



# HERSCHRIJVEN VAN DE ONGESCHREVEN REGELS

INTERMEZZO VAN HANS VERMAAK

Ik schrijf nooit iets over cultuurverandering. Ik geloof dat veel gesprekken over de gewenste cultuur eigenlijk zonde van de tijd zijn. Daar verandert weinig door. Je kunt de tijd beter besteden aan het in je eigen omgeving oprekken van hoe je anders wilt werken. Dan volgt die cultuurverandering vanzelf wel. Die boodschap lijkt in lijn met de rest van dit boek. Maar ze is ook kort door de bocht en bovendien omstreden. Dus laten we er wat meer woorden aan wijden.

Met *organisatiecultuur* refereren we vaak aan iets lastig grijpbaars dat zichtbaar gedrag lijkt te drijven. Daarmee komen we bij de metafoor van de ui die je moet afpellen: het model van Schein (1992), die stelde dat achter zichtbare organisatieaspecten (zoals structuren en processen) waarden zitten die we belijden en die op hun beurt weer gedreven worden door aannames die we hebben over de wereld. Pel de ui af en je ontdekt de ongeschreven regels, zo lijkt het motto. Alleen weten we dat er na het pellen van een ui niets overblijft: er is geen harde kern. Systeemdenkers zoals Senge (1990) denken bij cultuur ook niet aan één factor (of actor) die alles drijft. Ze denken eerder aan een web van factoren die elkaar herbevestigen: een patroon van krachten dat zichzelf in stand houdt. Een beetje zoals een vicieuze cirkel waar je in gevangen kan zijn en die die je dan niet zomaar doorbreekt. Dat verklaart ook waarom cultuur niet verandert als je iets of iemand er de schuld van geeft. Vervang je iemand, dan gaat zijn opvolger zich weer net zo gedragen. Het devies lijkt hier om zo'n patroon te onthullen (Vermaak, 2016): hoe roepen de lagen van de ui elkaar op en versterken ze elkaar?

Sociaalconstructionisten zoals Weick (1987) benadrukken vervolgens dat zo'n patroon alleen standhoudt zolang we er actief onderhoud aan plegen. Termeer (2007) spreekt hier van *configuraties*, waarin dezelfde actoren met dezelfde interactieregels dezelfde werkelijkheden onderling herbevestigen. Wat dat betekent, is dat cultuur niet een eigenstandig 'ding' is, maar iets wat betrokkenen

binnen eigen kring levend houden, zonder dat ze zich daar overigens zomaar van bewust zijn. Het impliceert dat je een cultuur niet voor betrokkenen kunt aanpassen: je concurreert dan tegen een hele organisatie op en dat verlies je. De optelsom van de drie manieren van kijken is dan dat cultuur gezien kan worden als een patroon van elkaar versterkende factoren dat voor betrokkenen niet zomaar zichtbaar is, maar dat ze wel zelf actief mee in stand houden. Zoals vissen deel van de zee uitmaken die ze zelf niet zomaar zien.

Als we zo naar organisatiecultuur kijken, zegt dat al veel over wat wel en wat niet bijdraagt aan de verandering ervan. Allereerst wat wel werkt: met betrokkenen onderzoekend veranderen (Vermaak, 2015). Dat betekent a) dat je zult moeten spitten: samen de verholde logica's opsporen achter het dagelijks handelen; b) dat je zult moeten ontdekken hoe systemisch het is: wat maakt het logisch dat we volharden in gedrag dat niet (meer) functioneel is? En c) dat je het mét en niet vóór betrokkenen moet doen: pas als je de ongeschreven regels samen onderkent en ziet hoe je elkaar verleidt die te volgen, kun je van het corresponderende gedrag afscheid nemen.

Cultuur zit in de haarvaten en je ernaar gedragen is reflexmatig. Het zit altijd dichterbij dan je denkt en zit dieper dan je denkt. Dat onthullen is confronterend. Het helpt dan als er echt iets op het spel staat waar je elkaar bij nodig hebt. Daarom is onthullen het krachtigst als het gekoppeld is aan reguliere werkprocessen en de mensen met wie je dagelijks samenwerkt. Dat geldt ook voor het je eigen maken van een alternatief (complementair) gedragspatroon. Je doet ook dat samen en je doet het stap voor stap, opdat dat nieuwe patroon net zo goed onzichtbare lagen krijgt en systemisch wordt. Pas als dat nieuwe gedragspatroon eigen wordt, gaat het echt vruchten afwerpen. Je bewijst het dus concreet in de praktijk. Dat het daar echt verschil maakt, maakt het lonend. Zulk bewijs maakt het nieuwe gedrag ook beter verdedigbaar. Dat is nodig omdat afwijkend gedrag meestal controversieel is (ongeacht wat er in een beleden organisatievisie staat): je gedraagt je tenslotte haaks op hoe het altijd ging en hoorde. Je kunt bij cultuurverandering een tijd op tegenwind rekenen van je omgeving. Het is een proces van lange adem.

