

ORGANIZATIONAL CULTURE & LEADERSHIP



Het concept organisatiecultuur

Cultuur is voor een groep wat persoonlijkheid of karakter is voor een individu. Het gaat om (on)bewuste overtuigingen die richting geven aan het dagelijks handelen. Cultuur is een reële en sterke kracht die tot stand komt in sociale en organisatorische situaties.

Een cultureel perspectief betekent de wereld te zien door een culturele bril. Dat wil zeggen, de cultuurkrachten die opereren in groepen, organisaties en beroepen zien en ontcijferen. Cultuur is een dynamisch fenomeen. Een fenomeen dat ons continue omringt, constant wordt uitgedragen en gecreëerd in onze interacties met elkaar. Het wordt gevormd door leiderschap. De overtuigingen die ten grondslag liggen aan besluiten, worden onbewuste cultuurwaarden wanneer deze overtuigingen leiden tot succes. Cultuur is tevens een set structuren, routines, regels en normen die richting geven aan gedrag.

Leiderschap en cultuur zijn twee kanten van dezelfde medaille: het creëren en managen van cultuur is uniek geassocieerd met leiderschap. Aan de ene kant bepalen culturele normen hoe we leiderschap definiëren, aan de andere kant is het enige, duurzaam belangrijke wat leiders doen, het creëren en managen van cultuur. Leiderschap creëert en verandert cultuur, terwijl management en administratie handelen binnen een bestaande cultuur. Wanneer leiders proberen het gedrag van hun medewerkers te veranderen, ontmoeten zij vaak een onredelijke mate van weerstand. De veiligheid en voorspelbaarheid die cultuur biedt, wordt immers uitgedaagd.

Organisatieculturen ontwikkelen zich (evenals andere culturen) wanneer groepen van mensen worstelen om de wereld waarin ze verkeren te duiden en zin te geven. Wanorde en zinloosheid maakt angstig, dus werken mensen hard om deze angst te verminderen door een consistente en voorspelbare blik te creëren op hoe de dingen zijn en waarom dat zo moet zijn.

Wanneer deze aannames vanzelfsprekend zijn geworden, worden ze onderdeel van de identiteit van de groep. Nieuwkomers wordt de regels geleerd om net zo te gaan denken, voelen en handelen als de rest van de groep. Wanneer de regels worden geschonden, veroorzaakt dit ongemak, angst, uitbanning en uiteindelijk excommunicatie.

Cultuur is een mechanisme van sociale controle en kan de basis zijn voor het expliciet manipuleren van leden om te kijken, denken en voelen op een bepaalde manier. Elke sociale eenheid met een gedeelde historie zal een cultuur hebben ontwikkeld. De sterkte van die cultuur is afhankelijk van de duur van het bestaan van de groep, de stabiliteit van de groepsleden en de emotionele intensiteit van de gedeelde ervaringen uit het verleden. Gedrag is een afgeleide van cultuur.

Definitie van cultuur

Een patroon van gedeelde basis veronderstellingen, welke zijn geleerd door de groep tijdens het omgaan met externe en interne uitdagingen. Deze veronderstellingen waren succesvol en worden daarom beschouwd als zijnde valide. De cultuurwaarden worden doorgegeven aan nieuwe groepsleden als zijnde de juiste manier om te kijken, denken en voelen in relatie tot die problemen.

Organisaties functioneren primair in termen van enkele kernveronderstellingen. Een kleine set die kan worden beschouwd als het cultureel paradigma van de leidende assumpties, of als de kritieke genen van het 'cultureel DNA'. Verschillende organisaties zullen verschillende paradigma's hebben met verschillende kernassumpties. Een assumptie die men aantreft in een organisatie kan een kernassumptie betreffen of meer een rol spelen in de periferie. Als gevolg daarvan kunnen cultuur-typologieën die dit onderscheid niet maken, misleidend zijn.

De niveaus van cultuur

'Niveau' refereert aan de mate in waarin een cultureel fenomeen zichtbaar is voor de observator. Schein onderscheidt drie niveaus. De drie culturele niveaus variëren van openlijke, tastbare manifestaties die men kan zien en voelen, tot de diep gewortelde, onderliggende basisassumpties welke de essentie zijn van elke cultuur.



Artefacten: Aan de oppervlakte is het niveau van de artefacten, waartoe alle fenomenen kunnen worden gerekend die men ziet, hoort en voelt wanneer men een nieuwe groep met een onbekende cultuur treft.

Denk aan zichtbare organisatie-structuren en -processen, architectuur, taal, producten, artistieke creaties, stijl van kleding, gedragsmanieren, emotionele uitingen, mythen en verhalen, lijst met waarden, zichtbare rituelen, ceremonies, organogrammen, etc. Dit niveau is zowel makkelijk zichtbaar als moeilijk te ontcijferen, de symbolen die men ziet zijn ambigue. Het is in het bijzonder gevaarlijk om te proberen conclusies te trekken over de diepere aannames op basis van de artefacten alleen, omdat de interpretaties van de artefacten snel gekleurd worden door eigen gevoelens en reacties.

Vertrouwde overtuigingen en waarden: Strategieën, doelen en filosofieën. Een set van overtuigingen en waarden welke belichaamd worden in een ideologie of organisatie-filosofie welke dient als gids en als een manier van omgaan met onzekerheid van de intrinsiek oncontroleerbare of moeilijke momenten. Overtuigingen en waarden op dit bewuste niveau voorspellen veel van het gedrag dat waarneembaar is op het niveau van de artefacten. Als de vertrouwde overtuigingen en waarden in redelijke mate consistent zijn met de onderliggende veronderstellingen, dan kan de articulatie van deze waarden in een organisatie-filosofie een hulpmiddel zijn bij het bestendigen van een groep en dienen als bron van de identiteit en missie.

Onderliggende assumpties: Onbewuste, vanzelfsprekende overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens. Onderliggende assumpties zijn de impliciete veronderstellingen die werkelijk richting geven aan gedrag, die voorschrijven hoe de groep moet kijken, denken en voelen over bepaalde zaken. Andere gerelateerde concepten zijn 'theorieën-in-gebruik', 'denkwereld' and 'mentale kaart'. Deze onbewuste basis veronderstellingen zijn vaak onaantastbaar en niet te bediscussiëren, en daarom zeer moeilijk te veranderen. Cultuur als een set van onderliggende assumpties

definieert waar we aandacht aan schenken, wat dingen betekenen, hoe we gevoelsmatig reageren op zaken, en welke acties we ondernemen in verschillende situaties. Basis-veronderstellingen gaan vaak over de fundamentele aspecten van het leven: hoe we omgaan met tijd en ruimte, hoe we de menselijke aard zien, de waarde van waarheid en hoe men tot waarheid komt, etc. Hier komen we later op terug. De essentie van cultuur ligt in het patroon van deze onderliggende basis veronderstellingen.

Iets nieuws leren binnen de bestaande cultuur is intrinsiek moeilijk omdat het opnieuw onderzoeken van de basis veronderstellingen tijdelijk onze cognitieve en interpersoonlijke wereld destabiliseert, waarbij doorgaans veel basale angst vrijkomt. De menselijke geest heeft cognitieve stabiliteit nodig. Elke uitdaging of bevraging van de basis veronderstellingen kan dan ook rekenen op angst en een defensieve houding. In plaats van deze angst te accepteren, neigen we er naar de dingen om ons heen zo te interpreteren dat ze consistent zijn met onze set van basis veronderstellingen, zelfs als dat betekent dat we de waarheid geweld aan moeten doen door dingen te ontkennen of te verdraaien. De gedeelde basis veronderstellingen die de cultuur constitueren kunnen worden gezien als de psychologische, cognitieve verdedigingsmechanismen die de groep in staat stellen te functioneren.

Cultuur in organisaties

Door analyse van de drie niveaus van cultuur kan men het cultureel DNA van de organisatie blootleggen. De eenvoudige elementen kunnen niet verklaren hoe een organisatie in staat is te functioneren. Het is enkel door het totaal aan veronderstellingen te zien, dat men het dagelijks handelen en het succes van de organisatie in het omgaan met externe en interne uitdagingen kan begrijpen. Men kan niet werkelijk de artefacten, waarden en normen ontcijferen tenzij iemand diep graaft tot het niveau van de basis veronderstellingen. De te gebruiken methode is om samen met interne medewerkers enkele van de anomalieën te onderzoeken tussen de artefacten en de basis veronderstellingen. Door simpelweg te vragen naar die zaken die opvallen en moeilijk met elkaar te verenigen zijn, komt men tot het diepere, onbewuste niveau. Het niveau dat samenhang aanbrengt tussen de losse elementen.

