

SNELLE CULTUUR- VERANDERING

FEIT OF FICTIE?

De feestdagen, die aan het eind van het jaar door velen ook worden gebruikt om te reflecteren op wat is gebeurd, zijn voorbij. Menigeen zal op grond van die reflectie voornemens hebben gemaakt om aspecten in het leven anders te gaan doen. Sommigen zullen de goede voornemens niet in de gewenste gedragingen hebben omgezet. Anderen zitten nog in het gewenningsproces van voorgenomen veranderingen. Veranderprocessen staan ook binnen het Ministerie van Defensie op de beleidsagenda 2002. Binnen de KL zal het jaar 2002 mede in het teken staan van het personeel weer de centrale plaats in de organisatie te geven. In dit nummer van de Militaire Spectator wordt in dat kader in een artikel aandacht besteed aan een andere wijze van begeleiden van medewerkers. Functioneringsgesprekken die al gebruikelijk waren bij het begeleiden van burgermedewerkers zullen ook voor de militaire medewerkers worden ingevoerd. Voor sommige commandanten zal een cultuuromslag nodig zijn maar voor vele anderen is dat niet nodig. Omdat op veel plaatsen het personeel al een belangrijke plaats inneemt is een cultuurverandering binnen de KL in het algemeen niet nodig. Dat is niet altijd het geval geweest. In het verleden zijn veel veranderingen zowel binnen als buiten Defensie gepaard gegaan met activiteiten om de cultuur (snel) te veranderen. Vaak wordt daarvoor dure externe deskundigheid ingehuurd. Afhankelijk van de toegepaste theorie gaat de adviseur aan het werk. Inventariserende gesprekken met leidinggevers op de hoogste niveaus, vervolgens met het management een ideale cultuur definiëren, daarna een cultuuranalyse maken met een of meer vragenlijsten en ten slotte een verandertraject opstarten. Deze snelle aanpak voor noodzakelijke cultuurverandering gaat vaak voorbij aan de weerbarstige kant van culturen. Is een snelle cultuurverandering wel mogelijk is een vraag die in dit editoriaal centraal staat.

Cultuur betreft in feite de totale leefwijze van een groep mensen. Het waarneembare deel bestaat uit het handelen (activiteiten, rituelen, het vertellen van verhalen over vroeger, e.d.) en de symbolen die zij creëren. Een groepslid moet dus kennis hebben over het complexe geheel van een levenswijze die de mensen in de loop van de tijd hebben gecreëerd. Een groepslid bindt zich al pratend en handelend aan de groepseigen kijk- en handelwijze. De betekenissen en aanwijzingen worden dus gecommuniceerd in de sociale interactie tussen leden. Dan zullen we daar ook moeten interveniëren als we een cultuur willen ontwikkelen in een bepaalde richting. Van belang is daarbij de goede aspecten te behouden en slechts het noodzakelijke te veranderen. Ook organisatieleden construeren een groeps-eigen werkelijkheid. Al werkend wordt een streven ontwikkeld naar een positionering in de omgeving. Hoewel uniformiteit in de krijgsmacht een belangrijk uitgangspunt is, verschillen per eenheid, afdeling, plaats (enz.) de ongeschreven kledingvoorschriften, gedragscodes en afrekenfactoren.

Er zijn verschillende benaderingswijzen van organisatiecultuur.

Als we een organisatie opvatten als één cultuur gaan we uit van de volgende kenmerken:

- harmonie, consensus, loyaliteit (doet denken aan de klassieke metafoor van de organisatie als één familie);
- consistentie in de beleidspraktijk en de operationele praktijken en dus volledige transparantie (het ideaal van de tactische manoeuvres die naadloos aansluiten op de strategische planning);
- ontbreken van ambiguïteit.

In deze integratieve benadering zien we cultuur in de handboeken omschreven als gedeelde kaders door de groep (bijv. de hele krijgsmacht of een krijgsmachtdeel).

In dit perspectief van organisatiecultuur zet het topmanagement veranderingsprocessen in gang die gelden voor de totale organisatie en die uitgaan van een voor alle onderdelen van toepassing zijnde betekenis-kaders en interpretatieaanwijzingen. Het is het welbekende *mission statement* dat moet leiden tot 'alle neuzen in één richting'. De zwakte van het integratieve perspectief is dat het de werkelijkheid niet dekt. Een krijgsmachtdeel is

niet op te vatten als één harmonieuze familie, waarin alleen consistentie, transparantie en homogeniteit de boventoon voeren. Als belangrijk voorbeeld is het verschil tussen de operationele werkelijkheid en de vredesbedrijfsvoering te noemen.

