

Hartelijk GEORGANISEERD



Organisatiecultuur begrijpen
en ontwikkelen

JACKY VAN DE GOOR

Hartelijk georganiseerd

Organisatiecultuur begrijpen en ontwikkelen

Jacky van de Goor



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

© 2011 Sdu Uitgevers bv, Den Haag
Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Ontwerp en zetwerk: Holland Graphics
Illustraties: Jacky van de Goor
Omslagontwerp: Studio Jan de Boer
Coördinatie, tekstadvies en redactie: Jedit werkt voor tekst

ISBN 978 90 5261 8289
NUR 801



Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

Hartelijk welkom	9
1 Organisatiecultuur en bezieling	13
1.1 Bezieling	14
1.2 Cultuur als bron voor bezieling – het statisch perspectief	17
1.2.1 <i>De culturele praktijk</i>	18
1.2.2 <i>De culturele kern</i>	23
1.2.3 <i>Hoe cultuur wordt gevormd</i>	29
1.3 De kracht van cultuur – het dynamisch perspectief	34
1.3.1 <i>Continue dynamiek: alles beïnvloedt alles</i>	35
1.3.2 <i>Het ontstaan van patronen</i>	36
1.3.3 <i>Creërende en behoudende patronen</i>	38
1.3.4 <i>De verborgen loyaliteit</i>	40
1.4 Tot slot	42
2 Cultuur ontwikkelen: bezieling, bezinning en beweging	43
2.1 Essenties voor ontwikkeling	44
2.2 De cyclus van ontplooiing	45
2.3 De cyclus van ontplooiing toepassen	51
3 De oproep	57
3.1 De essentie van de oproep	58
3.1.1 <i>Het heilig ongenoegen</i>	58
3.1.2 <i>Emoties als bron</i>	61

3.1.3	<i>Nieuwe ogen</i>	66
3.1.4	<i>Angst voor verlies</i>	70
3.2	De onervulbare oproep ...	72
3.3	De oproep aanwakkeren	74
3.3.1	<i>Zelf wakker worden</i>	75
3.3.2	<i>Een oproep delen</i>	77
3.4	Als de oproep niet wordt gehoord ...	83
4	De droom	87
4.1	Van oproep naar droom	88
4.2	Het proces van dromen	89
4.2.1	<i>Ontdekken van waarden</i>	89
4.2.2	<i>De telos benoemen</i>	93
4.2.3	<i>Het droombeeld inkleuren</i>	97
4.3	Droomprincipes	101
4.4	Creatiespanning	106
5	De spiegel	107
5.1	Het proces van spiegelen	108
5.1.1	<i>Benoemen van blokkerende gewoontes</i>	109
5.1.2	<i>Ontdekken van de verborgen loyaliteit</i>	112
5.1.3	<i>Erkennen van het voordeel</i>	114
5.2	Spiegelprincipes	116
6	Het keerpunt	123
6.1	Het proces van het keerpunt	124
6.1.1	<i>Loslaten</i>	124
6.1.2	<i>Accepteren van verlies</i>	127
6.1.3	<i>De balans opmaken</i>	129
6.2	Loslaatprincipes	129
7	Het nieuwe begin	133
7.1	Coherentie creëren	134
7.2	Actie in de teams	144
7.2.1	<i>De eerste mijlpaal</i>	144
7.2.2	<i>Voorbij de intentie</i>	146
7.3	Actieprincipes	147

8	De volharding	153
8.1	Het proces van volharden	154
8.1.1	<i>Het vliegwiel in werking zetten</i>	154
8.1.2	<i>Ondersteunende structuren bieden</i>	155
8.1.3	<i>Aandacht voor groepsprocessen</i>	156
8.1.4	<i>Omgaan met terugval</i>	160
8.2	Volhardingsprincipes	161
9	De cirkel is rond	167
	Hartelijk dank	169
	Noten	171
	Literatuur	177
	Index	181
	Over de auteur	185

Hartelijk welkom

Opgaan in je werk, het gevoel dat ‘het klopt’ en dat je alles wat je in huis hebt kunt inzetten voor iets belangrijks – in sommige organisaties lijkt dit heel vanzelfsprekend te zijn en gaan mensen aan het einde van een werkdag vol energie naar huis. Andersom zijn er ook organisaties waarin mensen hun toewijding verliezen en het gevoel hebben dat zij niets van de grond krijgen; dat hun inzet er niet toe doet. Ze lopen vast in patronen die verstikkend werken, maar waar ze ook niet los van kunnen komen. Hoe komt dit? Hoe is het mogelijk dat we in staat zijn om met elkaar een werkomgeving te creëren waar we zelf niet gelukkig van worden?

De organisatiecultuur is hierin van cruciaal belang: het is het kloppend hart van de organisatie, de onzichtbare bron die richting geeft aan ons denken en doen. De gedrag patronen in de cultuur kunnen inspireren en bijdragen aan bezieling en resultaat, maar kunnen ook afvoerputjes worden voor energie – het raakt me hoeveel mensen in organisaties met hun ziel onder hun arm lopen. Juist in deze tijden van crisis en bezuinigingen is dit actueel: organisaties schieten in de ‘kramp’ van oude overlevingsmechanismes, die groei en ontwikkeling in de weg staan. Vaak zijn het deze overlevingsmechanismes zelf waardoor de organisatie in de problemen is. De ‘kramp’ op deze mechanismes leidt tot verzuring en vormt in het uiterste geval een bedreiging voor het voortbestaan van de organisatie. Dit is de tragiek in veel organisaties: de kwaliteiten die erin zitten, komen er niet uit.

Deze tragiek en onze mogelijkheden om die te beïnvloeden, fascineren me. Het komt voort uit mijn eigen ervaring met geluk op het werk, waarin ik tot twee keer toe een grote switch heb gemaakt. Zinnige switches, die echter niet eenvoudig waren. Uiteindelijk heb ik van deze fascinatie mijn beroep gemaakt en richt ik me als organisatieadviseur op de ontwikkeling van gezonde en gelukkige organisaties, waarin zingeving, toewijding en doelgerichtheid centraal staan.

De afgelopen jaren ben ik verzeild geraakt in een zoektocht naar het geheim van organisatiecultuur: hoe deze ons op een onzichtbare manier in de greep houdt, hoe krachtig cultuur is en hoe gemakkelijk het is om vast te lopen in de ‘zompigheid’ ervan. In 2006 ontwikkelde ik samen met Vincent van Reusel *Het Cultuurspel*, een teamspel dat mensen op creatieve wijze aan het denken, doen en voelen zet ten aanzien van de eigen organisatiecultuur. Ik was betrokken bij onderzoek van de VU in Amsterdam op dit gebied. Het creëren van een bezielde organisatiecultuur stond ook centraal in veel ontwikkeltrajecten die ik de afgelopen jaren heb begeleid: hoe kunnen we de kracht van cultuur aanwenden om patronen te creëren die bijdragen aan gezondheid en geluk? Van mijn ervaringen in verschillende organisaties heb ik veel geleerd: wat organisaties doen die erin slagen om een vitale cultuur te ontwikkelen.

Dit boek is het resultaat van mijn ontdekkingstocht. Het biedt een aanpak die u helpt om cultuur te begrijpen maar bovenal om cultuur te ontwikkelen, vanuit de visie dat een gezonde cultuur voortbouwt op de kwaliteiten en waarden van mensen in de organisatie. Het boek geeft geen antwoord op de vraag hoe u willekeurig welke cultuurverandering kunt doorvoeren, of hoe u een vooraf bedachte werkwijze of waardenset kunt implementeren. Het is niet gericht op het veranderen van cultuur, maar op het cultiveren ervan. Het biedt een aanpak die uitgaat van datgene wat er in het *hart* van uw organisatie aanwezig is: de gedeelde kwaliteiten en waarden. *Hartelijk georganiseerd* helpt u om deze te ontdekken en tot bloei te laten komen, door een cultuur te creëren waarin deze worden ingezet voor een zinvol doel.

Ik wens u veel plezier op uw eigen ontdekkingstocht!

Voor wie

Dit boek is allereerst bedoeld voor leidinggevenden: directeuren en (verander)managers in organisaties die vanuit hun positie in de organisatie verantwoordelijk zijn voor ontwikkelprocessen – en die een vitale organisatiecultuur wil-

len creëren die recht doet aan de kwaliteiten van de mensen aan wie zij leiding geven. De beschreven aanpak leent zich zowel voor toepassing in de profit- als non-profitsector en beschrijft praktijkvoorbeelden vanuit verschillende soorten organisaties.

Daarnaast heb ik het geschreven voor mensen zoals ikzelf, externe adviseurs, maar ook interne adviseurs, medewerkers, trainers en coaches: iedereen die wil begrijpen waarom de dingen ‘gaan zoals ze gaan’ en wil bijdragen aan zinvol werk en gezonde organisaties.

Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk van dit boek biedt u een theoretisch kader: wat houdt bezieling in, wat is organisatiecultuur en wat is het verband tussen deze twee? Verschillende wetenschappelijke theorieën, gekoppeld aan voorbeelden uit de praktijk, geven u zicht op datgene waar de cultuur van uw organisatie uit voortkomt en wat deze in stand houdt – en de rol van zingeving hierin.

In het tweede hoofdstuk leest u hoe deze inzichten zijn vertaald in een aanpak om cultuur te ontwikkelen: de cyclus van ontplooiing. De processen van bezieling, bezinning en beweging in deze cyclus zijn erop gericht om een cultuur te creëren waarin mensen zich vanuit passie en verbondenheid inzetten voor het gemeenschappelijke doel: de missie ofwel telos van de organisatie. De processen van bezieling brengen u in contact met de kwaliteiten en waarden van mensen in de organisatie en het hogere doel, de processen van bezinning laten zien wat de huidige cultuur in stand houdt en de processen van beweging helpen u om actie op gang te brengen én te houden.

De hoofdstukken 3 tot en met 8 beschrijven de verschillende processen in deze cyclus. Van elk proces leest u wat het inhoudt en hoe u het actief kunt inzetten in uw organisatie. De beschreven methoden en technieken bieden handvatten voor de toepassing in de praktijk en worden ondersteund met voorbeelden van de wijze waarop dat in diverse organisaties is gegaan. Hoofdstuk 9 vat tot slot de essenties van deze aanpak samen.

1 Organisatiecultuur en bezieling

Wat is organisatiecultuur en wat is het effect daarvan op de bezieling van mensen? Dit hoofdstuk is het resultaat van mijn zoektocht naar het antwoord op deze vraag; naar geluk en zingeving, menselijk gedrag, patronen en systemen in organisaties. Die zoektocht ontstond vanuit het verlangen te weten ‘hoe het werkt’, in de hoop de waarheid of ‘het geheim’ te ontdekken. Ik ontdekte veel modellen en (wetenschappelijke) theorieën, die soms mooi aansluiten, vaak een ander perspectief bieden en elkaar soms volledig tegenspreken.

Conclusie: er is niet één werkelijkheid, hoe graag ik dat ook zou willen. Voor dit boek ga ik daarom uit van die zienswijzen die aansluiten bij wat ik herken vanuit de praktijk, die mij het meeste raken en inspireren en voor mij als begeleider van ontwikkelprocessen in organisaties het meest waardevol zijn gebleken. Dit hoofdstuk neemt u mee in deze zienswijzen over bezieling en organisatiecultuur.