Hoe cultuur ontstaat in nieuwe groepen

De kracht en stabiliteit van cultuur ontspringt uit het feit dat het zijn basis vindt in de groep en dat het individu zijn basis assumpties wil vasthouden omwille van zijn groepslidmaatschap. Dit proces, van proberen geaccepteerd te worden door middel van het groepslidmaatschap van onze referentiegroep, is een onbewust proces. Vanwege dat onbewuste karakter is het een erg krachtig proces. Verandering wordt weerstand geboden om maar niet af te wijken van de groepsnorm. De meest fundamentele daad van cultuurformatie, het definiëren van de ruwe groeps grenzen, gebeurt door middel van gedeelde emotionele respons. Elke groep heeft zijn eigen problemen om op te lossen, zoals het vaststellen van de groepsidentiteit, de gemeenschappelijke doelen, de mechanismen van invloed en een antwoord op de vraag hoe om te gaan met agressie en intimiteit.

Fase I: de fase van groepsformatie. Men probeert zo snel mogelijk te achterhalen wat het doel is van de groep

Fasen van groepsontwikkeling		
Fase	Dominante assumptie	Socio-emotionele focus
I. Groepsformatie	Afhankelijkheid: "De leider weet wat we moeten doen."	Zelf-oriëntatie: Emotionele focus op issues aangaande (a) inclusie, (b) macht en invloed, (c) acceptatie en intimiteit, en (d) identiteit en rol.
II. Groepsontwikkeling	Fusie: "We zijn een geweldige groep, we vinden elkaar allemaal aardig."	Groep als geïdealiseerd object: Emotionele focus op harmonie, conformiteit, en zoektocht naar intimiteit. Verschillen tussen groepsleden worden niet gewaardeerd.
III. Groepswerk	Werk: "We kunnen effectief presteren omdat we elkaar kennen en accepteren."	Groepsmissie en taken: Emotionele focus op slagen, teamwork, en behouden van de groep's werkconditie. Verschillen tussen groepsleden worden wel gewaardeerd.
IV. Groepsvolwassenheid	Volwassenheid: "We weten wie we zijn, wat we willen en hoe dat te krijgen. We zijn succesvol geweest dus we hadden gelijk."	Groeps' overleven en comfort: Emotionele focus op het behouden van de groep en haar cultuur. Creativiteit en verschillen tussen leden zijn een bedreiging.

om zich daarna aan dit doel te wijden. Men voelt zich onderling afhankelijk van elkaar. Binnen de kortste tijd komt een leider bovendien die de groep zal volgen en de eerste groepsnormen ontwikkelen zich. Deze normen vormen zich wanneer iemand een suggestie doet en de groep hier op reageert. Tevens leert de groep dat de leider niet alwetend is, en dat ieder moet bijdragen aan het succes van de groep.

Fase II: de fase van groepsontwikkeling. De groep vindt zich geweldig en alle leden zijn gelijk aan elkaar en lijken op elkaar. Solidariteit boven alles, ten koste van alles. Als het zelfvertrouwen van de groep groeit, ontstaat er ruimte voor conflict. De behoefte aan harmonie neemt af. Zelfvertrouwen groeit bij toenemende ervaring, succes en krachtmetingen met andere groepen. Sommige groepen echter, blijven steken op dit niveau. De ontwikkeling stagneert dan. Tijdens de tweede fase vindt tevens normontwikkeling plaats. Normen worden geleerd door twee mechanismen, door 1) *positive problem solving*, d.w.z. door om te leren gaan met externe issues en 2) *anxiety avoidance*, door hoe wordt omgegaan met interne issues. De normen die tot het grootste succes leiden, overleven. Hoe langer de normen in gebruik zijn, hoe meer onbewust ze worden en hoe dieper ze verankeren in de cultuur.

Fase III: de fase van groepswerk en functionele familiariteit. De groep heeft ervaren dat ze succesvol kan zijn en toch onderling van mening kan verschillen. Conflict is niet langer bedreigend en men kent elkaar goed genoeg om constructief te kunnen samenwerken en individueel te kunnen groeien. De onderliggende aannames die de groep tot deze fase hebben gebracht, zijn nog dieper ingebed in de cultuur. Deze onbewuste, onderliggende aannames ter discussie stellen, kan de groepsontwikkeling dan ook weer een fase terug zetten. Wat zeker was, wordt immers weer onzeker.

Fase IV: de fase van groepsvolwassenheid. De groep is volwassen, zelfverzekerd en sterk. Zo sterk als de historie succesvol is. Het dilemma is nu of de cultuur flexibel genoeg is, om externe uitdagingen het hoofd te blijven bieden.

De dimensies van cultuur

De inhoud van de organisatiecultuur betreft hoe de organisatie omgaat met de problemen waarmee elke groep wordt geconfronteerd: a) omgaan met de externe omgeving en b) het managen van de interne integratie. Voorbij deze externe en interne problemen, reflecteren de culturele veronderstellingen, overtuigingen over c) de aard van realiteit en waarheid, d) tijd en ruimte en e) de menselijke aard en menselijke relaties. In de volgende passages wordt ingegaan op elk van deze cultuurinhouden.

Veronderstellingen over externe aanpassings-issues

De organisatiecultuur geeft weer hoe een groep omgaat met problemen ten aanzien van 1) overleven in en aanpassen aan de externe omgeving en 2) integratie van zijn interne processen om te verzekeren dat de capaciteit om te overleven en aan te passen continueert. Naarmate de organisatie c.q. de groep zich ontwikkelt, ontwikkelt de cultuur zich, zoals eerder is besproken in 'hoe cultuur ontstaat in groepen'. Het zijn twee zijden van dezelfde medaille, die het resultaat zijn van leiderschap. Aangezien het een resultaat is van leiderschap, is het van belang te weten welke overtuigingen de leider heeft. In dit geval ten aanzien van externe aanpassing. Vijf stappen worden onderkend inzake externe aanpassing en overleving.

De stappen van externe aanpassing en overleving

I. *Missie en strategie:* Het verwerven van een gedeeld begrip van de kern missie, primaire taak, en manifeste en latente functies.

II. *Doelen:* Consensus ontwikkelen over doelen, afgeleid van de kern missie.

III. *Middelen:* Consensus ontwikkelen over de middelen die ingezet moeten worden om de doelen te bereiken. Middelen als organisatiestructuur, werkverdeling, beloningssysteem en autoriteitssysteem.

IV. *Metingen:* Consensus ontwikkelen over de criteria die gebruikt worden om te meten in welke mate de groep zijn doelen bereikt, zoals informatie- en controlesystemen. Deze stap betreft ook het opzetten van een informatieverwervingscyclus, het krijgen van de informatie op de juiste plaats, en het verwerken van de informatie zodat de juiste acties kunnen worden uitgezet.

V. *Correctie:* Consensus ontwikkelen over de geschikte verbeter- of herstelacties die moeten worden toegepast als de doelen niet worden bereikt.

Ad 1: Om de missie en strategie te doen slagen is een goede, uitgebalanceerde verstandhouding met de stakeholders van belang. Hier wordt de relatie met de externe omgeving geëxpliciteerd. De missie en strategie behelzen niet alleen de manifeste functies, gericht op de klant, maar ook latente, afgeleide functies van een organisatie die vaak hun oorsprong kennen in wensen en eisen vanuit de samenleving. Keuzes ten aanzien van missie en strategie zijn niet onuitputtelijk. Alleen die keuzemogelijkheden die aansluiten op de cultuur zijn uiteindelijk levensvatbaar.

Ad 2. Wanneer consensus over doelen leidt tot oplossingen die herhaaldelijk succesvol zijn, worden doelen onderdeel van de culturele overtuigingen. Bij het formuleren van doelen wordt duidelijk of iedereen dezelfde operationele betekenis toekent aan de overeengekomen missie en strategie.

