defensieve of vijandige reacties. Het is zoals de hofnar doet: acteren op het randje van wat wel en niet geoorloofd is om te laten zien waar de schaduwkanten of de negatieve gevolgen zitten van het eigen doen en laten (zie onder meer Vermaak, 2009).

Omgaan met de politieke dimensie

We hebben al gezien dat (onbesproken) machtsverschillen of (onbespreekbare) machtsverschillen het leerklimaat en dus het reflectievermogen van een groep ernstig kunnen belemmeren. In die zin is leren in dit soort omgevingen lastig of

onmogelijk. Maar tegelijkertijd weten we dat machtverschillen en de politieke dimensie altijd onderdeel zijn van alle verkeer tussen mensen (Kloosterboer, 2008). We moeten daar dus wel oog voor hebben en dat op een goede manier gebruiken. Het vermijden van weerstand, van tegenmacht en verzet, het werken aan medestanders en het werken met sponsors moeten dan hand in hand gaan.

Multi-meten

Het is bij cultuurverandering belangrijk om via meerdere invalshoeken te meten of te kijken waar we zijn en hoe we verdergaan. Een combinatie van meer kwalitatieve en kwantitatieve methoden is van groot belang. Maar niet alleen! 'Meten' moet hier ook breed worden opgevat. Meten (diagnosticeren) en interveniëren liggen hier dicht bij elkaar.

Ontwikkelen van taal en betekenisgeving

Het lijkt wel alsof we cultuurverandering steeds iets beter begrijpen door het uitvinden van nieuwe taal, nieuwe begrippen met daaraan verbonden nieuwe betekenissen. Dat geldt ook voor de ontwikkeling van de kennis op dit gebied. In deze themabundel werken we daar nadrukkelijk aan. In sommige bijdragen zien we datzelfde fenomeen ook terug bij bepaalde aanpakken. Er komen nieuwe begrippen, nieuwe taal en nieuwe betekenissen. En die leiden soms tot nieuwe inzichten en collectieve concepten.

3. Wat staat ons te doen?

In deze slotparagraaf wil ik suggesties doen hoe we met het thema cultuurverandering verder kunnen gaan.

Ik heb eerst aandacht geschonken aan de meest opvallende rode draden uit de bijdragen. Daarbij valt op dat cultuurverandering in de mode is. Er is een markt voor en gemotiveerde professionals willen de projecten graag oppakken. Cultuur wordt verwarrend gebruikt en gerelateerd aan andere organisatievragen. Het doel van cultuurverandering is niet altijd helder: waarom cultuurverandering? Is één homogene cultuur niet een ongewenst en onhaalbaar beeld? Kijken we niet te veel als managers en vanuit maakbaarheid? En koersen we niet te veel op onze favoriete aanpak?

In paragraaf 2 heb ik vijftien inzichten beschreven die volgens mij waardevolle concepten zijn voor cultuurverandering. Ze zijn ontleend aan de themabijdragen, mijn eigen ervaring en relevante literatuur.

Wat moeten we doen?

Geconstateerd kan worden dat organisatiecultuur een heel relevant begrip is. Ook kan geconstateerd worden dat organisatieculturen onderling kunnen verschillen en dat ze kunnen veranderen. En geconstateerd kan worden dat er een markt is voor dergelijke projecten en dat er veel vrijwilligers zijn die er zich

mee bezig willen houden. Opdrachtgevers en professionals zien het belang. Eigenlijk dus een luxe situatie.

Ervaringen nog beter bundelen

Hoewel we in deze themabundel een mooi overzicht krijgen van een aantal inzichten, ervaringen en cases, is de selectie ervan helaas nogal eenzijdig. We zien een overdaad aan inzichten uit de sfeer van het interpretationisme en maar weinig uit de andere drie kwadranten van het schema van Burrell en Morgan (1979).¹ En als we kijken naar het discourschema van Deetz (1996), valt op dat bijna alle bijdragen behoren tot de interpretatieve of tot de normatieve studies: de consensuszijde van het schema.² We missen ook de bij die kwadranten horende theoretische inzichten. En we missen cases uit andere landen. De themabijdragen zijn erg op Nederland georiënteerd. Dat kan natuurlijk beter.

Experimenteren

In een markt waar dit onderwerp zoveel aandacht krijgt en er zoveel geïnteresseerde professionals zijn, is er zeker ruimte voor nieuwe initiatieven en experimenten. Kunnen we de inzichten niet bundelen en nieuwere meer kansrijke benaderingen bedenken en uitvoeren? De lessen die we hebben geleerd, kunnen ervoor zorgen dat we realistisch en zonder overspannen verwachtingen te werk kunnen gaan. Ook opdrachtgevers hebben geleerd en weten dat het onderwerp van groot belang is. Maar ze weten ook dat het een onderwerp is waarvan de kennisbasis nog sterk in ontwikkeling is.

Onderzoek

Er is betrekkelijk weinig onderzoek beschikbaar over dit onderwerp. Juist het wat hardere kwantitatieve onderzoek naar effecten ontbreekt. Dat onderzoek zal op den duur wel het meest overtuigend blijken.

Ik denk daarbij bijvoorbeeld aan de volgende onderwerpen:

1. de relatie tussen interventies en cultuurverandering;
2. de relatie tussen cultuurverandering en organisatie-effecten;
3. de werkzame principes voor cultuurverandering;
4. indicaties en contra-indicaties voor die werkzaamheid;
5. de verbinding tussen principes, waarden en de dagelijkse praktijk;
6. de rol van nieuwe begrippen en taal bij cultuurverandering.

Noten

1. Zie figuur 1: De vier paradigma's van Burrell en Morgan in hoofdstuk 1 van Rob van Es – 'Noem het vooral geen cultuurverandering. Maar hanter wel het Nexusmodel', p. 6
2. Zie figuur 2: De vier typen van discours over organiseren van Deetz in hoofdstuk 1 van Rob van Es, p. 11.

Literatuur

- Ardon, A. – *Moving Moments. Leadership and interventions in dynamically complex change processes*. – Academisch proefschrift. – Amsterdam : Vrije Universiteit, 2009
- Argyris, C. – Double-loop learning and organizational change : facilitating transformational change. – In: J. Boonstra – *Dynamics of organizational change and learning*. – Chichester : Wiley, 2004
- Burrell, G., en G. Morgan – *Social paradigms and organizational analyses*. – Londen : Heinemann Education, 1979
- Deetz, S. – Describing Differences in Approaches to Organization Science. Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. – In: *Organization Science* 7 (1996) 2 (March-April) p. 191-207
- Dijksterhuis, A. – *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel*. – Amsterdam : Bert Bakker, 2008
- Kloosterboer, P. – Navigeren bij strategievorming. Lessen uit de literatuur. – In: *M&O. Tijdschrift voor Management en Organisatie* 62 (2008) 5, p. 5-22
- Ruijters, M. – *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. – Deventer : Kluwer, 2006
- Scharmer, O. – *Theory U, leading from the future as it emerges. The social technology of presencing*. – Berrett Koehler, 2009
- Schein, E. – The anxiety of learning. – In: *Harvard Business Review* 80 (2002) 3 (March)
- Vermaak, H. – *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. – Deventer : Kluwer, 2009
- Wierdsma, A. – A methodology for increasing collective competence : a context for co-creative change. – In: J. Boonstra en L. de Caluwé – *Intervening and changing. Looking for meaning in interactions*. – Chichester : Wiley, 2007.