Het is dus reëler om cultuur vanuit een gedifferentieerd perspectief te benaderen. Er zijn niet alleen subculturen naar afdelingen te onderscheiden; het topmanagement, middenkader en ondersteunende staf vormen ook subculturen met eigen werkelijkheidsconstructies, doelen en machtsspelen. De kenmerken van het differentiatieperspectief zijn:

- leden van een subgroep beleven de eigen organisatie vanuit de betekenisgevende interpretatieschema's van hun subgroep;
- er is sprake van een zekere harmonie, consensus en duidelijkheid over de eigen rol en het beleid, de operationele praktijken;
- de afdelingomgevende organisatie beleefden als een poel van ambiguïteit en inconsistentie, waar andere werkelijkheden bestaan, daarmee is een subculturele grens getrokken tussen de eigen groep en de andere afdelingen en het grotere organisatiegeheel;
- het onderscheidend vermogen met andere subgroepen (wij versus zij) wordt in stand gehouden in de dagelijkse praktijken;
- subgroepen onderscheiden zich niet alleen van elkaar in hun dagelijks handelen, maar positioneren zich ook ten opzichte van elkaar in termen van machtsposities en zijn daarmee een bron van conflicten.

Veel managers, maar ook belangrijke theoretici, beschouwen de cultuur van de organisatie uitsluitend als een middel ter vervulling van strategische doelen. De oude cultuur voldoet niet en 'dus' moet de manager nieuwe waarden creëren om het dagelijkse handelen te veranderen. Daarbij wordt vaak vergeten om te benadrukken dat veel goede zaken uit de oude cultuur behouden blijven. Echter misschien moeten we van het omgekeerde vertrekken. Niet de manager heeft de cultuur nodig om doelen te realiseren maar de mensen hebben het management nodig om de cultuur mede te voeren. Dan kan de manager niet de beheerder zijn, maar is hij/zij eerder de voeder van cultuur.

Kun je een zo complex geheel als een cultuur zo maar veranderen? Meestal niet. Het valt immers niet mee om de interpretatiekaders van mensen te wijzigen. Het is beter een organisatie te leiden met een gevoeligheid voor het fenomeen cultuur en dus te accepteren dat er verschillende interpretatiekaders zijn, die worden onderhouden en bijgesteld tijdens de interacties van de leden die behoren tot de subgroepen.

Cultuurverandering kan niet los gezien worden van een communicatieve kracht. Waar overdracht, onderhoud en bijstelling van betekenis-kaders en interpretatieschema's plaatsvindt, zal de manager mee moeten doen in het gesprek. Hij ondersteunt of contrasteert bepaalde zienswijzen die in die dagelijkse interactie naar voren komen met zijn verhaal. Dit vergt een aantal competenties: weten, luisteren, begrijpen, spreken en respecteren. Cultuurverandering in deze zienswijze is een communicatief gestuurd proces. Al luisterend, twijfelend en bevragend zal de manager op grond van ervaringen de bestaande constructies demonteren en ontmantelen. Het is niet de bedoeling bestaande betekenissen en interpretatiekaders nihilistisch te vernietigen. Het is een interactief proces van zoeken en uitwisselen van een ander perspectief om de betekenisverlenende horizon te verleggen.

We kunnen nu terug naar onze vraag of een (snelle) cultuurverandering mogelijk is. Sommige dure (externe) adviseurs vinden van wel, maar als wij terugkijken naar in het verleden ingezette cultuurveranderingen, dan kunnen wij niet anders constateren dat een (snelle) cultuurverandering niet mogelijk is. De aanpak van de vele op de 'wetenschap' berustende verandertrajecten blijkt veelal gebaseerd op gebakken lucht. Er zijn boeken vol geschreven over cultuur en cultuurverandering waaruit de in dit editoriaal weergegeven grote lijnen zijn gedestilleerd. Cultuurverandering door het voeren van cultuur is mogelijk maar het voeren van de cultuur vergt veel tijd en vindt plaats op basis van respect door het verbale en non-verbale voorbeeldgedrag van *alle* leidinggevenden. Snelle cultuurverandering is derhalve een fictie maar het is een feit dat cultuurverandering (weliswaar in een laag tempo) mogelijk is.