Ad.3 Wanneer overeenstemming is bereikt over hoe en welke middelen in te zetten, ontstaan heldere gedragsvoorschriften die zichtbare manifesten opleveren van de cultuur. De werkafspraken en werkverdeling, inclusief de bijbehorende verdeling van status en macht, vormen de grenzen van de groepen en de regels voor groepslidmaatschap. Interventies op dit niveau grijpen rechtstreeks in in de cultuur en kunnen rekenen op weerstand.

Ad 4. Wat en hoe te meten, is onderdeel van de cultuur. Wanneer consensus hierover uitblijft, ontstaan subculturen. Dit kan een gevaar zijn voor de continuïteit van de organisatie omdat men niet weet op basis waarvan moet worden gehandeld.

Ad 5. Cruciaal voor het voortbestaan, is het bijsturen van de organisatie op basis van verwachtingen van, en veranderingen in de externe omgeving. Er moet duidelijk zijn hoe problemen worden gediagnosticeerd en verholpen. Datzelfde geldt voor de succesverhalen. Hoe ontstaat succes, en wat kunnen anderen er van leren? Hiervoor moet een goede informatiecyclus zijn ingericht. Consensus over hoe men leert en bijstuurt, bepaalt grotendeels de stijl van de organisatie. In het bijzonder geldt dit voor de reactie in crisissituatie.

ties. Een nieuw of bestaand cultuurelement komt boven-drijven en wordt bekrachtigd.

Veronderstellingen over het managen van interne integratie

Interne integratie issues

- I. Creëren van gemeenschappelijke taal en conceptuele categorieën: Wanneer een groep niet effectief kan communiceren en elkaar kan begrijpen, dan kan er geen sprake zijn van een groep.
- II. Definieren van groepsgrenzen en criteria voor inclusie en exclusie: De groep moet in staat zijn zichzelf te definiëren. Wie hoort wel en wie hoort niet bij de groep, en wat zijn de criteria voor groepslidmaatschap?
- III. Verdelen van macht en status: Elke groep moet zijn pikorde vaststellen, zijn criteria en regels voor het verkrijgen, behouden en verliezen van macht. Consensus hierover is cruciaal om leden van de groep te helpen gevoelens van angst en agressie te managen.
- IV. Normen ontwikkelen ten aanzien van intimiteit, vriendschap en liefde: Elke groep heeft regels voor de peer-relaties, relaties tussen de beide seksen, en voor de manier waarop openheid en intimiteit gemanaged wordt in de context van de taak van de organisatie. Consensus is noodzakelijk om om te gaan met gevoelens van affectie en liefde.
- V. Definieren en alloceren van beloning en straf: Elke groep moet weten wat goed en fout is en consensus bereiken over hoe dat beloond of bestraft wordt.
- VI. Verklaaren van het onverklaarbare, ideologie en religie: Elke groep ervaart onverklaarbare gebeurtenissen welke betekenis moet worden gegeven zodat de leden er op kunnen reageren en hun angst ten aanzien van het onverklaarbare en oncontroleerbare kan verminderen.

Ad 1: Elke groep geeft zijn eigen betekenis aan taal. Woorden als 'kwaliteit', 'conflict', 'klant' of 'klacht' kunnen overal iets anders betekenen. De betekenis van dergelijke woorden achterhalen, is de cultuur leren kennen. Wanneer een organisatie verschillende betekenissen kent voor een woord, zijn er waarschijnlijk van verschillende subculturen. Communicatieproblemen kunnen dan verwacht worden.

Ad 2. Een andere, effectieve manier om een cultuur te leren kennen, is door te achterhalen welk type medewerker binnen een groep past en welke niet. Dit blijkt zowel uit HR-instrumenten als assessments en functieprofielen, als uit de uiteindelijke sollicitatieprocedure die de vacaturehouder inzet. Degene die het meest kunnen vertellen over de groeps-criteria zijn de echt ingewijden. Zij zijn ook degene die het beste de gemeenschappelijke terminologie kunnen duiden.

NB. In trainingsprogramma's is het aan te raden iemand lang genoeg deel te laten uitmaken van een groep om de onderliggende assumpties te leren kennen en begrijpen. Daarna moet men de groep verlaten voordat oversocialisatie optreedt en men niet zijn kritische houding verliest. Blijft men te kort bij de groep dan kan men zich marginaal gaan voelen omdat binding uitblijft.

Ad 3. Mensen zijn er van nature op gericht elkaar in hun waarde te laten. Daarom zijn beoordelingsgesprekken, bedoeld om macht en status te verdelen, tegennatuurlijk. Negatieve feedback, hoe constructief ook gebracht, is voor beide partijen pijnlijk.

Ad 5. Verandering van straf- en beloningssystemen is een van de snelste en eenvoudigste manieren om te interveniëren in de cultuur. Voor nieuwkomers is het beloning- en strafsysteem niet eenvoudig te ontcijferen omdat de tekenen ambigue kunnen zijn. Beloning en straf kan materieel zijn maar ook immaterieel, bijv. in de vorm van het delen van geheimen (beloning) of juist iemand in het ongewisse houden (straf).

Ad 6. Het onverklaarbare wordt verklaard om zo gevoelens van onzekerheid op te heffen. Verklaringen worden gezocht in de ideologie en veronderstellingen die de organisatie heeft opgebouwd toen zij in het verleden succesvol crises het hoofd bood. Verklaringen kunnen ook worden gevonden in de overtuigingen die de organisatie heeft ten aanzien van de toekomst.

Wanneer interne issues coherent worden opgepakt, in lijn met de externe uitdagingen die de organisatie heeft aan te gaan, kan men spreken van de consistente cultuur die richting geeft aan succesvol gedrag. Leiderschap is de sleutel om deze *alignment* te realiseren.

Groepen en organisaties kunnen niet functioneren zonder een gedeeld besef van wat waar is, hoe waarheid wordt vastgesteld, hoe we tijd meten, hoe ruimte is gealloceerd, wat de menselijke aard is en hoe mensen met elkaar zouden moeten omgaan. In de komende paragrafen worden deze dimensies dan ook verder uitgewerkt.

Veronderstellingen over waarheid en realiteit

De natuur van realiteit en waarheid kan worden beschouwd als de gedeelde veronderstellingen die definiëren wat echt is en wat niet, wat een feit is in de fysische werkelijkheid en de sociale werkelijkheid, hoe waarheid uiteindelijk wordt vastgesteld, en of waarheid wordt onthuld of ontdekt. Weten hoe waarheid wordt beleefd, is weten op basis waarvan men moet handelen en hoe men anderen daarvan kan overtuigen.

Criteria voor het vaststellen van waarheid

Puur dogma: gebaseerd op traditie en/of religie	Het is altijd zo gedaan. Het is de wil van God. Het is zo geschreven.
Onthulde dogma: wijsheid gebaseerd op vertrouwen in de autoriteit van wijze mensen, formele leiders, profeten of koningen.	Onze president wil het zo. Onze consultants hebben aanbevolen het zo te doen. Zij heeft de meeste ervaring, dus doen we het zoals zij het voorstelt.
Waarheid afgeleid van een 'rationeel-juridisch' proces. Er is geen absolute waarheid, er is alleen sociaal bepaalde waarheid.	We moeten deze beslissing voorleggen aan de marketing commissie en doen wat zij voorstellen. De manager moet hier over besluiten, het is zijn verantwoordelijkheid. We moeten stemmen en de meerderheid laten bepalen.
Waarheid als datgene dat conflict en debat overleeft.	We hebben het in drie groepen voorgelegd, het getest in het salesteam en het idee staat nog steeds overeind, dus we doen het. Ziet iemand hier een probleem in? Zo niet, dan doen we het zo.
Waarheid als dat wat werkt. Het puur pragmatische criterium.	Laten we het uitproberen en evalueren hoe het gaat.
Waarheid als vastgesteld door de wetenschappelijke methode, welke opnieuw een soort van dogma wordt.	Ons onderzoek wijst uit dat dit de beste manier is. We hebben onderzoek gedaan en de statistieken geanalyseerd en alle data zeggen hetzelfde, dus laten we daar naar handelen.

Drie niveaus van realiteit kunnen worden onderscheiden:

1. Externe fysische realiteit: zaken die empirisch verifieerbaar zijn of wetenschappelijk te testen.
2. Sociale realiteit: zaken waarover in een groep consensus bestaat en die niet empirisch verifieerbaar zijn. Als een groep ergens in gelooft en het als realiteit beschouwd, dan wordt het realiteit.
3. Individuele realiteit: wat iemand op basis van ervaring heeft geleerd. Iemand neemt voor waar aan wat in overeenstemming is met zijn persoonlijke ervaring.