Allereerst begint dit hoofdstuk met een toelichting op het begrip bezieling: wat is dat eigenlijk – en wat is de nuchtere, praktische kant van dit begrip? Vervolgens leest u hoe organisatiecultuur de bron is voor bezieling in organisaties: hoe de levenstaak van de organisatie hieruit voortkomt. Het ‘statisch perspectief’ geeft u een beeld van de wijze waarop organisatiecultuur is opgebouwd. Tot slot eindigt het hoofdstuk met een toelichting op de kracht en hardnekkigheid van cultuur: het ‘dynamisch perspectief’ laat zien hoe culturele patronen ontstaan die zó sterk zijn, dat ze immuun lijken voor verandering.

1.1 Bezieling

Ieder levend organisme heeft in het geheel een eigen rol, een eigen betekenis. Iedere cel, iedere plant, elk mens en elke organisatie heeft een eigen bestemming en die bestemming manifesteert zich als een innerlijke aandrang, een innerlijk verlangen. Door in het verlengde van dit verlangen te scheppen, levert ieder organisme zijn bijdrage aan het voor hemzelf ondoorgrondelijke geheel.

– vrij naar Marinus Knoope

Een helder doel, een uitdaging, iets om voor te gaan, dat geeft energie en maakt gelukkig. Weten waaraan je bijdraagt geeft zin en richting aan het leven en is de essentie van bezieling. Wanneer dit ontbreekt, leidt dat tot een gevoel van leegte, zinloosheid en anomie: onzekerheid of frustratie vanwege het ontbreken van waarden, normen en kaders. Zingeving en het streven naar geluk is een belangrijke menselijke basisbehoefte, zo laat Martin Seligman zien, die jarenlang onderzoek deed naar geluk¹. Hij stelt dat wij van nature gemotiveerd zijn om ons leven zo goed mogelijk te leven en om onszelf en onze omgeving te verbeteren. Seligman onderscheidt daarbij drie niveaus van geluk:

Pleasure (plezier/genot)

Pleasure is de meest oppervlakkige vorm van geluk, gericht op het ervaren van positieve emoties. Lekker eten, gezellig kletsen met vrienden of collega's en een spelletje doen op de computer zijn vormen van pleasure. Deze vorm streven we automatisch na en zit ingebakken in onze gewoontes: we maken een praatje met de buurman, nemen een koekje bij de koffie, ... Welke vormen herkent u bij uzelf? Al deze bewuste en onbewuste momenten dragen bij aan onze geluksbeleving. Pleasure is een vluchtige vorm van geluk en is beperkter in zijn invloed, van kortere duur en minder bestendig dan de volgende vormen.

Engagement (betrokkenheid/verbinding)

Engagement is de tweede vorm van geluk, waarbij we betrokkenheid ervaren, onze kwaliteiten inzetten en opgaan in datgene waar we goed in zijn. Dat kan gaan om fysieke inspanningen zoals in de sport, maar ook om zakelijke prestaties waarbij we op onze kwaliteiten worden uitgedaagd: een goed onderzoeksrapport, een pittig maar geslaagd acquisitiesprek, een 'stevige klus'.

Het kunnen opgaan in de taak die het uiterste van onze kwaliteiten vergt, is datgene wat aan de geluksbeleving bijdraagt. Engagement is de basis voor het ervaren van ‘flow’², waarbij we volledig meegevoerd worden door onze taak en onze beleving van tijd en ‘zelf’ verdwijnt.

Meaning (zingeving)

Het diepste niveau van geluk is gericht op betekenisgeving: onze kwaliteiten inzetten voor iets zinvol, voor datgene wat ertoe doet. Deze vorm van geluk heeft betrekking op onze persoonlijke waarden en is dieper dan de voorgaande vormen. Voor velen is deze vorm van geluk moeilijker te realiseren: het vraagt om een besef van wat we werkelijk belangrijk vinden en waaraan we bij willen dragen. Seligman noemt dit het niveau van positieve intuïtie: het niveau van innerlijk weten.

Dit innerlijk weten sluit aan bij het begrip ‘telos’, het Griekse woord voor levensdoel. Het is de richting die we nastreven en waarin we tot volledige ont-plooiing komen. Volgens Aristoteles heeft alles een telos, heeft alles de kiem in zich van wat het kan worden. De telos van een eikel is om eik te worden, de



telos van een baby is om mens te worden, de telos van een brug is om twee oevers te verbinden. Vanuit de ethiek is telos het hogere doel, datgene wat goed is, van waarde is, en is ons handelen gericht op de verwezenlijking daarvan. Volgens Csikszentmihalyi is iemand die goed leeft een autotelische persoonlijkheid³: deze heeft het gevoel dat bijna

alles wat hij of zij doet belangrijk en waardevol is. Paulo Coelho noemt dit ‘het leven van je eigen legende’:

‘... dat je in staat bent je eigen legende waar te maken. Dat is wat je altijd al hebt willen doen. In het begin van zijn jeugd weet iedereen wat zijn eigen legende is. Op die leeftijd is alles duidelijk, alles is mogelijk en niemand is bang om te dromen van alles wat hij zou willen doen in zijn leven. Maar met het verstrijken van de tijd steekt er een geheimzinnige kracht de kop op, die probeert te bewijzen dat het onmogelijk is de eigen legende waar te maken. Het zijn krachten die ogenschijnlijk niet deugen, maar die je leren hoe je je eigen legende moet leven. Dat is jouw missie hier op aarde’⁴.

Je kwaliteiten inzetten voor een hoger doel, voor iets zinvol, leidt tot een diepere en langdurigere beleving van geluk dan de bovenstaande niveaus. Wát we

als zinvol ervaren, is zeer divers en hangt samen met onze normen en waarden en het sociale systeem waarin wij leven. Globaal kunnen er twee soorten zingeving onderscheiden worden:

- zingeving gericht op persoonlijke groei en ontwikkeling;
- zingeving gericht op het leveren van een bijdrage voor anderen (altruïsme). Onderzoek van Seligman laat zien dat de geluksbeleving veel langer is wanneer wij iets voor anderen doen dan wanneer wij iets voor onszelf doen.

Bezieling in organisaties

Bezieling en het streven naar geluk is iets individueels, maar is ook een kenmerk van organisaties: een organisatie is immers een sociaal systeem van mensen. Elk van de drie bovengenoemde vormen van geluk, pleasure, engagement en meaning, is in organisaties te herkennen. In een gezonde organisatie is er ruimte voor plezier en ontspanning, wordt er een beroep gedaan op de kwaliteiten en gemeenschappelijke waarden van mensen en voelen zij zich verbonden met het hogere organisatiedoel, ofwel de telos, waaraan zij een bijdrage leveren. De centrale vraag in dit boek is: hoe creëren we zo'n organisatie? Hoe kan deze verbondenheid op het niveau van zingeving in organisaties worden gevoed en versterkt?

In mijn praktijk als organisatieadviseur kom ik regelmatig in organisaties waar mensen vooral geluk ervaren op het niveau van pleasure, omdat geluk op de twee diepere niveaus moeilijk te realiseren lijkt. Soms komt dat tot uiting in een levendige koffiecultuur en veel aandacht voor elkaars privéleven – de organisatie als gezelligheidsvereniging. Hoewel deze onderlinge betrokkenheid natuurlijk óók een belangrijke waarde kan zijn voor mensen, is dit vaak een uiting van een gebrek aan verbondenheid op een gemeenschappelijk hoger doel.

De telos van de organisatie komt voort uit de waarden en passies van de medewerkers: waar is het hun echt om te doen? In een vitale organisatie is het verband tussen onze persoonlijke waarden en de telos helder en staan alle activiteiten in het teken van het hogere doel. Door het uitvoeren van onze taken, hoe klein ook, ervaren we onze persoonlijke bijdrage aan de telos. Dit verband, deze relevantie van het werk is de kern van geluk op het diepste niveau: wat is het hogere doel en hoe draag ik daaraan bij? In andere woorden: een gezonde cultuur geeft mensen de kans om een held te zijn!

Een medewerker bij een trainingsbureau die de materialen verzorgt voelt zich meer betrokken wanneer hij niet alleen hoort wát er opgeleverd dient

te worden en wanneer, maar ook hoe hij met deze taak bijdraagt aan een goede training en het leerproces van de deelnemer. In een centrum voor maatschappelijke opvang verandert de houding van de baliemedewerkers wanneer hen helder wordt dat zij het eerste contact van de organisatie met de cliënt zijn en hoe bepalend dit contact is voor het welbevinden van de cliënt. Het werk krijgt betekenis doordat de verbinding met het grotere geheel zichtbaar wordt.

Hoe sterk voelt u zelf de verbondenheid met de telos van uw organisatie? Hoofdstuk 4, de droom, biedt handvatten om de telos helder te maken en deze verbinding te versterken.

Leven zonder doel

In het boek *Radical Hope*⁵ beschrijft het laatste opperhoofd van de Crow-indianen hoe met het wegvallen van hun hoogste doelen als stam hun volledige bestaan betekenisloos werd. Alles in het dagelijks leven van de stam was gericht op hun telos: op de jacht op bizon en de gevechten met andere stammen. Toen door toedoen van de blanken de bizonen werden uitgeroeid en de gevechten met andere stammen werden verboden, raakte de stam in een diepe depressie. Zelfs dagelijkse handelingen, zoals als eten koken en persoonlijke verzorging werden zinloos. Zij dienden immers een hoger doel: eten koken dient om de krijgers te voeden, opdat zij gesterkt het gevecht en de jacht in kunnen gaan. Met het wegvallen van dit doel verloor het gehele dagelijkse leven haar betekenis.

1.2 Cultuur als bron voor bezieling – het statisch perspectief

Onze bezieling, onze verbondenheid met de telos van de organisatie, komt voort uit en tot uiting in de organisatiecultuur. In de literatuur zijn er veel verschillende denkbeelden over wat organisatiecultuur is en even zoveel definities. Ik hanteer de volgende⁶:

Organisatiecultuur is het continue proces van betekenisgeving in organisaties en de vaste patronen in denken en doen die daaruit voortkomen.

Deze definitie laat zien dat cultuur richting geeft aan ons handelen en tegelijkertijd over betekenisgeving gaat: over datgene wat zinvol voor ons is, wat van waarde is. Dit betekent dat de telos van de organisatie met de cultuur is

verbonden – de cultuur bevat de sleutel voor bezieling. Werken aan zingeving is dan ook een ontdekkingstocht door de cultuur van de organisatie. Hoe cultuur in elkaar zit, leest u in deze paragraaf. Hierin kijken we naar cultuur vanuit een statisch perspectief. Het statisch perspectief laat zien hoe de organisatiecultuur er op een bepaald moment uitziet en gaat uit van de gelaagdheid van cultuur: er is sprake van een zichtbare buitenkant en een diepere, onzichtbare binnenkant. Het statisch perspectief maakt als het ware twee foto's van de cultuur:

- De eerste foto laat de zichtbare kant van de cultuur zien, hoe deze zich manifesteert: het gedrag van mensen, de stijl van leidinggeven, rituelen, maar ook het gebouw, de inrichting daarvan, enzovoort. Deze manifeste kant van cultuur wordt de culturele praktijk genoemd⁷. Deze foto kan met een gewoon fototoestel gemaakt worden.
- Daarnaast zou je een röntgenfoto kunnen maken van datgene wat van buitenaf niet zichtbaar is: de onzichtbare binnenkant of culturele kern. Datgene wat zichtbaar is aan de buitenkant is een uitingsvorm van datgene wat in de diepere laag leeft: de ongeschreven regels, overtuigingen en waarden van de organisatie. Datgene wat mensen bezielt, wat zin en betekenis voor hen heeft, is hiermee verbonden.