Je voelt inmiddels aan wat dan niet werkt: een cultuur omslaan. Zo'n cultuuromslag gaat vaak in de vorm van het eerst zenden van cultuurcodes om vervolgens te meten of mensen eraan voldoen. Cultuurcodes zijn een rijtje beleden en opgeleukte waarden uit de koker van de top of van de staf, zoals 'openheid', 'samenwerking', 'leef' of 'resultaatgerichtheid'. Het zijn abstracte strevens waar niemand tegen lijkt te kunnen zijn. Maar juist dat remt het bevragen van zo'n code, het ontdekken wat gedrag drijft en het experimenteren met onhandig nieuw gedrag. Het lijkt alsof alles klip en klaar is. Wie aangeeft het niet te snappen of te kunnen, heeft een probleem. Niet de werking van patronen staat in de spotlight, maar de volgzzaamheid van personen. En dus gaan mensen doen alsof ze begrijpen wat bedoeld wordt. Dat is vervelend, want cultuurfixatie staat voor onbegrepen worstelingen. Het is zelfs gevaarlijk, want wie zomaar de nieuwe code volgt, gaat zich ongepast gedragen. Neem een waarde zoals 'openheid'. Openheid betrachten is prima als je samen aan het leren bent, maar het wordt disfunctioneel als je uit de school klapt na een coachingsgesprek of een politieke onderhandeling. Elke cultuurwaarde is disfunctioneel als je niet weet waar en wanneer die gepast is. En dat leer je pas door er onderzoekend mee om te gaan. Mensen overtuigen van nieuwe cultuurwaarden is daarom link, terwijl het meten van gedragscultuur er niets aan verandert.

Stel dat je de genoemde principes zinnig vindt en ermee aan de slag wilt, dan heb je nog geen concrete aanpak. Dat is ook de bedoeling. Je maakt zo'n aanpak namelijk op maat voor je eigen omgeving (Vermaak & Kampen, 2014). Neem een organisatie die een ontwikkelingsachterstand heeft, waar normvervaling en stuurloosheid heerst, waar men elkaar al tijden niet aanspreekt, waar naleving van regels vrij lijkt en het management *laissez-faire*gedrag vertoont. In zo'n omgeving gaat het vooral om cultuurherstel: het normaliseren van verhoudingen, management terug in positie, hygiëne voorop. Dan past een formeel ingebed en verplicht proces van onderzoekend veranderen waar iedereen aan meedoet, het management voorop. Neem echter een organisatie die een slapend vernieuwingspotentieel heeft, waar het huis prima op orde is maar waar naleving van de regels juist innovaties in de weg staat die nodig zijn om complexere opgaven aan te kunnen. In zo'n omgeving past geen cultuurherstel, maar

het versterken van cultuurvariëteit: het ontregelen van eenzijdige manieren van doen, het stimuleren van vernieuwers van onderop, exploratie voorop. Dan gaat het best in een informeel en vrijwillig proces van onderzoekend veranderen, met talentvolle voorlopers in de lead. In beide gevallen zijn de werkingsprincipes nog hetzelfde: je onthult patronen met betrokkenen en verkent nieuw gedrag. Wat verschilt is met wie je begint en hoe hoog je de lat legt. Want je verkent grenzen, maar waar die liggen, hangt van de volwassenheid van je omgeving af. En natuurlijk ook van die van jezelf.

**Hans Vermaak is adviseur, docent en onderzoeker. Zijn werk richt zich op uitdagende organisatieveranderingen. Een rode draad is dat het vaak om (maatschappelijke) vraagstukken gaat waar betrokkenen echt iets mee hebben en die hij samen met hen aanpakt. Hij is associate partner van Twynstra Gude en van Sioo. Zijn boek *Plezier beleven aan taaie vraagstukken* werd bekroond als boek van het jaar 2009 door de Ooa. En hij schreef met Léon de Caluwé het populaire handboek *Leren veranderen*. Website: [hansvermaak.com](http://hansvermaak.com).**