Sociale realiteit komt tot uiting wanneer besluiten worden genomen bij meerderheid van stemmen, fysische realiteit komt tot uiting wanneer wordt gezocht naar concreet bewijs voor een besluit. Individuele realiteit komt tot uiting in uitspraken als 'overtuig me maar'. Voor een deelnemer van

een groep is het van belang te weten op welke manier er wordt gekeken naar realiteit en waarheid om zo zijn eigen gedrag en beïnvloedings-tactieken op af te stemmen.

Een laatste bruikbaar onderscheid is het verschil tussen een *high-context* cultuur en een *low-context* cultuur. Bij high-context is de betekenis van iets sterk afhankelijk van de context en vice versa. Voor het vaststellen van waarheid is dit belangrijk in het oog te houden. Of iets waar is in elke context hangt af van de cultuur van de organisatie.

Veronderstellingen over tijd

Tijd is een categorie, die wordt gebruikt om ordening aan te brengen in ons sociale leven. Culturen verschillen in tijdsbeleving.

Tijdsoriëntatie

Cultuur kan georiënteerd zijn op het verleden, heden, nabije, of verre toekomst. Deze tijdsoriëntatie vindt men terug in zaken als planning en besluitvorming.

Monochronisch en polychronisch

Een monochronische tijdsbeleving (Verenigde Staten) houdt in dat tijd als een oneindig, deelbaar lineair lint wordt gezien waarin één ding tegelijk kan plaatsvinden. Tijd is waardevol, kan verspild worden of nuttig besteed worden, maar zodra tijd verstreken is, is het voorgoed voorbij. Het denken is veelal sequentieel. Monochronische tijdsbeleving controleert menselijk gedrag, mensen wachten bijv. in rijen tot ze aan de beurt zijn. In een polychronische tijdsbeleving (Zuid Europa, Afrika, Midden Oosten) kunnen meerdere dingen tegelijk plaatsvinden. In een cyclische tijdsbeleving (Azië), heeft de tijd een circulaire vorm. In de polychronische en cyclische tijdsbeleving kan een manager met meerdere zaken tegelijk bezig zijn. Het denken is veelal gericht op synchronisatie. Polychronische tijdsbeleving is nuttig bij complexe taken waartussen geschakeld moet worden en voor het bouwen aan relaties.

Ontwikkel- en planningstijd

Ontwikkelstijd is nooit-eindigend, heeft altijd een open eind en kan tot ver in de toekomst uitstrekken. Planningstijd is gericht op een einde.

Tijdshorizon en mate van accuraatheid

In welke eenheden en tot welke horizon wordt gepland en met welke mate van betrouwbaarheid? Per organisatieonderdeel kan dit verschillen. De verschillen erkennen en begrijpen, kan communicatieproblemen voorkomen. De verschillen komen tevens tot uiting in de status van iemand. Hoe hoger de status, hoe groter de tijdseenheden en hoe lager de mate van accuraatheid.

Temporele symmetrie en tempo

Wanneer tijdsbesteding symmetrisch verloopt tussen afdelingen en het tempo gelijk is, verloopt de samenwerking voorspoediger. De radertjes vallen natuurlijker ineen.

Veronderstellingen over ruimte

Ruimte is een categorie, die wordt gebruikt om ordening aan te brengen in ons sociale leven. Culturen verschillen in hoe zij omgaan met ruimte. Vier relaties tot ruimte worden besproken:

Relationele fysieke afstand

Hoe intiemer de relatie, hoe dichterbij iemand, letterlijk, mag komen. Dichtbij in een intieme relatie betekent contact en aanraken, ver weg is een fysieke afstand van 15 tot 45 cm. In een persoonlijke relatie is dichtbij vergelijkbaar met 45 tot 75 cm. Ver weg is vergelijkbaar met 80 tot 120 cm. Bij het spreken voor kleinere groepen is dichtbij 120 tot 200 cm.

Ver weg is 200 tot 400 cm. De afstand tot een groot publiek is klein bij 4 tot 8 meter en ver weg bij grotere afstanden. Afhankelijk van de relatie tot de toehoorder, kiest men vaak onbewust de juiste grote of kleine afstand.

Symbolische betekenis van ruimte

Organisaties tonen de aard van de cultuur door hoe ze omgaan met ruimte. Sommige bedrijven tonen hun hiërarchische karakter door de topmanagers met ruimere kantoren te voorzien dan de rest. Andere organisaties doen het tegenovergestelde. Een zogenaamde platte cultuur met snelle en open communicatielijnen vertaalt zich door in gelijke ruimtes voor iedereen, open deuren, veel transparantie etc.

Lichaamstaal

Lichaamstaal is een andere, symbolische wijze van omgaan met ruimte en herbergt veel ongeschreven regels van de organisatie. Wie zit waar tijdens een meeting, hoe zet men argumenten non-verbaal kracht bij, etc.

Interactie tussen tijd en ruimte

Tevens is het van belang te weten hoe tijd en ruimte met elkaar in samenhang zijn. Door te achterhalen hoe men het liefste communiceert, bijv. een op een in een persoonlijke meeting, of juist op afstand via mail, kan men zijn eigen effectiviteit aanzienlijk vergroten.

Veronderstellingen over de menselijke aard en relaties

Een organisatie heeft een mensbeeld dat veelal tot uiting komt in het HR-beleid en het gedrag van managers richting medewerkers. Het mensbeeld heeft zich door de decennia heen als volgt geëvolueerd. De mens als:

- 👤 Rationeel economische actor.
- 👤 Sociaal dier met primaire sociale behoeften.
- 👤 Probleemoplosser, gericht op zelf-actualisatie, met primaire behoeften, die uitgedaagd moet worden zijn of haar talent te benutten.
- 👤 Complex en kneedbaar.

Wanneer het mensbeeld onderliggend aan het HR-beleid niet in overeenstemming is met het mensbeeld onderliggend aan het gedrag van de managers, ontstaat een inconsistente praktijk en is verwarring en mogelijk cynisme het resultaat. De mens als complex en kneedbaar wezen, betekent in de praktijk dat zij zich gaat gedragen in overeenstemming met



Afstand

Hoe een organisatie aankijkt tegen afstand is een cultureel verschijnsel. Vindt men dat bij belangrijke besluiten men altijd elkaar persoonlijk moet treffen? Staat men open voor video-conferences om afstand te beslechten? Maar ook in meer relationele sfeer, hoe begroet men elkaar? Met of zonder handdruk en klop op de schouder? Hoeveel afstand is er tussen leiders en toehoorders bij belangrijke bijeenkomsten? Allemaal zaken om goed te bekijken en te achterhalen wat dit zegt over de cultuur en het mensbeeld dat men heeft.

het mensbeeld dat wordt uitgedragen. De manager dient dit te beseffen en het voorbeeld te stellen dat hij opgevolgd wil zien.

Naast mensbeeld zijn er ook verschillende visies te onderscheiden aangaande hoe de mens moet handelen in relatie tot zijn omgeving:

- 🧐 De doen-oriëntatie: onderliggende aannames: 1) de natuur kan gecontroleerd en gemanipuleerd worden, 2) een pragmatische oriëntatie ten aanzien van de aard van de realiteit, 3) het geloof dat de mens kan perfectioneren. 'Doen' staat voor het geloof dat het juiste om te doen is, is de leiding te nemen en actief hun omgeving en lot te controleren. De slogan '*Just do it*' van Nike sluit hier op aan. Oriëntatie ligt op de taak, op efficiency en op ontdekking. De organisatie is gericht op groei en marktdominantie.
- 🧐 De zijn-oriëntatie: de natuur is machtig en de mens is er aan ondergeschikt. Gericht op acceptatie en genieten in het hier en nu. Organisaties richten zich op een niche-markt en zijn gericht op het aanpassen aan de omgeving.
- 🧐 De zijn-in-wording-oriëntatie: ligt tussen de twee bovenstaande oriëntaties in. De mens moet in harmonie met de omgeving leven door zijn capaciteiten volledig te benutten en zo in perfecte eenheid met de omgeving opgaan. Ontwikkeling is een doel op zich zelf. Door zich te richten op wat men *wel* kan beïnvloeden, en gericht te zijn op *zijn*, in plaats van op wat te *bereiken*.