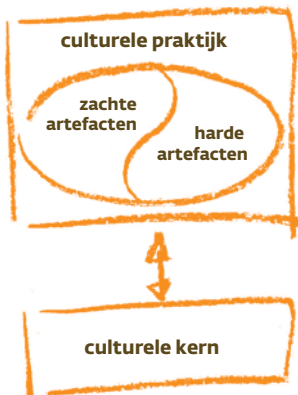
Dit hoofdstuk biedt een scherpe blik op deze beide foto's: wat is er precies op te zien – en hoe hangen de culturele praktijk en de culturele kern samen? Tot slot leest u enkele inzichten over de wijze waarop cultuur ontstaat.

1.2.1 De culturele praktijk

De culturele praktijk bevat alle zichtbare aspecten van cultuur, ofwel de culturele artefacten⁸. In de eerste plaats zijn dit de gewoontes en het gedrag van mensen in de organisatie, ofwel de zachte artefacten. Kijk eens naar de gewoontes in uw eigen organisatie – wat is typerend voor de manier waarop u samenwerkt, hoe u omgaat met conflicten, hoe besluiten worden genomen, hoe u vergadert, hoe er leiding wordt gegeven? Wat wordt er beloond en gedoogd, wat is het jargon, wat zijn verhalen en mythes over de organisatie, wie zijn de helden, wat zijn tradities en rituelen? De culturele praktijk omvat alles wat we mensen zien doen of horen zeggen.

Met ons gedrag en onze gewoontes geven we vorm aan onze omgeving. Daarom is er ook een tweede categorie artefacten te benoemen: de tastbare ofwel

harde artefacten. Het gaat daarbij om zaken als de structuur van de organisatie, de werkprocedures, het systeem van functionering en beloning, de fysieke omgeving (zoals het gebouw en het interieur), het logo en de geleverde producten. De dieper liggende waarden en overtuigingen van de organisatie zijn als het ware ‘gestold’ in tastbare materie.



Harde en zachte artefacten zijn een uiting van wat er op een dieper niveau, in de culturele kern speelt. Rondlopen in je eigen, maar ook in een willekeurige andere organisatie wordt zo een boeiende puzzel: wat zegt datgene wat je ziet over hoe mensen hier denken en wat hen bezielt? Hieronder bekijken we twee van deze puzzelstukjes en laat ik zien wat de werkomgeving en het taalgebruik van de organisatie – een hard respectievelijk zacht artefact – kunnen vertellen over de culturele kern.

De werkomgeving als artefact

De vormgeving van het gebouw, de inrichting, het gebruik van kleur, de indeling in kamers: al deze zaken kunnen uitingen zijn van de culturele kern. Wat valt op? Hoe ziet de ruimte eruit waar klanten worden ontvangen, hoe groot is het kantoor van de directeur? Is het opgeruimd of staan er dozen in de gang? Welke afdeling zit op welke plaats in het gebouw, wie heeft een prominente plek? De werkomgeving kan verraden wat de onderliggende waarden en overtuigingen zijn in de culturele kern: zij laten zien hoe men denkt en wat men belangrijk vindt. Een aantal voorbeelden:

- De architectuur

Een onderzoeker bij een technische universiteit vertelde mij iets over de logica achter de architectuur van het universitaire hoofdgebouw. Dit gebouw is opgebouwd uit ‘modules’, van buitenaf herkenbaar aan de ramen. Elk raam is één module, een kamer bestaat uit één of meerdere modules. Het aantal modules per kamer is gekoppeld aan de functie: de kamer van een student beslaat één module, die van een aio twee. Kom je een kamer van vijf modules tegen, dan weet je zeker dat je met een hoogleraar van doen hebt. De keuze om modules te koppelen aan functie (in plaats van aan iets anders, bijvoorbeeld de voor de uitvoering van het werk benodigde hoeveelheid ruimte) zegt iets

over het belang dat binnen de organisatie wordt gehecht aan de positie op de wetenschappelijke ladder.

- De plaats van elke afdeling in het gebouw

Bij de financieeleconomische dienst van een ziekenhuis heerste een lamgeslagen sfeer: medewerkers namen geen initiatief en voelden zich onmachtig. Er was sprake van verwaarlozing: de functie van afdelingshoofd stond al geruime tijd vacant. Hun plek in de organisatie maakte dit nog eens extra duidelijk: zij waren in verband met ruimtegebrek gehuisvest in de kelder van het gebouw, die niet voldeed aan arbonormen en waar amper daglicht was. In een andere organisatie deed zich iets vergelijkbaars voor: de testafdeling van een onderzoeksinstelling was op de zolderetage van het bedrijfspand gehuisvest. De testers waren later, als gevolg van een fusie, bij de organisatie gekomen en voelden zich na enkele jaren nog steeds een buitenbeentje.

- De staat van onderhoud

Een tijdje geleden ging ik op bezoek bij een organisatie die technisch zeer hoogwaardige producten ontwikkelt. Bij aankomst bleken ze gehuisvest te zijn in een prachtig jaren '30-pand, met schitterende mozaïeken. Terwijl ik zat te wachten vergaapte ik me enerzijds aan het pand en de originele details, anderzijds verbaasde ik me over de staat van verwaarlozing: de verf bladderde van de muren en in de entree zat ik op een stoel met een kapotte zitting. Het gebouw en interieur bleken een mooie aanleiding om in gesprek te gaan over de historie van het bedrijf en wat mensen belangrijk vinden. Er bleek veel trots te zijn, trots op de inhoudelijke kwaliteit en het vernuft van de producten. De uitstraling van het gebouw was daarin van ondergeschikt belang. 'Onze producten verkopen zichzelf wel', werd mij verteld.

De vormgeving van uw gebouw, de indeling, de verdeling van mensen en functies over de ruimtes – wat zegt uw eigen gebouw over de waarden en overtuigingen van uw organisatie?

Taal als artefact

Typisch taalgebruik – waarover wordt veel en waarover weinig of niet gesproken? Met wát we zeggen en de woorden die we daarbij gebruiken laten we iets zien van de omgeving waaruit we komen en de waarden en overtuigingen die daarin domineren.

Zo viel me in de kennismaking met een groep managers van een grote financiële instelling op hoe belangrijk het aantal medewerkers voor hen was waaraan zij leiding gaven. ‘Ik ben Henk, ik heb 300 FTE op de payroll en nog eens 110 op detacheringsbasis’. Het aantal medewerkers werd vaak als eerste genoemd, nog vóór de functie of andere persoonlijke kenmerken – blijkbaar was dit voor hen van belang. Let bijvoorbeeld ook eens op wat mensen op een verjaardag over hun werk vertellen: wat valt u daarin op? Waarover wijden ze uit, waar praten ze met trots over? Wat zou dat kunnen zeggen over de organisatie waarin ze werken? Overigens kan ook wat er *niet* wordt gezegd van betekenis zijn – dit kan verwijzen naar organisatorische taboes, waarover later meer.

Naast wát we zeggen, zijn ook het woordgebruik en jargon van betekenis. Zo was ik onlangs op gesprek bij een productiebedrijf, waarin de managers meer initiatief en ideeën voor verbetering vanaf de werkvloer wensten. ‘Ze zijn zo reactief en volgzaam’, was de klacht, ‘terwijl hun deze ruimte door ons als management wél wordt geboden. Maar ze pakken het gewoon niet op’. Gaandeweg het gesprek met de betreffende managers viel mij hun woordkeuze op: ‘medewerkers mogen reageren’, ‘ze mogen hun mening geven’, ‘we moeten ze overtuigen’, ‘we willen dat ze meegaan in de beweging’. Deze woorden waren voor mij in tegenspraak met de openheid en vrije ruimte die zij zeiden te bieden. Toen ik hen aansprak op deze tegenstelling kwam een andere kant van de organisatie aan het licht. Controle van de productie bleek van cruciaal belang: alles was gericht op beheersbaarheid. ‘Initiatieven van medewerkers brengen ook iets onvoorspelbaars met zich mee’, gaven zij toe. Deze dienden daarom binnen de bestaande kaders te blijven: de feitelijke ruimte was dus beperkt. Taal is zo een waardevolle ingang om de waarden en overtuigingen van de organisatie aan het licht te brengen.

Culturiosa

Net zoals elk land specifieke woorden heeft die eigen zijn aan de cultuur (denk aan het Nederlandse ‘gezellig’ en ‘polderen’), hebben organisaties dat ook. In de afgelopen tijd heb ik de volgende curieuze voorbeelden daarvan verzameld: ➤

Binnen een familiebedrijf hadden medewerkers geen baas, maar een 'mensverantwoordelijke'. Aandacht voor de relatie en persoonlijk contact stonden hier hoog in het vaandel – en zakelijkheid was taboe. Geheel andersom zat dat bij een financiële dienstverlener, waar met het begrip 'snijverlies' werd aangeduid hoeveel mensen als gevolg van een reorganisatie ontslagen werden. Door de sterke focus op cijfers en aandeelhouderswaarde noemden medewerkers hun werkgever gekserend 'spreadsheet city'. En wat te denken van mensen die door hun detacheringbureau worden 'weggezet' bij de klant? Of aandelen die worden 'aangelapt'? En één van mijn favorieten: enkele gemeentes hebben tegenwoordig een 'formulierenbrigade', een afdeling die mensen helpt bij het invullen van de papierwinkel die komt kijken bij het aanvragen van subsidies en voorzieningen. Wat is typisch taalgebruik in uw eigen organisatie?

Opgelet

Een directe, één-op-één vertaling van artefacten in waarden en overtuigingen mag nooit worden gemaakt: de clues die de culturele praktijk geeft over de culturele kern hoeven niet per se te kloppen. Voorzichtigheid hierbij is om twee redenen noodzakelijk.

1. Ten eerste kunnen we op basis van de culturele praktijk wel ideeën en beelden krijgen van wat daaraan in de culturele kern ten grondslag ligt, maar we kunnen dat ook heel snel verkeerd interpreteren. We worden daarbij namelijk geleid door onze eigen beleving van de werkelijkheid, onze eigen overtuigingen, iets waarvan we ons meestal niet bewust zijn.
2. Daarnaast kunnen artefacten óók iets zeggen over wie de organisatie zou willen zijn: het zijn dan uitingen van een wens in plaats van de eigenlijke, authentieke culturele kern. Harde artefacten als logo's, de architectuur en inrichting van het gebouw en missiestatements behoren vaak tot deze categorie: zij drukken de intenties van de organisatie uit, ofwel de 'beleden waarden'⁹. Zachte artefacten als jargon, wijze van samenwerken en stijl van leidinggeven zijn vaker intuïtief in plaats van 'bedacht' en daarmee betere indicatoren van de culturele kern.

Beleden waarden

Bijna elke organisatie heeft tegenwoordig wel een missiestatement en kernwaarden; iets dat in de afgelopen decennia sterk in opkomst is geraakt.

Organisaties maken hiermee zichtbaar naar welke waarden zij willen leven en wie zij wensen te zijn. Dit verlangen om op basis van waarden te sturen is al heel oud: ETOS, opgericht in 1918 door werknemers van Philips, kreeg in 1931 bij de privatisering haar naam die staat voor Eendracht, Toewijding, Overleg en Samenwerking. Ook andere organisaties dragen waarden in hun naam: zo kent Nuenen de woningcorporatie 'Helpt Elkander' en Zandvoort heeft er één onder de naam EMM (Eendracht Maakt Macht). Mijn zonen voetballen bij DVS: Door Vriendschap Sterk. En nog een mooie: de zwemvereniging NOAV in Susteren: Nooit Opgeven Altijd Verdergaan.

1.2.2 De culturele kern

De culturele kern is de onzichtbare binnenlaag van de cultuur en vormt als het ware het 'geheime recept' van de organisatie, een recept dat de smaak van de



culturele praktijk bepaalt. We zijn ons doorgaans amper van dit recept bewust; de elementen in de culturele kern zijn diep verankerd en zó vanzelfsprekend dat we ze niet meer opmerken. Net zozeer als een vis niet weet wat water is, zijn wij ons niet bewust van die dingen die heel gewoon of natuurlijk voor ons zijn. De culturele kern is het kloppend hart van de organisatie: bezieling en zingeving vinden hier hun oorsprong.

De culturele kern bestaat uit de ongeschreven regels, de waarden en de overtuigingen van de organisatie. De ongeschreven regels bevinden zich aan het oppervlak van de culturele kern; de overtuigingen en waarden zijn dieper verankerd. Deze laatste worden ook wel de ziel, de fundamentele drijfveren of het DNA van de organisatie genoemd: het genetisch materiaal van de organisatie, dat – in de metafoor van de foto – zelfs op de röntgenfoto niet zichtbaar is. In de volgende paragrafen wordt elk van deze elementen uit de culturele kern toegelicht.

Ongeschreven regels

‘De ideale secretaresse moet liefst iedere gedachte aan het feit, dat zij een mensch is, onderdrukken, ook wanneer haar chef dat niet doet.’ – **Etiquette of de sierlijkheid des levens, Annette Latouche**

Bovenstaand citaat komt uit een etiquetteboekje met beleefdheidsregels uit de jaren '50. Ook nu zijn er nog veel van dergelijke boeken verkrijgbaar: een snelle zoektocht op internet laat een variatie aan titels zien: van business- en e-mail etiquette tot en met etiquette voor dummies. De populariteit van dit soort boekjes, waarin impliciete normen zijn opgeschreven en uitgelegd, maakt duidelijk hoe belangrijk het is om te weten ‘hoe het hoort’.

De ongeschreven regels zijn de mores van de organisatie, de onuitgesproken gedragscode, wetten of conventies. Ze vloeien voort uit de nog dieper verankerde waarden en overtuigingen en zijn daarmee ethisch gezien nooit slecht of fout: ze zijn immers een logisch uitvloeisel uit de werkelijkheidsbeleving van de organisatie. In een organisatie die ‘eigenzinnigheid’ als diepere waarde heeft, is het volstrekt vanzelfsprekend dat er geleefd wordt naar de ongeschreven regel ‘je hoeft niet op tijd op vergaderingen te komen’. Ieder bepaalt immers zelf wat op dat moment het belangrijkste is: de vergadering of een andere klus.

De ongeschreven regels vertonen doorgaans samenhang met de geschreven regels van de organisatie, die tot uiting komen in harde artefacten als het beleid, strategische plannen, systematiek van functionering en beloning. In het boek *De ongeschreven regels van het spel* wordt aannemelijk gemaakt dat de ongeschreven regels laten zien hoe de geschreven regels in de organisatie worden geïnterpreteerd¹⁰. Een organisatie die bijvoorbeeld resultaatgerichtheid hoog in het vaandel heeft – hetgeen tot uiting komt in prestatienormen – kan hierdoor ongeschreven regels in het leven roepen als ‘baken je terrein af’ en ‘zorg voor goede kwartaalcijfers’. Deze kunnen leiden tot wat ‘ongewenste neveneffecten’ worden genoemd: kortetermijndenken en gebrek aan samenwerking.

De (on)geschreven regel ...

De volgende kernwaarden en gedragsregels komen uit een flyer met kernwaarden van een bank:

- ‘Kwaliteitsgerichtheid: wij doen in één keer de juiste dingen goed.’

- 'Bevlogenheid: wij praten positief over de bank, ons werk en onze collega's.'
Deze goed bedoelde statements kunnen echter de volgende vragen oproepen:
 - Gaat het echt om kwaliteit of mag je hier gewoon geen fouten maken?
 - Gaat het om bevlogenheid of is kritiek uiten hier 'not done'?
- Kijk eens naar de geschreven regels van uw eigen organisatie: een missiestatement, kernwaarden of gedragscode. In welke ongeschreven regels kunnen deze worden vertaald?

Het bovenstaande voorbeeld laat zien dat ongeschreven regels de norm stellen voor wat wél te doen, maar ook voor wat niet te doen: het laat zien wat taboe is, wat 'zondig' gedrag is. Taboes zijn vaak makkelijker op te sporen dan 'deugden', ofwel de regels die aangeven wat goed gedrag is. Blijkbaar zijn we erg gevoelig voor datgene wat bestraft zou kunnen worden.

Het met elkaar in de eigen organisatie benoemen en uitspreken van taboes is spannend, maar leidt vaak ook tot een gevoel van opluchting. Door ze tegen het licht te houden en met elkaar te delen lijken ze hun aantrekkingskracht al wat te verliezen, en kan er soms zelfs om gelachen worden. Zo ook een welzijnsinstelling die ontdekte dat 'rechts stemgedrag' taboe was en waarvan men meteen de irrationaliteit inzag. Hoofdstuk 5, de spiegel, laat zien hoe u ongeschreven regels kunt ontdekken.

Waarden

Een arts denkt er niet over na of hij zijn patiënt beter zal maken, een redenaar niet of hij zijn gehoor zal overtuigen; een politicus overweegt niet of hij een goede rechtsorde zal realiseren, en net zo min gaat iemand anders bij zichzelf te rade over zijn doel.

– **Aristoteles**

Wat staat ons te doen als organisatie, wat maakt ons werk zinvol? Het beantwoorden van deze vraag brengt ons bij onze waarden: bij datgene waar het ons om te doen is. De gedeelde waarden in de organisatie laten zien wat we van wezenlijk belang vinden en wat we met elkaar willen ontwikkelen of creëren. Ze geven op een onzichtbare, vanzelfsprekende manier richting aan ons handelen en bepalen ons doel. In het citaat heeft Aristoteles deze vanzelfsprekendheid op een mooie manier verwoord: we hoeven er niet over na te denken en ons niet te rechtvaardigen. Onze waarden komen voort uit wie wij zijn.

Onze waarden zijn verbonden met onze kwaliteiten; met de positieve eigenschappen die tot ons wezen of onze kern behoren. Kwaliteiten laten zien wat eigen is, wat een natuurlijke sterkte of kracht is, waarin we kunnen uitblinken – de mogelijkheden waarover we in de kiem beschikken. Ze geven mensen én organisaties eigenheid en kleur, zoals zichtbaar is in de verschillende gemeentelijke organisaties waar ik voor werk: in de ene gemeente bruist het van de nieuwe ideeën, de andere is vooral praktisch en oplossingsgericht en een derde is goed in het bouwen van netwerken en samenwerkingsverbanden. ‘Doen wat je kunt, is hetzelfde als zijn wie je bent’, zegt Bogdanov. Welke kwaliteiten herkent u in uw eigen organisatie? Wat geeft mensen in uw organisatie energie en leidt tot flow?

Alles wat gewaardeerd wordt, alles waar we liefde voor voelen, krijgt waarde. Sommige van onze kwaliteiten zijn zó belangrijk voor ons, dat ze de rol van waarde aannemen. In het boek *Bezieling en kwaliteit in organisaties* verwoordt Ofman dit als volgt: een waarde is een kwaliteit die iemand als toetssteen voor zijn handelen gebruikt¹¹. Die kwaliteiten die betekenisvol voor ons zijn, die we als zinvol ervaren, vormen onze waarden. Waarden zijn daarmee richtinggevende kwaliteiten.

In een vitale cultuur ervaren we verbinding door gemeenschappelijke waarden en zien we hoe deze tot uiting komen in de telos van de organisatie, het levensdoel. De telos is de opdracht die uit onze waarden voortvloeit en laat zien wat ons bezielt. Wat staat ons te doen, waar voelen wij liefde voor? In het boek *Good to Great* noemt Collins dit ‘what we are deeply passionate about’¹². De telos is datgene wat voor ons van wezenlijk belang is, wat zoveel betekenis voor ons heeft dat we geen keuze hebben. Mensen die zich verbonden voelen met de telos van de organisatie ervaren geluk op het diepste niveau, het niveau van meaning (zie § 1.1).

Liefde voor de poes

Sommige organisaties ontwikkelen zich op zo’n manier dat de telos buiten beeld raakt. Mensen voelen zich niet meer verbonden met het werk en nemen ‘mentaal ontslag’. In de werkplaats van een groot bedrijf leidde dit tot balorigheid, pesten en een groot onderling wantrouwen. De liefde voor het vak en onderlinge verbondenheid waren ver te zoeken, op één punt na: de zorg voor zwerfpoes Lily. De mannen hadden een knus hoekje in de werkplaats voor haar ingericht en bewaakten zorgvuldig het schema wie op welke dag voor haar moest zorgen. Hun liefde en verbondenheid konden ze via het werk niet uiten, maar wel via de poes.

Het begrip telos is verwant aan het begrip missie. Missies van organisaties roepen echter vaak iets rationeels en maakbaars op: we doen een bedrijfsanalyse, bedenken een missie en gaan die realiseren. Het verschil met telos is dat telos uitgaat van datgene wat in de kiem aanwezig is: de gedeelde waarden. Telos is dus niet iets lichaamsvreemds dat van buitenaf gezocht dient te worden, maar iets wat voortkomt uit wie wij zijn – uit onze authentieke waarden. Waarden zijn duurzaam en tijdloos: ze gaan voorbij aan de voorkeur van het moment¹³. Daarnaast zijn waarden transpersoonlijk, wat betekent dat zij het persoonlijke niveau overstijgen: het inspireert niet alleen om zélf vanuit die waarde te handelen, maar ook als we anderen dat zien doen. Waarden zijn een belangrijk bindmiddel in organisaties: het handelen vanuit gedeelde waarden overstijgt het individuele en richt de energie op datgene wat we met elkaar van belang vinden. We kunnen ons hierdoor identificeren met de organisatie en hebben het gevoel deel uit te maken van iets wezenlijks. Hoofdstuk 4, de droom, gaat hier dieper op in en geeft handvatten om de eigen, authentieke waarden van de organisatie te ontdekken.

Overtuigingen

Drie statistici gingen op konijnenjacht. Zij verscholen zich achter een struik en wachtten tot er een konijn langskwam. Niet lang daarna was dat het geval: het beestje ging pal vóór hun schuilplaats zitten. ‘Pang!’ De eerste statisticus schoot er pal links naast. ‘Pang!’ De tweede statisticus schoot er pal rechts naast. ‘Hoe-ra!’ riep de derde statisticus en hij sprong op: ‘We hebben hem!’