Hoe de organisatie aankijkt tegen haar relatie met de omgeving, bepaalt of zij wel of niet succesvol is in haar strategie. Als de mate van veronderstelde maakbaarheid niet overeenkomt met de realiteit, is de strategie op langere termijn gedoemd problemen te krijgen.

Hoe de organisatie aankijkt tegen de aard van de interne relaties, is een ander onderwerp. Interne relaties moeten voor iedereen vier problemen oplossen:

- ❖ Identiteit en rol: wie wordt ik geacht te zijn in deze groep en wat is mijn rol?
- ❖ Macht en invloed: wordt mijn behoefte aan macht en invloed vervuld?
- ❖ Behoeften en doelen: stellen de doelen van de groep mij in staat mijn eigen behoeften te vervullen?
- ❖ Acceptatie en intimiteit: ben ik gerespecteerd, geaccepteerd en geliefd in de groep? Hoe hecht zullen de relaties zijn?

Een cultuuraspect dat van belang is bij het beantwoorden van deze vragen, is de mate waarin er sprake is van een individualistische en competitieve cultuur of een coöperatieve groepscultuur. Een tweede aspect is de machtsafstand. In sommige culturen is er een grote machtsafstand, er zijn grote verschillen tussen de hiërarchische lagen, in andere culturen is de machtsafstand klein.

In elke relatie kunnen de volgende vragen worden gesteld:

- ❖ Hoe veel emotionaliteit is geoorloofd? Moet de relatie 1) koel en professioneel zijn, zoals een arts-patiënt relatie of 2) emotioneel beladen zoals in vriendschap?
- ❖ Moet de relatie 1) erg specifiek zijn, alleen gaan over de exacte reden van de relatie zoals in een verkoper-klant relatie of 2) diffuus zoals in de meeste vriendschappen?
- ❖ Zien de participanten elkaar in 1) erg universele, generalistische termen gebaseerd op stereotypen, zoals in verkooprelaties, of 2) als erg particuliere, volledige personen?
- ❖ Zijn sociale beloningen als status en rang toegewezen op basis van 1) wat iemand op basis van geboorte of door familieafkomst toekomt, of 2) op basis van zijn prestaties?

Het beantwoorden van deze vragen, geeft inzicht in de cultuur. Als niet iedereen deze vragen hetzelfde beantwoordt, is dat een teken van subculturen of van discrepantie tussen beleid en uitvoering.

Al deze facetten betreffen veronderstellingen over de menselijke aard en over menselijke relaties, vormen samen de sociale regels van de organisatie. Zij geven richting aan hoe men intern en extern relaties vorm geeft en onderhoudt.

Cultuurtypologieën

Typologieën worden verondersteld te helpen bij het begrijpen van alle organisaties. Typologieën helpen (1) te duiden en orde aan te brengen, (2) te verklaren hoe dingen werken, en (3) in staat te stellen tot op zekere hoogte voorspellingen te doen. Er zijn typologieën die focussen op: participatie en betrokkenheid, karakter en cultuur van de organisatie en intra-organisatorische typologieën. Typologieën zijn waardevol omdat zij het denken vereenvoudigen en bruikbare categorieën aanreiken voor het ordenen van de complexiteiten wanneer men de confrontatie aangaat met de organisatorische realiteit. De zwakte van cultuur typologieën is dat zij deze complexiteiten oversimplificeren en ons voorzien van incorrecte categorieën in relatie tot hun relevantie met betrekking tot hetgeen we proberen te begrijpen.

Ontcijferen van cultuur

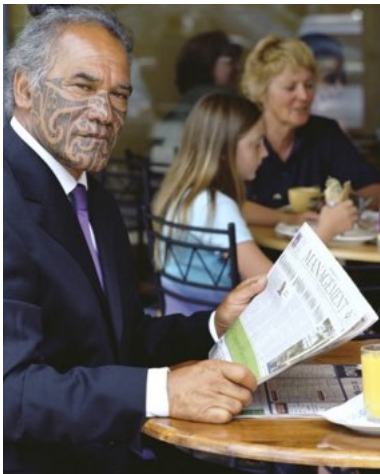
Wanneer men inzicht wil in de sterkten en zwaktes van de organisatie, om geïnformeerde keuzes te maken op basis van realistische aannames aangaande interne en externe factoren, is inzicht in de cultuur noodzakelijk. Cultuur kan op diverse manieren bestudeerd worden. De methode wordt bepaald door het doel dat men nastreeft. Er treedt altijd een interventie op in het leven van de organisatie wanneer het onderzoek contact met de organisatie behelst. Wanneer mensen zijn betrokken in het onderzoek, is er de neiging om weerstand te bieden. Ze stellen zich defensief op, verbergen data, of overdrijven gegevens om de onderzoeker te imponeren of, blazen stoom af in een streven naar catharsis, 'eindelijk iemand die luistert!'

Over het doen van klinisch cultuuronderzoek zijn twee veronderstellingen 1) het is niet mogelijk een studie over mensen te doen zonder te interveniëren tijdens die studie en 2) men kan alleen een menselijk systeem volledig begrijpen door het te willen veranderen in een richting die gewenst is door de organisatie. Pas dan zijn mensen bereid onderliggende motieven bloot te geven.

Lessen voor de consultant:

Men moet nooit belerend zijn naar interne medewerkers over hun eigen cultuur want men kan niet weten wat gevoelig ligt en men kan niet de eigen subtiele vooroordelen overstijgen. Men moet een groep niet in een intern debat werpen waarop ze niet zijn voorbereid en dat meerdere ongeanticipeerde consequenties heeft. Feedback geven aan een individu is anders dan aan een groep, want de groep is niet homogeen in zijn reactie. De consequenties van organisatie cultuuranalyse moet nauwkeurig worden besproken met de klant voordat de relatie op het niveau komt waarop er sprake is van een verondersteld psychologisch contract dat de buitenstaander feedback zal geven aan de interne organisatie over wat hij heeft ontdekt over de cultuur.

Hoe leiders cultuur creëren bij de start van een organisatie of groep



Maori

De betekenis van de tatoeages van de Maori zijn wezenlijk anders dan dezelfde soort tatoeages in de Westerse cultuur. Een uiting van geschiedenis voor de Maori, en een uiting van mode voor de Westerse man of vrouw? Deze foto illustreert mooi hoe ogenschijnlijk wezenlijk verschillende culturen zich weten te verenigen in één persoon.

Cultuur ontspringt in de basis vanuit drie bronnen:

- de overtuigingen, waarden en veronderstellingen van de oprichters van de organisatie;
- de leerervaringen van de groepsleden naarmate hun organisatie zich ontwikkelt;
- nieuwe overtuigingen, waarden en veronderstellingen die worden ingebracht door nieuwe leden en leiders.

Organisaties beginnen met het creëren van cultuur door de oprichters die functioneren als sterke leiders. De speciale rol die deze leiders spelen, is het geven van de initiële antwoorden op de vragen vanuit de jonge groep over hoe de groep zich naar binnen en naar buiten toe moet gedragen. Deze leiders hebben veelal goed gearticuleerde ideeën over hoe te kijken, denken en voelen over bepaalde zaken.

Hoe leiders cultuur inbedden en overdragen

Primaire inbeddings-mechanismen:

- * Waar leiders aandacht aan schenken, wat ze meten en controleren, vooral als leiders volledig consistent zijn in hun eigen handelen. Continue aandacht geeft men door iets structureel op de agenda te plaatsen, er over te laten rapporteren en er diepgaand aandacht aan te besteden tijdens begrotingscycli. Een ander teken van aandacht is emotionele reacties. Het niet hebben van aandacht voor zaken is, omgekeerd, ook een sterk signaal.
- * Reacties van leiders op kritieke incidenten en organisatorische crises. In tijden van externe crisis, wordt duidelijk wat de onderliggende waarden zijn, met name over de menselijke aard en menselijke relaties. Een ander signaalmoment is bij interne conflicten en de wijze van afhandeling daarvan.
- * Hoe leiders middelen alloceren, met name hoe budgetten en financiering tot stand komen. Dit zegt iets over hoe verantwoordelijkheid wordt verdeeld, wat als waardevol genoeg wordt beschouwd om in te investeren en hoe risicobereid een organisatie is.
- * Bewust voorbeeldgedrag, coaching en leren. Hoe leiders door de organisatie bewegen, waar ze feedback op geven en wat de aard van de feedback is.
- * Hoe leiders beloningen en status alloceren. Medewerkers kijken naar beloning en straf om hun handelen richting te geven.