Dit grapje laat precies zien waar het hier om gaat: onze beleving van de werkelijkheid. Waar waarden de kiem zijn van onze telos, ons levensdoel, hebben overtuigingen betrekking op onze beleving van de wereld waarin die telos tot ontplooiing komt. Overtuigingen, ook wel basisassumpties of vooronderstellingen genoemd, laten zien hoe we tegen de wereld aankijken en wat we aannemen als waar: waar we in geloven. Het zijn de onbewuste grondwetten van de organisatie, die zó vanzelfsprekend en diep verankerd zijn dat we ons er niet meer bewust van zijn.

Zijn mensen te vertrouwen; zijn ze van nature lui of juist bereidwillig? Hoe kijken we tegen de buitenwereld aan: wat is er nodig als organisatie om daarin te kunnen overleven? En wat is de juiste manier om de boel ook intern op orde te houden? Elke organisatie houdt er een scala aan overtuigingen op na, die zeer bepalend zijn voor de ontplooiing van de telos. Het maakt voor een com-

municatiebureau bijvoorbeeld nogal uit of de mensen die daar werken ervan uitgaan dat ‘de hele wereld op hen zit te wachten’ of ‘dat de wereld al vergeven is van bedrijfjes zoals zij’. Dergelijke overtuigingen zullen de manier waarop de organisatie tot ontwikkeling komt sterk beïnvloeden: ze kunnen de ont-plooiing van de telos ondersteunen, maar ook in de weg staan.

Zeker weten

Bij een grote zorgverzekeraar hebben medewerkers met klantcontact een budget van € 1000,00 ter beschikking om zelfstandig problemen van klanten op te lossen. De organisatie in kwestie gelooft hiermee een succesvolle strategie te hebben gekozen. Achter deze keuze gaat een aantal overtuigingen schuil: over de medewerkers, die blijkbaar competent en te vertrouwen zijn, en over de klant, die deze directe, oplossingsgerichte aanpak blijkbaar waardeert.

Welke regels zijn er binnen uw organisatie over de omgang van medewerkers met klanten? En welke overtuigingen liggen hieraan ten grondslag?

Overtuigingen versterken zichzelf: ze bepalen waar onze aandacht naar uitgaat en kleuren de wijze waarop we de wereld waarnemen – maar waar we ons veelal niet bewust van zijn. We hebben de neiging om alleen datgene waar te nemen wat relevant is in het kader van ons eigen wereldbeeld. Op deze manier werken we dagelijks aan de versterking daarvan: we zien de dingen niet zoals ze zijn, maar zoals wij zijn, zegt een Joods gezegde.

Soms gebeuren er echter dingen waardoor we inzien dat er ook andere waarden mogelijk zijn. In het boek *Blink*¹⁴ geeft Malcolm Gladwell het voorbeeld van een orkest dat mensen auditie laat doen door ze achter een scherm te plaatsen, waardoor de juryleden alleen het geluid waarnemen. De jury is verbaasd over het resultaat: met vlag en wimpel wordt gekozen voor een vrouw die ze altijd als invalster hebben gehad – en nooit vast hebben aangenomen ‘omdat vrouwen nou eenmaal niet zo goed kunnen blazen’. Het voorval haalde de eigen werkelijkheid onderuit.

Deze confrontatie met een andere werkelijkheid is echter niet gemakkelijk – we hebben de neiging om die andere werkelijkheid te ontkennen of zelfs helemaal niet waar te nemen¹⁵. Aantasting van ons wereldbeeld is een bedreiging voor onze individuele en sociale identiteit. Om deze reden verdedigen we ons vaak heftig tegen informatie die ons beeld van de werkelijkheid overhoop

haalt, wat ook wel de ‘defensive mindset’ genoemd¹⁶. Overtuigingen gaan hierdoor als ondergrondse dogma’s fungeren: men wordt geacht hier niet van af te wijken, noch deze te betwisten of te betwijfelen! Andersdenkenden, zoals nieuwe medewerkers, die dit toch doen, lopen hierdoor het risico om de deviant te worden¹⁷.

Het Copernicus-effect

Copernicus kwam in de 16^e eeuw tot de conclusie dat de aarde om de zon draait en niet andersom. Dit was een uiterst revolutionair standpunt, dat geheel inging tegen de leer van de Katholieke Kerk en het wetenschappelijk denken in die tijd. Zijn angst voor kritiek en verkettering was groot en aanvankelijk verspreidde hij zijn ideeën dan ook anoniem. Pas in 1543 ging hij akkoord met publicatie, waarbij in het voorwoord werd vermeld dat het ‘vooral gezien moest worden als een wiskundig model en niet als de realiteit. Volgens de legende kreeg Copernicus het eerste exemplaar van zijn publicatie op zijn sterfbed overhandigd.

Wie zijn de Copernicussen van uw eigen organisatie?

1.2.3 Hoe cultuur wordt gevormd

In de vorige paragraaf is u een perspectief geboden om naar organisatiecultuur te kijken. U heeft gezien hoe de culturele praktijk een uiting is van de diepere, onzichtbare culturele kern: de ongeschreven regels, overtuigingen en waarden. Deze kern is wezenlijk – zij geeft richting aan ons handelen en bevat de bron voor bezieling, de kiem voor ontplooiing.

Hoe ontstaat deze culturele kern? Waar komen de ongeschreven regels, waarden en overtuigingen vandaan, en hoe worden deze collectief?¹⁸ In deze paragraaf worden enkele principes toegelicht die hieraan ten grondslag liggen.

Gelijkheid trekt aan

Gelijkheid leidt tot aantrekking tussen mensen, in tegenstelling tot wat de uitspraak ‘opposites attract’ doet vermoeden. De gelijkheidsattractie-hypothese¹⁹ uit de sociale psychologie stelt dat we ons aangetrokken voelen tot anderen die qua telos, waarden en overtuigingen op ons lijken. Vanuit deze voorkeur zoeken we sneller contact met gelijken en vormen we zo relatief ho-

mogene groepen en organisaties. De gedeelde normen en waarden vormen daarbij het fundament van de culturele kern.

Deze aantrekking is niet vreemd: wij voelen ons door anderen met gelijke opvattingen en waarden ondersteund in onze eigen normen en waarden. Samenwerking met gelijkgestemden verloopt bovendien soepeler omdat de gelijke normen en waarden de onzekerheid in de interactie reduceren: doordat we op dezelfde manier tegen dingen aankijken ontstaan er minder problemen. Opmerkelijk is dat dit niet geldt voor gelijke competenties. In een onderzoek naar overeenkomsten en verschillen tussen fusiepartners werd ontdekt dat managers het liefst fuseren met organisaties die qua waarden gelijk zijn, maar op instrumenteel gebied juist complementair zijn²⁰.

De geschiedenis: leermomenten

In de loop van de levensduur van de organisatie doen we met elkaar gemeenschappelijke ervaringen op. De manier waarop we leren van deze ervaringen speelt een belangrijke rol bij het ontstaan van overtuigingen, van datgene wat we met elkaar voor waar aannemen²¹. De ervaringen leren ons wat er nodig is om te overleven als organisatie in de buitenwereld en als individu binnen de organisatie. Enerzijds leren we van successen: door te ervaren dat iets werkt, dat iets leidt tot het oplossen van een probleem, ontstaan overtuigingen over wat nodig is om succesvol te zijn, zoals: ‘als we maar veel aandacht besteden aan de inhoudelijke kwaliteit van onze producten, dan zullen we het wel goed doen in de markt.’ Daarnaast komen overtuigingen voort uit pijnlijke of traumatische ervaringen in het verleden. De overtuiging heeft dan betrekking op het vermijden van pijn, het voorkómen van iets vervelends dat in het verleden is gebeurd. We denken bijvoorbeeld: ‘als we maar geen grote innovaties of andere gekke dingen doen, dan voorkomen we een riskante financiële positie.’ De overtuigingen vormen op deze wijze een soort beschermingsmechanisme voor de organisatie en zijn gericht op zelfbehoud. Overtuigingen hebben een conditionerend effect: ze leiden tot de neiging om positieve ervaringen te herhalen en negatieve te vermijden.

De moraal van het verhaal ...

Een adviesbureau koos op een bepaald moment voor een organisatiestructuur met resultaatverantwoordelijke eenheden, met elk een eigen directeur. Dit leidde tot onderlinge competitie en een stroeve uitwisseling van medewerkers tussen de eenheden, wat escaleerde in grote interne conflicten. De organisatie was hierdoor een tijd lang zó intern gericht, dat zij haar focus op de klant verloor. Dit leidde in combinatie met een economische crisis tot een dreiging van faillissement. Een aantal gedwongen ontslagen volgden, waarna het bureau overging tot een zeer platte structuur en losse manier van sturen. Er ontstond een blijvende allergie voor structuur en strakke sturing: deze hadden in het verleden immers niet veel goeds gebracht ...

Wat zijn belangrijke momenten in de levensloop van uw eigen organisatie? Ga eens op zoek naar verhalen uit het verleden; momenten van verlies, falen, overwinning en succes. Welke lessen zijn hieruit getrokken – en welke overtuigingen zijn hierdoor ontstaan?

Imitatie

‘We become who we hang out with’, stelt Tom Peters. Als mens zijn we gevoelig voor wat andere mensen doen – in essentie zijn we groepsdieren. We nemen daardoor niet alleen het gedrag van anderen over, maar ook hun overtuigingen. Dit verschijnsel staat bekend als mimeze – Grieks voor nabootsing. Mimeze vormt de grondslag voor samenwerking en ons aanpassingsvermogen als sociaal wezen²².

Wij leren door elkaar na te doen; wij leren mens te zijn door het nabootsen van onze voorbeelden. Imitatie is één van de belangrijkste manieren om ons te kunnen ontwikkelen en in de maatschappij te kunnen functioneren. Baby's doen dat al; een baby die geen menselijke voorbeelden krijgt, zal altijd gebrekkig blijven. Imiteren gaat ons hele leven door en is veelal een onbewust en automatisch proces: wat we zien bij anderen, doen we vanzelf na. Kijkt u bijvoorbeeld naar iemand die verdrietig is, dan gaat u vanzelf ook verdrietig kijken. Wij imiteren niet alleen het gedrag van anderen, maar nemen op deze wijze ook hun beelden van de werkelijkheid over: van wat waar en wat goed is. Als anderen iets doen of vinden, dan zal dat wel goed, correct of belangrijk zijn, is de gedachte die hieraan ten grondslag ligt. Op deze wijze ontstaan gewoontes en ongeschreven regels over zaken als kleding, taalgebruik en humor, maar ook collectieve overtuigingen over ‘hoe het nou eenmaal is’²³.

Oprichters en managers

In de totstandkoming van de cultuur hebben de oprichters en managers van de organisatie een bijzondere rol: zij worden het meest geïmiteerd. Onderzoek bevestigt dit: het persoonlijke wereldbeeld, de persoonlijke overtuigingen, normen en gedragspatronen van invloedrijke spelers in de organisatie staan in wisselwerking met de organisatie²⁴. Met de wijze waarop zij tegen zaken aankijken, wat zij daarbij voelen en hoe ze ermee omgaan, geven ze impliciet het voorbeeld aan de organisatie.

Zeker in de startfase van organisaties is deze impact groot: dan is er bij medewerkers nog veel onduidelijkheid over hoe te handelen, over wat juist en correct is – en de behoefte aan een voorbeeld groot. De mechanismes van imitatie zorgen ervoor dat medewerkers het gedrag en de overtuigingen overnemen: zij leren van de leider. De normen en overtuigingen van oprichters en managers, die op deze manier collectief worden aangeleerd, gaan zich zó sterk verankeren in de organisatie dat ze na diens vertrek blijven voortbestaan. Ook mythes en verhalen over de oprichters en managers die in organisaties rondgaan, dragen daaraan bij.