- * Hoe leiders rekruteren, selecteren, promotie geven en excommuniceren.

Deze mechanismen zijn onderling verbonden en versterken elkaar als de onderliggende overtuigingen van de leider consistent zijn.

Secundaire articulatie en versterkings-mechanismen:

- * Organisatieontwerp en -structuur: is een representatie van de onderliggende veronderstellingen van de leider(s) van de organisatie.
- * Systemen en procedures: hebben primair als functie om het dagelijks handelen voorspelbaar te maken en daarmee onzekerheid te reduceren. De aard van de systemen en procedures geeft aan hoe die onzekerheid wordt bestreden.
- * Riten en rituelen
- * Ontwerp van de fysieke ruimte, inrichting, kantoor: kan een weerspiegeling zijn hoe men de menselijke aard en menselijke relaties beschouwd.
- * Verhalen over belangrijke gebeurtenissen en mensen
- * Formele statements over de organisatie filosofie, credo's en handvesten (*charters*)

De zes secundaire mechanismen kunnen de primaire boodschap van de leider versterken wanneer de leider in staat is deze secundaire mechanisme te beheersen. Deze secundaire mechanismen manifesteren zich aan de oppervlakte en zijn makkelijk waar te nemen, maar moeilijker te duiden. Om cultuurverandering te bewerkstelligen moeten alle primaire mechanismen worden ingezet, en ze moeten, samen met de secundaire mechanismen, een consistente samenhang vertonen.

De veranderende rol van leiderschap in organisatorische midlife

Met groei gaat differentiatie gepaard. Diverse subgroepen ontstaan met elk hun eigen cultuur. De voornaamste basis van differentiatie, zijn:

(1) functioneel/beroepsmatig, (2) geografisch, (3) op basis van product, markt of technologie, (4) divisionalisatie, (5) op basis van hiërarchisch niveau.

Tegelijk met differentiatie ontstaan onvermijdelijk subculturen. Met grenzen tussen afdelingen, locaties, etc. ontstaan verschillende gebruiken en veronderstellingen. Om als organisatie niet in te boeten aan effectiviteit, is het de uitdaging om gelijktijdig met de differentiatie een strategie te bedenken om om te gaan met de verschillen die gaan optreden tussen de subculturen. Om gemeenschappelijk doelen te stellen, een gemeenschappelijk taal te spreken en gemeenschappelijke procedures te ontwikkelen voor het aangaan van problemen. Alleen technische oplossingen, zoals beloningsmechanismen, zijn niet voldoende. Het overbruggen van de culturele verschillen is waar de uitdaging ligt.

Leiders in hun rol als change agent moeten dan ook niet alleen beschikken over culturele bescheidenheid maar ook over de vaardigheden om verschillende subculturen in gesprek te krijgen, op een dusdanige wijze dat wederzijds respect ontstaat en gecoördineerde acties worden ontwikkeld.

Wat leiders moeten weten over hoe cultuur verandert

Hoe meer de cultuur is gestabiliseerd, hoe dieper ingebed de onderliggende assumpties zijn, en hoe moeilijker het wordt om echte verandering te realiseren. De manier waar-

op cultuur kan en zal veranderen, hangt af van de fase waarin de organisatie zich bevindt. In verschillende fases binnen de ontwikkeling van een organisatie, dienen zich verschillende kansen voor verandering aan, vanwege de specifieke functie die cultuur speelt in elke ontwikkelingsfase.

Cultuur verander mechanismen	
Organisatie fase	Verander mechanismen
Oprichting en eerste groei	1. Incrementele verandering door algemene en specifieke evolutie. 2. Inzicht. 3. Promotie van hybriden binnen de cultuur.
Midlife	4. Systematische promotie van geselecteerde subculturen. 5. Technische verleiding. 6. Binnenhalen van buitenstaanders. 7. Schandalen en uiteenbarsten van mythen.
Volwassenheid en verval	8. Transformatie. 9. Fusies en acquisities. 10. Destructie en wedergeboorte.

De te onderscheiden fasen en verander mechanismen zijn:

Fase: oprichting en groei

De organisatie bevindt zich in de fase van oprichting en eerste groei. Als de organisatie is er in geslaagd haar primaire taak te vervullen en overleeft. De waarden en overtuigingen die tot dat succes hebben geleid, zijn verworven tot cultuur. Dit kan worden beschouwd als de onderscheidende competentie van de organisatie naar buiten toe en de basis voor de identiteit van de leden van de organisatie naar binnen toe. Het is de psychologische 'lijm' dat de organisatie één maakt. Druk van buiten is de enige geaccepteerde reden voor cultuurverandering.

Ad 1: Als de druk om te veranderen niet al te groot is, gebeuren veranderingen incrementeel, in beheersbare stappen. Diversificatie naar bijvoorbeeld product of geografie is dan een logische stap. Deze diversificatie leidt tot het ontstaan van cultuur veranderingen. Deze incrementele wijzigingen kunnen algemeen van aard zijn of een specifiek organisatie-onderdeel betreffen.

Ad 2: Verandering kan ook komen door inzicht. Als begrepen wordt dat cultuur dient om te gaan met onzekerheid en angst aangaande de buitenwereld, dan kan een gewijzigd inzicht ten aanzien van die buitenwereld, leiden tot het inzicht dat de cultuur moet worden aangepast om daar op nieuw succesvol mee om te gaan.

Ad 3: Als de externe omgeving verandert, kan de organisatie die mensen naar voren schuiven die het beste zijn aangepast aan de nieuwe omstandigheden. Hun onderliggende overtuigingen zijn anders dan die van de rest van de organisatie, maar het zijn in ieder geval interne mensen, 'eigen' mensen met 'andere' overtuigingen. Vandaar de term 'hybriden'.

Fase: midlife

Het eerste en vaak meest kritische proces is de overdracht van de oprichter naar de tweede generatie *chief executive officer (CEO)*. Met de overdracht ontstaat vaak strijd tussen de 'oude' en 'nieuwe' cultuur. Tijdens deze strijd wordt vaak te weinig aandacht geschonken aan het hoe en waarom van de cultuurwaarden en of deze waarden nog steeds hun functie dienen in het omgaan met de buitenwereld en de interne organisatie. Vernieuwing heeft dan meer te maken met emancipatie van de vorige generatie dan met ratio.

Tijdens midlife zijn de meest belangrijke elementen van de cultuur, die eerst fungeerden als psychologische lijm, nu ingebed in de structuur en processen van de organisatie. In deze fase ontstaan tegelijkertijd de eerste subculturen. Noodzaak tot cultuurverandering komt in deze fase van buitenaf, omdat men nieuwe bedreigingen het hoofd moet

bieden, of van binnen uit omdat er ernstige samenwerkingsproblemen zijn ontstaan.

Ad 4: Cultuurverandering vindt organisch, en mogelijk onbewust, plaats door promotie van managers uit geprefereerde subculturen binnen de organisatie.

Ad 5: Met de introductie van nieuwe IT-oplossingen, kunnen bestaande veronderstellingen bespreekbaar worden gemaakt, worden geëxpliciteerd en uiteindelijk breed worden gedeeld. Dit kan door organisatie-breed dezelfde systemen te introduceren, of door bestaande werkwijzen te vervangen door nieuwe IT-mogelijkheden. Hoe dan ook, het vervangen van systemen zet aan tot denken en biedt dus ruimte om onbewuste veronderstellingen te herijken.

Ad 6: Cultuurverandering kan geschieden door (een) nieuwe topmanager(s) binnen te halen. Het patroon verloopt vaak als volgt:

- een crisis doet zich aan, er is vraag naar nieuw leiderschap
- oude cultuurpatronen verzwakken door interne strijd
- een nieuwe leider van buiten treedt aan
- conflict tussen aanhangers van de oude en nieuwe cultuur.
- de crisis is beslecht, en de nieuwe leider krijgt krediet.

Ad 7: De beleden cultuurwaarden corresponderen niet (langer) met de dagelijkse praktijk. Uiteindelijk leidt dit tot een publiek schandaal, vaak naar buiten gebracht door een klokkenluider. Dit schandaal maakt dat de noodzaak wordt gevoeld de cultuurwaarden opnieuw te onderzoeken. De uitkomst is hoe dan ook dat of de uit te dragen waarden aangepast moeten worden aan de praktijk, of een interventieprogramma moet worden gestart om de dagelijkse praktijk in lijn te krijgen met de beleden waarden. De klokkenluider wordt vaak bestraft door de organisatie omdat hij door de mythen heen te prikken, zorgt voor onzekerheid en angst. De functie die hij daarmee echter vervult, is zeer waardevol te noemen. Een organisatie die leert omgaan met zijn klokkenluiders is een organisatie die durft te leren.

Fase: volwassenheid en verval

Door lange tijd van succes wordt de cultuur sterker. Dat is een voordeel zolang de buitenwereld niet verandert en andere eisen stelt. Wanneer de buitenwereld wel verandert, is een sterke cultuur een nadeel. Het is immers moeilijker geworden de cultuur aan te passen aan de nieuwe werkelijkheid.

Ad 8: Transformatie is een manier om een sterke cultuur te veranderen. Transformatie betekent vaak een combinatie van een nieuwe sterke leider, het vervangen van enkele sleutelfiguren door hybriden vanuit de organisatie en het starten van een change programma. Het programma is er op gericht zichtbaar te maken wat niet langer functioneert, en een nieuw model te ontwikkelen. Cognitieve herdefiniering door middel van leren, coaching, herontwerp van processen en structuren. Aandachtspunt is steeds opnieuw te laten zien dat het nieuwe model wel succesvol is. Pas dan wordt het geaccepteerd.

Strong vision model: de nieuwe leider heeft een sterke visie op hoe het anders moet, en beloont al het gedrag in de juiste richting. Randvoorwaarde: de toekomst is redelijk voorspelbaar en een visionaire leider is beschikbaar. Als de toekomst onzeker is of een visionaire leider ontbreekt, dan kan het *fuzzy vision* model worden gebruikt. De leider herhaalt keer op keer dat het anders moet. Het oude is voorbij. Hoe het anders moet, is aan de organisatie om uit te zoeken. De leider heeft hun hulp nodig bij het uitzetten van de nieuwe koers.

Ad 9: Waar twee culturen samenkomen, is het onvermijdelijk dat er gebotst wordt. Drie scenario's zijn mogelijk. 1) De twee culturen worden met rust gelaten en ontwikkelen zich

ieder op hun eigen manier. 2) De ene cultuur domineert de ander. Leden van de oude cultuur worden bekeerd of geëxcommuniceerd. 3) De beste elementen van beide culturen worden gemengd.

Ad 10: De oude organisatie wordt vernietigd, en daarmee ook de oude cultuur. Een nieuwe organisatie wordt gestart. Dit is een traumatisch proces dat alleen gebeurt bij vijandelijke fusies en overnames waarbij men een radicaal andere koers wil uitzetten.

Een conceptueel model voor gemanagede cultuurverandering

Alle menselijke systemen pogen een equilibrium te bereiken en te handhaven tussen het maximaliseren van hun autonomie en het omgaan met de autonomie van hun omgeving. De functie van cognitieve structuren zoals concepten, overtuigingen, attitudes, waarden en veronderstellingen, is het organiseren van de hoeveelheid van stimuli van buitenaf. Om als individu deze hoeveelheid stimuli te duiden en daarmee een mate van voorspelbaarheid en betekenis te krijgen. Het opheffen van het evenwicht (*unfreeze*), dat nodig is om gemotiveerd te zijn voor verandering, bestaat uit drie verschillende processen, die elk in een zekere mate aanwezig moeten zijn:

- ➔ Voldoende tegensprekende data die het evenwicht verstoren en ernstig ongemak veroorzaken.
- ➔ Het verbinden van deze tegensprekende data met belangrijke doelen en idealen van de organisatie. Dit veroorzaakt angst en/of schuld, omdat blijkt dat de huidige werkwijze niet langer tot succes leidt. Het leidt tevens tot *overlevingsangst*. 'Als we niet iets veranderen, gebeurt er iets slechts met de organisatie, de groep en/of het individu.'
- ➔ Voldoende psychologische veiligheid, in zodanig dat men zich in staat acht een oplossing te zien voor het probleem en iets nieuws te leren, zonder zijn identiteit of integriteit te verliezen. Zonder dit vertrouwen, treedt '*learning anxiety*' op. 'Ik kan niet iets nieuws aanleren, zonder mezelf te verliezen.'

Transformatie gaat altijd om *afleren* en *aanleren*:

Afleren: Cultuurverandering is altijd een transformatie welke een periode van afleren vereist. Dat is psychologisch gezien pijnlijk. Het afleren is het moeilijkst omdat de eigen (groeps)identiteit verbonden is aan datgene dat afgeleerd moet worden. Daarom is het creëren van psychologische veiligheid van cruciaal belang om versneld een cultuurverandering te realiseren. Zolang dit niet in plaats is, kunnen alle data die er op wijzen dat verandering nodig is, worden genegeerd.

Aanleren: Oude cultuurelementen kunnen vernietigd worden door de dragers van deze cultuurelementen te elimineren, maar nieuwe cultuurelementen kunnen alleen geleerd worden als het nieuwe gedrag leidt tot succes en bevrediging. Het aanleren van nieuw gedrag betreft altijd het herdefiniëren van enkele van de kernconcepten en het toevoegen van enkele nieuwe concepten. Bij deze nieuwe en aangepaste concepten horen tevens nieuwe normen. Vb. een functie krijgt een nieuwe conceptuele invulling en het functioneren hoort dus ook anders beoordeeld te worden. Dit leren van nieuwe concepten en de bijbehorende normen en het passend gedrag doet men a) door het spiegelen aan voorbeeldpersonen, of b) door '*trial and error*'. Een leider kan zichzelf als voorbeeld stellen, '*walk the talk*' of andere rolmodellen binnen halen. Dit werkt het best wanneer duidelijk

is hoe het nieuwe werken er uit ziet en de concepten zelf duidelijk zijn. Nadeel is dat men iets kan leren dat niet echt bij de persoon past. Zelf leren door '*trial and error*' duurt langer, maar voorkomt dat probleem. Voor beide strategieën geldt dat de doelen helder moeten zijn.

Het laatste principe: Hoe psychologische veiligheid creëren.

- Een aansprekende positieve visie uitgedragen door een visionair leider.
- Formele training.
- Betrokkenheid en invloed van de 'lerenden' zelf.
- Informele training van relevante 'familie' groepen en teams zodat de angst voor verlies van groepslidmaatschap wordt verminderd.
- Oefenomgeving, coaching en feedback.
- Positieve rolmodellen.
- Supportgroepen waar leerproblemen kunnen worden besproken en bediscussieerd.
- Een beloning- en strafsysteem en organisatorische structuren consistent met de nieuwe manier van denken en werken.

Survival anxiety & Learning anxiety
Als eenmaal is erkend dat de oude manier van werken niet langer succesvol is en het voortbestaan bedreigd, treedt ' <i>survival anxiety</i> ' op. Deze angst maakt dat men bereid is nieuwe dingen te leren. Zodra men begint te leren, treedt echter ' <i>learning anxiety</i> ' op. Men geeft het oude op, maar het nieuwe is nog onduidelijk. Succes laat op zich wachten. Twee angsten strijden tegen elkaar. De angst die het grootst is, bepaald het verloop.
Elementen van 'learning anxiety'.
Angst voor tijdelijke incompetentie: iets nieuws leren kost tijd, men is niet meteen competent. Wie altijd competent was, kan dat als zeer onaangenaam ervaren.
Angst voor straf wegens incompetentie. Normen worden tijdelijk niet gehaald tijdens het leren. Als men voorheen sterk werd afgerekend op het halen van normen, kan men bang zijn voor straf wegens tijdelijke incompetentie.
Angst voor verlies van persoonlijke identiteit. Een nieuwe manier van werken vraagt om een nieuwe zienswijze ten koste van de oude. Wie zich sterk identificeerde met de oude zienswijze, is bang een stuk van zijn identiteit te verliezen.
Angst voor verlies van groepslidmaatschap. De gedeelde normen maken dat men lid is van een groep. Het accepteren van nieuwe normen staat dan ook gelijk aan het (tijdelijk) opgeven van je groepslidmaatschap.
Omgaan met 'learning anxiety'
Ontkenning. Er hoeft niets te veranderen.
Zondebok zoeken. Niet jij moet veranderen, maar iemand anders, een andere afdeling.
Onderhandelen. Je wil gecompenseerd worden voor het feit dat je iets nieuws moet leren.