Druk

Tijdens een managementtraining werd een manager zich van dit mechanisme bewust. Hij vertelde hoe hij ervan geniet om druk te zijn, om continu aan het werk te zijn en 'lekker op zondag nog wat mailtjes te doen'. Het was bijna een verslaving, zei hij. Toen hij echter steeds vaker op zondagavond reacties op zijn mailtjes kreeg van zijn medewerkers, realiseerde hij zich hoe hij zijn team meesleepte in zijn gedrag: met zijn gewoonte stelde hij de norm voor het team.

Het beroep

'Voor iemand met een hamer is ieder probleem een spijker': waarden, normen en overtuigingen hangen ook samen met ons beroep of vakdiscipline²⁵. Verschillende beroepsgroepen doen wezenlijk andere dingen, leren wezenlijk andere dingen in hun opleiding en nemen de wereld daardoor ook wezenlijk anders waar: 'beroepsdeformatie'. Beroepsgroepen als ingenieurs, accountants en verplegers verschillen daardoor in hun overtuiging van wat goed, belangrijk en waar is. Neemt u een nieuwe medewerker aan, of werkt u veel met een bepaalde beroepsgroep, dan krijgt u de bijbehorende waardenset er dus gratis bij.

Vakdenken

In mijn rol als adviseur heb ik ook te maken met deze beroepsgerelateerde overtuigingen van klanten – én die van mijzelf! Zo wilde een klant, ingenieur en leidinggevende in een fabriek, weten welke 'deliverables' ofwel meetbare, gespecificeerde tussenresultaten wij op welk moment zouden opleveren in het cultuurtraject dat ik met een collega voor hem begeleidde – en wanneer het klaar was. Het kostte ons behoorlijk veel tijd en energie om hier samen uit te komen: zijn overtuigingen over de maak- en meetbaarheid van de gewenste ontwikkeling stonden haaks op onze aan het adviesvak gerelateerde overtuigingen: dat dergelijke processen stap voor stap dienen te verlopen, dat daarbij nooit verder vooruit kan worden gekeken dan één of enkele stappen en dat draagvlak niet te plannen valt.

Wat is uw eigen beroep – en welke waarden en overtuigingen zijn daarmee verbonden?

De omgeving

Tot slot wordt de cultuur van een organisatie mede gevormd door de omgeving, de cultuur waarbinnen de organisatie opereert. We imiteren niet alleen mensen in onze eigen organisatie, maar nemen ook gewoontes en overtuigingen over 'van buiten'. Enerzijds is dat de cultuur van het land dan wel de streek, anderzijds ook de cultuur van het klantsysteem en de sociale omgeving van de organisatie. Een organisatie zou immers verworpen worden in de omgeving als zij niet de moraal weerspiegelt van de cultuur waarin de organisatie is ingebed²⁶. Omgeving en organisatie zijn als het ware communicerende vaten. Op deze manier ontstaan markante gelijkenissen tussen de binnen- en buitenwereld van organisaties; in mijn advieswerk verbaast het mij iedere keer weer om dit te zien. Zo was ik betrokken bij een penitentiare inrichting waar medewerkers onderling ook boevengedrag vertoonden. Er werd melding gemaakt van bedreiging, afpersing en (seksuele) intimidatie. En in een opvangorganisatie voor slachtoffers van huiselijk geweld klaagde de directie over het slachtoffergedrag van medewerkers. Deze voorbeelden geven aan hoe eigenschappen van de doelgroep of klant door mensen in de organisatie worden gekopieerd. Dat kan ook een eigenschap zijn van de producten of diensten die de organisatie aan de buitenwereld levert: een stichting, gericht op financiële onafhankelijkheid van consumenten, hecht intern grote waarde aan haar eigen autonomie; en in een waterleidingbedrijf, waarin een continue druk van

het geleverde water centraal staat, is ook de organisatiecultuur gericht op continuïteit en stabiliteit.

Het principe van imitatie, onze neiging om gelijkgestemden op te zoeken en de manier waarop we leren van het verleden – organisatiecultuur wordt gevormd door veel factoren. Ook ons beroep, onze omgeving en de oprichters en leiders dragen bij aan de ontwikkeling van een geheel eigen, unieke culturele kern die tot uiting komt in de zichtbare culturele praktijk.

1.3 De kracht van cultuur – het dynamisch perspectief

Cultuur is sterk. Het statisch perspectief heeft ons laten zien hoe alomvattend cultuur is en hoe dit in alle hoeken en gaten van de organisatie tot uiting komt. De cultuur van de organisatie kan daarmee een krachtige motor zijn voor de ontplooiing van de telos – datgene wat zin en betekenis heeft, krijgt dan gestalte in de culturele praktijk. Omgekeerd kan de cultuur ook ontplooiing in de weg staan, waardoor mensen de verbondenheid en de zin van hun werk kwijtraken. Wat maakt cultuur zo krachtig? In deze paragraaf kijken we naar cultuur vanuit het dynamisch perspectief. Het statisch perspectief heeft laten zien hoe de organisatiecultuur door middel van twee ‘foto’s’ van de culturele kern en de culturele praktijk is te beschrijven. Foto’s geven echter altijd een momentopname weer. Wat het statisch perspectief niet laat zien is hoe alle onderdelen van de cultuur, datgene wat er op de beide foto’s te zien is, elkaar continu beïnvloeden: het is een dynamisch gebeuren. Je kunt het vergelijken met een menselijk lichaam: ook daar geeft een foto niet weer dat er zich vanbinnen continu allerlei processen voltrekken. Het dynamisch perspectief is een aanvulling op het statisch perspectief. Het laat zien hoe delen van de cultuur als communicerende vaten met elkaar in verbinding staan: zij vormen elkaar en worden door elkaar gevormd.

Alles staat met alles in verbinding – dit uitgangspunt komt uit de kwantumfysica en richtte zich in eerste instantie op natuurkundige processen. Daarin wordt gesteld dat alles in feite energie is; dat alles met elkaar samenhangt en invloed op elkaar uitoefent. Deze onderlinge verbondenheid is de basis voor het dynamisch perspectief. Ons gedrag komt enerzijds voort uit de culturele kern, die op haar beurt door dit gedrag weer wordt gevoed en versterkt. Ons gedrag bepaalt en wordt bepaald door de cultuur – er is sprake van een continue, wederkerige beïnvloeding. Deze cyclische beïnvloeding vormt vaste patronen, waardoor de cultuur een constant karakter krijgt. Dit zien we ook

in het menselijk lichaam: de processen zijn dynamisch, terwijl wij onszelf blijven. Dit maakt cultuur tot iets paradoxaals: enerzijds is er sprake van continue beweging en beïnvloeding, anderzijds ontstaat hierdoor een vaste, moeilijk beïnvloedbare identiteit.

Cultuur vanuit het dynamisch perspectief geeft zicht op deze processen van beweging en beïnvloeding in organisaties en laat zien hoe hierdoor patronen ontstaan: dynamische patronen met een vast karakter. Die patronen kunnen bezieling versterken, maar ook in de weg staan. Hoe dit werkt, leest u in het vervolg van deze paragraaf.

1.3.1 Continue dynamiek: alles beïnvloedt alles

Alles staat met alles in verbinding, zo wordt gesteld. Dat geldt niet alleen voor de culturele praktijk en de culturele kern, de twee lagen van de cultuur. Onderzoek laat zien dat er ook sprake is van onderlinge beïnvloeding van verschillende elementen uit de culturele praktijk. Hieronder volgen enkele voorbeelden.

- Staand in plaats van zittend vergaderen leidt tot een verkorting van de vergaderduur met één derde, zonder dat de kwaliteit van de besluitvorming eronder lijdt. Gebruik van barkrukken stimuleert samenwerking en innovatie; een ovale tafel bevordert het delen van informatie²⁷.
- Door de geur van schoonmaakmiddelen gaan we minder knoeien; het verspreiden van een lichte sinaasappelgeur leidde in een onderzoek onder arrestanten op een politiebureau tot een afname van het medicijngebruik²⁸.
- Wanneer we naar mensen kijken die lachen of woorden lezen als 'komisch' en 'lachen', gaan we zelf óók lachen²⁹.
- We zijn het vaker eens met stellingen op papier wanneer deze in het groen worden afgedrukt, dan wanneer er rode letters worden gebruikt³⁰.

Deze onderlinge beïnvloeding van verschillende elementen uit de culturele praktijk komt ook op de werkvloer tot uiting. Zo vroeg één van mijn klanten zich af waarom het delen van kennis tussen zijn medewerkers zo moeizaam verliep – zij bleken alleen op individuele doelstellingen te worden beoordeeld en beloond. De beoordelingssystematiek stimuleerde het autonome gedrag. En in een andere organisatie merkte men dat er ineens communicatieproblemen ontstonden tussen twee afdelingen nadat één van beide afdelingen naar

een ander gebouw was verhuisd: fysieke afstand beïnvloedt gedrag. Welke voorbeelden herkent u in uw eigen praktijk?

Onderschat vooral niet het effect van harde artefacten op gedrag: hun invloed is groot. Harde artefacten zijn te beschouwen als ‘gestolde’ manifestaties van de culturele kern. Juist deze ‘hardheid’ maakt dat het effect zo sterk is: ze vormen als het ware een schil die het gedrag omkadert en inperkt: je kunt haast niet anders dan de vaste paden volgen die de harde artefacten hebben gevormd – in negatieve termen: ze vormen een keurslijf. Hoofdstuk 7 laat zien hoe dit als een kracht kan worden gebruikt voor de ontwikkeling van de organisatie.

1.3.2 Het ontstaan van patronen

Let op je woorden: ze worden je gedachten.

Let op je gedachten: ze worden je daden.

Let op je daden: ze worden je gewoontes.

Let op je gewoontes: ze worden bestemming.

– Charles Reade

De vorige paragraaf heeft laten zien hoe alles met elkaar in verbinding staat: procedures, gebouwen, rituelen, gedrag, enzovoort. Het bijzondere aan deze beïnvloeding is dat hierin patronen ontstaan: de dynamiek krijgt vaste kenmerken en wordt een voorspelbaar, moeilijk te beïnvloeden geheel, dat immuun lijkt te zijn voor verandering. Naast de harde kant van organiseren (processen, structuur en systemen) wordt cultuur niet voor niets ook wel de hardnekkige kant van organiseren genoemd. Hier leest u hoe deze patronen tot stand komen en wat ze zo krachtig maakt.

Alles beïnvloedt elkaar en toch blijft het zoals het is; deze paradox wordt in natuurkundige termen een dynamisch equilibrium genoemd, een dynamisch evenwicht³¹. Veel organisatieveranderingen mislukken hierdoor: ze hebben een tijdelijk effect, maar uiteindelijk zorgt ‘het immuunsysteem’ ervoor dat de oude vertrouwde gang van zaken weer wordt hersteld. Het is moeilijk om hier vat op te krijgen: de cultuur lijkt vooral grip op ons te hebben in plaats van andersom. We zijn zó vergroeid met de patronen in de organisatie, dat we ze niet meer waarnemen.

Hoe komt dit dynamisch evenwicht tot stand? Om hier inzicht in te krijgen moeten we kijken naar de manier waarop de continue beïnvloeding, zoals besproken in de voorgaande paragraaf, werkt en vorm aanneemt. De elementen die elkaar beïnvloeden in de culturele kern en de culturele praktijk blijken elkaar in balans te houden. Er is niet alleen sprake van oorzaak en gevolg,

maar het gevolg draagt ook weer bij aan de oorzaak. Hierdoor ontstaan cyclische processen, die ook wel een 'systeem' of patroon worden genoemd³²:

De culturele kern geeft richting aan de culturele praktijk: ons handelen komt



voort uit de ongeschreven regels, de overtuigingen en waarden van de organisatie. Met ons handelen bereiken we een bepaald resultaat. Deze resultaten interpreteren we op zó'n manier dat ze de elementen in de culturele kern bevestigen: de resultaten laten zien dat ongeschreven regels, de overtuigingen en waarden waar en juist zijn.

Innovatie als patroon ...

In een organisatie waarin in de culturele kern is verankerd dat innovatie belangrijk is, komt dat tot uiting in de culturele praktijk: mensen steken veel energie in de ontwikkeling van nieuwe producten en hebben minder aandacht voor het beheer en de update van het bestaande productaanbod. Als resultaat hiervan loopt de verkoop van oude producten terug. Dit resultaat versterkt mensen in hun overtuiging dat de oude producten kansloos zijn en dat innovatie belangrijk is – en moedigt daarmee de vernieuwing weer aan. De cyclus houdt zo zichzelf in stand.

Dit is het mechanisme van dynamisch evenwicht: de culturele kern geeft vorm aan de culturele praktijk, die op haar beurt weer de culturele kern voedt en versterkt - en vice versa. Een dergelijk systeem wordt ook wel autopoiesis genoemd: Grieks voor zelfvormend. De onderdelen van het systeem blijven elkaar continu produceren³³.

Het patroon dat zo ontstaat wordt zo sterk en autonoom, dat het als het ware een draaikolk is waar we in meegezogen worden. Harde artefacten als werkprocedures, bevoegdheden en beoordelingssystematiek dragen in belangrijke mate bij aan deze 'zuigkracht'. Zij vormen zoals eerder genoemd 'vaste paden' die een conditionerend effect hebben op gedrag: het volgen van deze paden is de weg van de minste weerstand. Ook onze manier van waarnemen bevordert de zuigkracht van het systeem. Zoals eerder beschreven versterken we onze overtuigingen doordat we voornamelijk die dingen waarnemen die in ons plaatje van de werkelijkheid passen – afwijkende zaken merken we soms niet

eens op. Daarnaast hebben we de neiging om datgene wat we waarnemen zó te interpreteren dat het bij ons beeld van de werkelijkheid past. Deze mechanismes zorgen ervoor dat we met onze waarneming de waarden, overtuigingen en ongeschreven regels uit de culturele kern telkens bevestigen – en daarmee het patroon versterken.

Rook in de ogen

De chef van een fabriek werd op een onverwachte manier geconfronteerd met zijn persoonlijke manier van waarnemen en interpreteren. Hij beklagde zich over het lage arbeidsethos in zijn organisatie: 'mensen zijn gewoon niet gemotiveerd', zo luidde zijn oordeel. Hij nam veel zaken waar die hem in deze overtuiging bevestigden: de fabriekshal was een rommeltje, mensen groetten elkaar niet of nauwelijks en er stond altijd wel een groepje mensen buiten te roken.

Een tijd later trof hij weer een rokende medewerker op het plein bij de fabriekshal aan. 'Ga eens aan het werk!' riep hij de medewerker geïrriteerd toe. Deze reageerde verbaasd: hij had net de nachtploegendienst achter de rug en rookte even een sigaretje alvorens naar huis te vertrekken.

1.3.3 Creërende en behoudende patronen

Elke organisatie heeft deze zichzelf reproducerende patronen, die de organisatie haar geëigende manier van doen geven. Daarbij kunnen twee soorten patronen onderscheiden worden:

- patronen gericht op groei en ontwikkeling van de telos, ofwel *creërende* patronen;
- patronen gericht op bescherming en behoud van de organisatie, ofwel *behoudende* patronen.

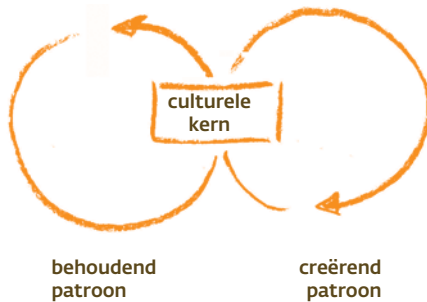
Beide patronen hebben een eigen rol en functie in de organisatie. Creërende patronen zijn in de culturele kern verbonden met de waarden van de organisatie. Zij zorgen ervoor dat de telos tot ontplooiing komt en manifest wordt in de culturele praktijk: de groei en ontwikkeling is zichtbaar. Creërende patronen geven energie en zijn de bron voor bezieling: we ervaren de zin en toegevoegde waarde van ons werk doordat dat in de praktijk gestalte krijgt. Dit motiveert en bevestigt de kern weer.

Behoudende patronen beschermen de organisatie en voorkómen dat de organisatie in haar voortbestaan wordt bedreigd. Deze patronen zijn verbon-

den aan de overtuigingen die in de loop van de levensduur van de organisatie zijn ontstaan over wat nodig is om succesvol te zijn en moeilijke situaties te voorkómen.

Complementariteit

Beide patronen zijn nodig in organisaties, ze hebben elk een eigen bijdrage: zowel behoud als creatie zijn nodig om goed te functioneren. Creatie (ontplooi-



ing) zonder bescherming wordt roekeloos en gevaarlijk, andersom wordt bescherming zonder creatie hol of 'loos': het ontbreken van groei leidt tot afsterving en verzuuring, waarover meer in hoofdstuk 3. Het ene patroon maakt het andere patroon productief, ze vullen elkaar aan.

De beide patronen zijn dan ook te beschouwen als complementaire krachten, ofwel polen. In een gezonde organisatie zijn de beide polen in balans en is sprake van zowel groei als behoud en bescherming.

Polariteiten

Het denken in polariteiten, wat voortkomt uit het gedachtegoed van Jung³⁴, geeft aan dat ieder mens en iedere organisatie uit zogenoemde delen bestaat, die gerangschikt kunnen worden in polariteiten. Ieder deel staat voor bepaald gedrag, bepaalde overtuigingen, kwaliteiten en waarden. Aan de ene pool bevinden zich de delen waarmee de organisatie heeft leren overleven: we zijn vertrouwd geraakt met deze delen en we zijn er loyaal aan geworden. Ieder deel heeft ook een tegendeel, dat de andere pool vormt. Met dit tegendeel zijn we meestal minder vertrouwd. Uit de theorie blijkt dat om echt goed te kunnen functioneren heelheid nodig is: een balans tussen de beide polen.

Voorbeelden van polariteiten die ik in organisaties ben tegengekomen:

verbinden, verbreden ↔ afbakenen, aanscherpen

vrijheid ↔ verbondenheid

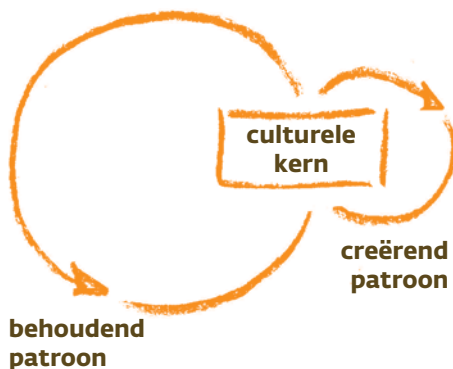
hoofd ↔ hart

initiëren, vernieuwen ↔ beheersen
autonomie ↔ verbondenheid

1.3.4 De verborgen loyaliteit

Deze balans tussen beide polen klinkt mooi, maar is makkelijker gezegd dan gedaan. In mijn praktijk als organisatieadviseur zie ik vaak hoe het creërende patroon onvoldoende op gang komt: er worden wel doelen gesteld en plannen gemaakt, maar eerste acties mislukken of komen geheel niet van de grond. Dit fenomeen is helaas eerder regel dan uitzondering: het Nationaal Onderzoek Verandermanagement³⁵ geeft aan dat 75% van alle organisatieveranderingen mislukt. Hoe komt dit?

Het antwoord op deze vraag ligt in de balans tussen de twee polen. In veel organisaties is de behoudende pool zó krachtig geworden, dat ze de gehele



culturele praktijk in haar richting trekt. De organisatie zit als het ware in een 'kramp' gericht op behoud en bescherming van de vertrouwde manier van doen. De draaikolk van het behoudende patroon is dan zo sterk, dat beweging in de andere richting, de richting van ontplooiing, vrijwel onmogelijk is.

Doorgaans zijn we ons hier niet van bewust: de gang van zaken is zó vanzelfsprekend voor ons dat we niet zien wat ons in de greep houdt. Eén of andere mysterieuze kracht lijkt de groei en ontwikkeling tegen te houden. Het behoudende patroon is dan ook te beschouwen als een verborgen loyaliteit: datgene waaraan we onbewust loyaal zijn. Het is het dominante patroon dat de manier van doen in onze organisatie bepaalt, dat zó krachtig kan zijn dat het de ontplooiing van de telos, het creërende patroon, belemmert.

Loyaal aan de cowboy

Een gemeentelijke organisatie wenste de samenwerking tussen verschillende afdelingen te verbeteren. De gemeente was ambitieus en sterk in het snel oplossen van problemen en ontwikkelen van plannen, maar deze misten de aansluiting op elkaar. Het lukte niet om een integrale visie voor de langere termijn te ontwikkelen. Initiatieven om dit te verbeteren waren tot nu toe niet goed van de grond gekomen.

Door overlegmomenten bij te wonen en gesprekken met managers en medewerkers te voeren, werd langzaam duidelijk wat de verborgen loyaliteit van de organisatie was. Dit bleek vrijheid te zijn: de vrijheid en autonomie om initiatieven te nemen en deze te realiseren. De gehele culturele praktijk van de organisatie was hierop ingericht: medewerkers voerden veel één-op-één overleg met hun portefeuillehouders, mt-vergaderingen waren vooral gericht op het delen van informatie en niet op collectieve besluitvorming, strategische plannen waren abstract en misten de helderheid om daadwerkelijk de koers aan te geven, enzovoort. De gemeente was bovendien trots op de resultaten die met dit 'cowboy'-gedrag werden geboekt: zij was in staat om snel in te spelen op politieke brandpunten en actuele problemen in de gemeente. Deze resultaten werden uitgebreid in de organisatie gecommuniceerd en gevierd.

De verborgen loyaliteit van de gemeente, de trouw aan de cowboy, had een patroon gevormd met een dusdanig sterke zuigkracht dat het de gewenste ontplooiing vrijwel onmogelijk maakte: het vormen van verbinding was een beweging tegen de stroom in.

De verborgen loyaliteit neemt de gedaante aan van een waarde en laat zich ook zo omschrijven: in het bovenstaande voorbeeld betrof het 'vrijheid'. De verborgen loyaliteit voldoet echter niet aan de definitie van het begrip waarde zoals die in dit boek is gegeven: zij is niet richtinggevend voor de ontplooiing van de telos en draagt niet bij aan geluk op het niveau van meaning.