Om transformaties door te kunnen voeren, gelden vijf principes:

- I. De angst dat de organisatie niet overleeft (*survival anxiety*) moet groter zijn dan de angst die men heft om iets nieuws te leren.
- II. De angst om iets nieuws te leren moet worden verminderd, in plaats van de *survival anxiety* te vergroten.
- III. Het transformatiedoel moet concreet zijn, en niet vaag zoals een 'cultuurverandering'.
- IV. Oude cultuurelementen kunnen worden vernietigd door de cultuurdragers te elimineren, maar nieuwe cultuurelementen leert men alleen als het gedrag leidt tot succes en bevrediging.
- V. Cultuurverandering is altijd een transformatie die gepaard gaat met een periode van *afleren*, en *afleren* is psychologisch pijnlijk.

Culturele dimensies vaststellen: een tien-stappen interventie

Een cultuur-assessment doet men alleen als er een specifiek veranderdoel is, waarbij cultuur een succesfactor is. De cultuur-assessment doet men door met een facilitator een representatieve groep samen te brengen en vast te stellen wat de artefacten, vertrouwde waarden en gedeelde veronderstellingen vertellen over de cultuur. De achterliggende aannames van deze aanpak zijn:

- 🗣️ Cultuur gaat om *gedeelde* aannames, dus een groeps-sessie is logischer dan individuele interviews.
- 🗣️ Cultuur wordt het beste begrepen door de groep zelf, dus hun begrip van de cultuur is belangrijker dan het begrip van de consultant.
- 🗣️ Alleen die cultuuraspecten relevant voor de doelstelling, hoeven te worden geanalyseerd. Scope!

- De consultant helpt het onbewuste, bewust te maken.
- Er wordt een onderverdeling gemaakt van helpende en belemmerende cultuurwaarden.
- Nieuwe praktijken moeten zo veel mogelijk worden afgeleid uit de bestaande cultuur.
- Het aantal wijzigingen moet beperkt en hanteerbaar blijven.

Een tien-stappen plan

1. Commitment verkrijgen van de leiders in de organisatie
2. Representatieve groepen selecteren voor interviews. Onderling vertrouwen is een kritische randvoorwaarde
3. Een geschikte setting selecteren voor de interviews
4. Het doel van de groepsmeeting uiteenzetten
5. Een kort college over hoe te denken over cultuur
6. Vragen naar beschrijvingen van artefacten
7. Vertrouwde waarden identificeren
8. Identificeren van gedeelde impliciete aannames. Doorvragen is de sleutel naar de diepere verbanden
9. Identificeren van culturele hulpmiddelen en hindernissen
10. Aannames en gezamenlijke analyse

De lerende cultuur en de lerende leider

Cultuur is een stabilisator, een conservatieve kracht. De huidige tijd vraagt juist om flexibiliteit en aanpassingsvermogen. De wereld verandert steeds sneller, en wie daar snel op in kan spelen, vergroot zijn competitieve kracht. Een sterke cultuur, met als kernwaarde 'lerend vermogen' is dan ook het paradoxale streven van de huidige generatie leiders.

Karakteristieken van een lerende cultuur zijn:

- Een pro-actieve houding aangaande probleem oplossen en leren: het leerproces is onderdeel van de cultuur, niet slechts een oplossing voor een probleem.
- Gecommitteerd zijn om te leren leren: om feedback te krijgen, de tijd te nemen om te reflecteren en de implicaties van de feedback te internaliseren. Durf om te experimenteren.
- Positieve aannames aangaande de menselijke natuur: om vertrouwen te hebben in mensen en te geloven dat de mens in de basis goed is en, in elk geval, vormbaar. Geloof dat de mens *kan* en *zal* leren, mits de juiste resources aanwezig zijn en er sprake is van psychologische veiligheid.
- De aanname dat de externe omgeving in zekere mate 'manageable' is.
- Overtuigd zijn dat oplossingen voor problemen gevonden kunnen worden door onderzoek en een pragmatische zoektocht naar de waarheid.
- Leiders moeten uitdragen dat zij niet alles weten, en dat het een gezamenlijke opdracht is antwoorden te vinden

op problemen waarmee de organisatie wordt geconfronteerd. Leren is een gedeelde verantwoordelijkheid.

- Openheid voor andere zienswijze ontstaat door simpelweg zichzelf bloot te stellen aan diverse omgevingen met diverse culturele normen.
- Toekomstgerichtheid. Denken in tijdseenheden die lang genoeg zijn om een oplossing te testen, maar niet lang genoeg om aan de oplossing gehecht te raken zonder dat daar grond voor is. Tijdsbewustzijn is van belang.
- Commitment aan volledige en open taak-relevante communicatie: groot vertrouwen of vertrouwen dat er grote, functionele overeenkomsten zijn, is een randvoorwaarde voor het delen van informatie.
- Commitment aan diversiteit. Diversiteit en verbondenheid = flexibiliteit en openheid voor nieuwe manieren van denken.
- Commitment aan systematisch denken: recht doen aan complexiteit en multiple causaliteit.
- Commitment aan culturele analyse ten behoeve van het begrijpen en verbeteren van de wereld.
- Het verschaffen, door leiders, van tijdelijke stabiliteit en emotionele geruststelling gedurende perioden van leren (rol van angst en risico absorptie).

Benodigde kwalificaties voor selectie en ontwikkeling van leiders om deze lerende organisatie te leiden:

- Inzicht om je eigen zwakten te zien, te zien dat je defensiemechanismen niet alleen helpen je angst te managen maar ook in de weg staan van je effectiviteit. Zelfkennis; uiteindelijk begint cultureel begrip en cultureel leren met zelfkennis.
- Bereidheid om de organisatie te *unfreeze*, een proces dat onvermijdelijk pijnlijk is voor velen.
- Emotionele kracht, het vermogen veel van de angst die gepaard gaat met verandering te absorberen, zowel als het vermogen *supportive* te blijven.
- Het vermogen culturele veronderstellingen te veranderen.
- Het vermogen betrokkenheid en participatie te bewerkstelligen. De hele organisatie moet tot op zekere hoogte een bepaalde mate van inzicht bereiken en motivatie ontwikkelen om te veranderen, voordat verandering daadwerkelijk plaats vindt.
- Het vermogen te balanceren tussen het uitdragen van een duidelijke visie en de flexibiliteit open te staan voor verandering.
- Analyserend vermogen om de culturele waarden te ontcijferen, te onderscheiden welke waarden helpen en welke hinderen en hier effectief op te kunnen reageren.
- Contact met de buitenwereld en signaleren waar de externe eisen uit de pas lopen met de interne werkelijkheid.
- Het vermogen te luisteren, te absorberen en te zoeken naar externe trends en de wil een lerende organisatie te bouwen.

Karel van Wijngaarden Management Consultant.

Het is niet verwonderlijk dat een rijk boek, zoals *Organizational Culture and Leadership*, resulteert in een summary van tien pagina's. Schein neemt je mee in het ontstaan van cultuur, de dimensies van cultuur en de manier waarop je cultuur kan veranderen. De basis van zijn inzicht is zowel jarenlange ervaring als wetenschappelijke inzichten. Het boek pretendeert niet dat cultuur change makkelijk is, maar wel dat het kan. Tevens biedt het inzichten die richting geven aan het 'hoe' van cultuur change. Wanneer zijn deze inzichten van belang? Bij gewijzigde externe omstandigheden, bij het maken van strategische keuzes en bij aanvang van grote projecten. De fit tussen cultuur en de gestelde doelen is de succesfactor van een organisatie en mag daarom niet onderschat worden.

Aan de slag met de organisatiecultuur? Wij helpen je graag. Neem contact met ons op voor onze visie en aanpak.

0031 40 230 4 231 | www.cltr.nl | info@cltr.nl