De verborgen loyaliteit heeft echter altijd ook een positieve kant. Zij heeft ervoor gezorgd dat de organisatie is zoals ze is en heeft meestal nog steeds een productieve bijdrage aan het behoud van de organisatie: het voorbeeld van de gemeente laat zien wat het cowboy-gedrag hen oplevert. Bijdragen aan de verborgen loyaliteit is dan ook vaak datgene wat gewaardeerd wordt in organisaties en wat mensen tot een interne held maakt. De organisatie trekt mensen aan die zich hiermee verwant voelen en die kwaliteiten hebben die goed van pas komen in het loyaliteitspatroon, waardoor het aan kracht toeneemt.

Ontaarde loyaliteit

De verborgen loyaliteit is gericht op behoud van de bestaande situatie: het patroon heeft zichzelf in het verleden bewezen en heeft ook nu nog vaak een toegevoegde waarde. De verborgen loyaliteit kan echter ontaarden in ineffectieve, ongezonde en zelfs ziekmakende patronen. Ook ontaarde patronen hebben een enorme zuigkracht en houden zichzelf in stand. Mensen blijven ‘gewoon’ naar het werk komen, maar nemen ‘mentaal ontslag’ en verliezen hun gevoel van verbondenheid en zingeving. In de meest extreme gevallen leidt het tot intimidatie, dreigementen en geweld.

Organisatierot

Weten wat er niet goed gaat in een organisatie maar er niets aan doen – Willem Mastenbroek noemt dit ‘organisatierot’³⁶. Het vreet organisaties aan en leidt tot verspilling van materialen, medewerkers die afhaken of voortdurend ruzies hebben, hoge afkeur van eindproducten, hobbyisme, voortwoekerende fricties tussen units, uitpuilende magazijnen en bureaucratische rompslomp, zo stelt hij.

Mastenbroek verbaast zich erover hoe mensen er kennelijk mee leren leven. Het geloof dat het anders kan verdwijnt, het gaat blijkbaar nou eenmaal zo. Mensen raken murw, sommigen cynisch. Ondertussen draait de organisatie gewoon door, dus zó erg is het blijkbaar ook weer niet. Waarom zouden we ons nog drukker maken dan we het al hebben? Er ontstaat een patroon in houding en gedrag dat het voordeel biedt van een zekere gemoedsrust en stabiliteit. Alles went.

1.4 Tot slot

Dit hoofdstuk heeft laten zien hoe organisatiecultuur en bezieling met elkaar verbonden zijn: hoe de telos voortkomt uit de waarden in de culturele kern. Het heeft u inzicht gegeven in de wijze waarop dynamische patronen de cultuur haar kracht en schijnbare immuniteit geven; waarom cultuur zo lastig te beïnvloeden is. De organisatiecultuur is een bron voor bezieling, maar kan dit tegelijkertijd ook in de weg staan.

De volgende delen van dit boek zijn gericht op ontwikkeling: op de manier waarop u kunt bijdragen aan zinvol werk waarin waarden en kwaliteiten tot ontplooiing komen.

Cultuur ontwikkelen: bezieling, bezinning en beweging

Een vitale organisatie brengt haar levensdoel, haar telos, tot ontplooiing. De behoudende en creërende patronen zijn dan in balans. Het veranderen van deze patronen, hoe ongezond en ineffectief ze ook zijn, is echter niet eenvoudig, zoals het voorgaande hoofdstuk heeft laten zien. Veel ontwikkeltrajecten mislukken: beweging creëren is een moeilijk te doorgronden en emotioneel proces. De afgelopen jaren heb ik veel van dergelijke trajecten begeleid en er nog meer van geleerd: over wat werkt, wat niet werkt en wat belangrijke voorwaarden voor succes zijn. Welke – spontane én geplande – processen maken organisaties door die erin slagen om hun telos tot ontplooiing te brengen? Wat is er nodig om patronen te doorbreken en nieuwe, creërende patronen op te bouwen? Mijn ervaringen, gecombineerd met inzichten uit de literatuur, heb ik gebundeld in een aanpak die ik de cyclus van ontplooiing heb genoemd.

Allereerst leest u hoe de inzichten op het gebied van organisatiecultuur en bezieling en uit het eerste hoofdstuk van dit boek zijn vertaald in een aantal essenties voor ontwikkeling: wat leren deze inzichten ons over het creëren van beweging? Op basis hiervan wordt de cyclus van ontplooiing toegelicht en de wijze waarop u deze in de praktijk kunt inzetten ter ondersteuning van het proces van groei en ontwikkeling in uw organisatie.

2.1 Essenties voor ontwikkeling

Je kunt een probleem niet oplossen op hetzelfde niveau waarop het is veroorzaakt.
– **Albert Einstein**

Deze uitspraak is bij uitstek van toepassing op organisatiecultuur: als er iets is dat zowel in de breedte als de diepte impact heeft op organisaties, dan is het wel de cultuur. Wanneer problemen in organisaties die hieruit voortkomen worden gereduceerd tot losstaande incidenten, liggen oppervlakkige oplossingen op de loer die op termijn hun houdbaarheid verliezen. Wat is er dan wél nodig om het proces van ontwikkeling op gang te brengen en te houden? Praktijkervaring en theorie, zoals besproken in hoofdstuk 1, geven de volgende inzichten.

Een heldere *droom*, waarin de telos van de organisatie tot uitdrukking komt, doet een appel op onze bezieling. Telos is verbonden met het hoogste niveau van geluk waar we naar streven, het niveau van meaning. Een gemeenschappelijke droom die betekenisvol is en een beroep doet op onze kwaliteiten en waarden, is de drijvende kracht voor ontwikkeling.

De droom zou geen droom zijn als er niet iets is wat de organisatie in het nu houdt: de patronen die ervoor zorgen dat alles blijft zoals het is. Zicht op de verborgen loyaliteit, het dominante culturele patroon in de organisatie, helpt om te begrijpen wat de huidige situatie in stand houdt en beschermt. Wat is het voordeel van hoe we het nu doen? Deze blik in de *spiegel* is nodig om echt te kunnen kiezen voor ontplooiing en te accepteren wat dat van ons vraagt: we zullen ook iets moeten *loslaten*.

Kijken in de spiegel is het onderzoeken van de patronen die de beweging richting de droom blokkeren. Dit is niet het meest comfortabele gedeelte van het proces van ontwikkeling: het zet de minder prettige kanten van de organisatie in het licht. Er moet daarom een goede reden zijn om deze patronen onder ogen te willen zien en uit de 'comfortzone' te willen komen. Zonder een duidelijke en doorleefde *noodzaak* zijn we hier niet snel toe bereid: het moet zichtbaar en voelbaar zijn dat de huidige situatie niet langer houdbaar is.

Alles staat met elkaar in verbinding: gedrag maakt deel uit van de culturele praktijk, maar wordt er ook door beïnvloed. Om ontwikkeling mogelijk te maken is het nodig om de impact van de *harde en zachte artefacten* van de culturele praktijk mee te nemen: waar dragen zij bij aan het realiseren van de droom en waar staan zij dit in de weg? Tegenstrijdigheden hierin kunnen

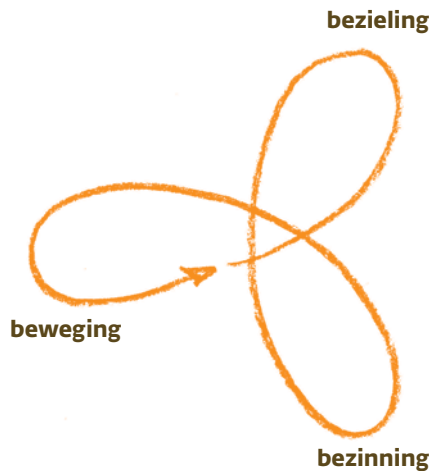
het realiseren van de droom bemoeilijken. Zaken als beloning, de wijze van vergaderen en stijl van leidinggeven dienen gedrag vanuit de waarden van de te ondersteunen en stimuleren.

Tot slot leert hoofdstuk 1 ons dat cultuur hardnekkig is – en de verborgen loyaliteit bijzonder krachtig. Duurzame ontwikkeling vraagt dan ook om intensieve aandacht en *actie*: om duidelijk gedefinieerde acties die verder gaan dan intentieverklaringen. In de praktijk komt een eerste beweging vaak wel op gang, maar is de zuigkracht van het oude zó sterk dat mensen ontmoedigd raken en, indien de aandacht verslapt, terugval snel optreedt. *Volharden*, doorzetten en leren van tegenslagen is daarom nodig om zichtbare voortgang te maken in de richting van de droom.

2.2 De cyclus van ontplooiing

Om grote dingen te verwezenlijken moeten we niet alleen doen, maar ook dromen; niet alleen plannen, maar ook geloven. – **Anatole France**

De inzichten op het gebied van bezieling en cultuur zijn verwerkt in de cyclus van ontplooiing, een aanpak die u houvast biedt bij het ontdekken en tot ontplooiing brengen van de telos, het levensdoel van uw organisatie¹. De cyclus is opgebouwd uit processen die u actief in uw organisatie kunt inzetten en die in de volgende drie dimensies te onderscheiden zijn.



Sommige organisaties zijn een inspirerende omgeving waarin mensen hun kwaliteiten inzetten voor zinvol werk. In andere organisaties raken mensen in de greep van verstikkende patronen, waar ze maar niet los van kunnen komen. Hoe komt dat? Het antwoord op deze vraag ligt voor een groot deel in de organisatiecultuur: de onzichtbare bron die richting geeft aan het denken en doen van mensen.

Hartelijk georganiseerd neemt u mee op verkenningstocht door de cultuur van uw organisatie. Met het boek verwerft u niet alleen relevante inzichten, maar ook inspiratie om te bouwen aan een cultuur waarin mensen doen wat ertoe doet op basis van gedeelde waarden. De praktijkvoorbeelden en wetenschappelijke theorieën helpen u om:

- een gemeenschappelijke droom te verbeelden;
- oude patronen los te laten;
- gerichte acties op te starten;
- en daarin te volharden.

De auteur biedt u een uniek model dat u helpt om een organisatiecultuur te ontwikkelen waarin mensen doelgericht en vanuit bezieling werken.

'Over cultuur en cultuurverandering valt heel veel te vertellen, maar bijna alles wat belangrijk en relevant is vindt u in dit boek. Het maakt veel andere boeken over dit onderwerp overbodig.

Jacky van de Goor houdt van mensen. Ik weet niet of ze vindt dat het leven zin heeft, maar wel dat een mens gelukkiger wordt door aan zijn leven zin te geven. Dit boek gaat over het zin geven aan leven en werken in organisaties. Het gaat niet over organisaties, maar over mensen in organisaties. Het laat mooi zien hoe ontwikkeling van organisaties parallel loopt met de ontwikkeling van mensen, en niet in de laatste plaats van hen die daaraan leidinggeven.'

Joop Swieringa, organisatieadviseur en auteur van *Gedoe komt er toch*



Jacky van de Goor is organisatieadviseur. Vanuit haar eigen bureau leidt zij klanten op het gebied van zingeving, missie en visieontwikkeling, organisatiecultuur en samenwerking. Daarnaast is zij auteur van *Het Cultuurspel*.

www.hartelijkgeorganiseerd.nl

ISBN 978-90-5261-828-9



9 789052 618289

www.academicsservice.nl

ISBN 978 90 5261 828 9

NUR 801



ACADEMIC
SERVICE