

“Pas je aan en blijf jezelf”

Over de cultuur van organisaties en de rol van communicatie bij de verandering daarvan

Organisaties bestaan uit groepen mensen, of zoals antropologen zeggen: uit ‘tribes’, met een eigen stamhoofd, rituelen, spelregels, onderlinge relaties en verhalen. Willen we organisaties begrijpen, beïnvloeden of veranderen, dan moeten we eerst begrijpen hoe groepen mensen zich bewegen. Danielle Braun, corporate antropologe, zegt het zo: “Een mens is niet los verkrijgbaar. We functioneren binnen de cultuur en dynamiek van de groep of organisatie. Wil je beter leiden, veranderen, functioneren, dan zal je de grammatica van de organisatiecultuur moeten doorgronden.” Hoe ziet de organisatiecultuur, de totempaal, van jouw organisatie eruit? En wat betekent de aandacht voor cultuur binnen organisaties voor het communicatievak? We vroegen het een aantal collega’s.

Organisatiecultuur is overal en verandert steeds
“Organisatiecultuur zie je overal. Het zit in de manier waarop je het gebouw inricht, in de manier van samenwerken. Maar vooral ook in de aannames, overtuigingen, regels en de omgangsvormen tussen mensen,” is de overtuiging van Danielle Braun. Zij noemt dit de *white spaces*: de onzichtbare lijntjes tussen mensen die maken dat de groep zich als een collectief gedraagt. Door de komst van nieuwe groepsleden en nieuwe gebeurtenissen verandert de cultuur van de organisatie mee. “Een organisatiecultuur actief veranderen is best lastig: hoe verleid je medewerkers om zich anders te gedragen? Mensen zijn meestal niet *tegen* het nieuwe, maar *voor* behoud van wat ze waardevol vinden in de huidige cultuur,” zegt Danielle.

- “In communicatie kunnen we meer en
- beter gebruik maken de verschillende
- perspectieven en elkaars interpretaties.
- In een levende cultuur is die cultuur steeds
- onderwerp van gesprek. In de woorden van
- Braun: mensen maken cultuur en cultuur
- maakt mensen.”

(Hanne Bikker, Buitenlandse Zaken)

Betekenisvol werkoverleg

Danielle Braun maakt als corporate antropologe gebruik van culturen over de hele wereld. Wat kunnen wij van andere culturen leren? Als voorbeeld noemt ze het flexwerken: hoe houden rondtrekkende nomaden die elkaar weinig spreken en veel onderweg zijn, betekenisvol contact?



Bij nomaden zijn de momenten dat ze elkaar wel treffen, feestelijk en waardevol. Er worden zaken besproken, maar er wordt ook gevierd, gelachen en gerouwd. Wat kunnen wij hiervan leren voor ons eigen werkoverleg? En wat vraagt flexende collega's van de leidinggevende? Volgens Danielle is het de taak van de leidinggevende om van het werkoverleg betekenisvolle bijeenkomsten te maken, waar je als flexende medewerker bij wil zijn.

- **“Hoe ‘lees’ ik mijn omgeving en vooral:**
- **wat helpt verklaren waarom mensen doen**
- **wat ze doen. Of niet. Al enige tijd weten**
- **we dat je minder moet focussen op wat je**
- **wilt wat mensen doen en meer op wat ze**
- **daadwerkelijk doen”**

(Guido Rijnja, Algemene Zaken)

Ranking de kernwaarden

Veel organisaties werken tegenwoordig met kernwaarden. Denk aan klantvriendelijk, innovatief, transparant, verantwoordelijk. Het is belangrijk om helder te hebben wat je onder deze (vaak) containerbegrippen verstaat. Verstaan we allemaal hetzelfde over een begrip als klantvriendelijkheid? “Je moet elkaar blijven bevragen, net zolang totdat er *non negotiable* gedrag ontstaat. Anders blijf je langs elkaar heen praten. Ook moet je je realiseren dat er een ranking is in kernwaarden. Overdag kan klantvriendelijkheid hoog in het vaandel staan, maar als rond vijf uur 's middags de telefoon gaat, dan gaat er een andere kernwaarde opspelen. Namelijk

dat je een betrokken ouder bent en dat je dus je kind wilt ophalen bij de crèche.” Dat is niet erg, vindt Danielle, maar het is wel goed om je dat te realiseren.

- **“Het Commando DienstenCentra heeft drie**
- **kernwaarden die nog niet zo lang geleden**
- **zijn geïntroduceerd. Het lijkt mij nu heel**
- **interessant om eens te kijken hoe dat er bij**
- **ons uitziet en of er inderdaad binnen die**
- **drie kernwaarden een hiërarchie zit.**
- **En welke kernwaarde nou het belangrijkste**
- **is voor mensen.”**

(Dave Coenen, Defensie)

De andersdenkende Harry

En wat doe je met de kritische noot in de organisatie? Je kent hem wel, die collega die altijd een andere mening heeft, die anders denkt en die alles ter discussie stelt. Danielle noemt dit de Harry van de organisatie en zegt: “We sluiten andersdenkenden het liefste uit. We denken snel: o, daar heb je Harry weer. Jammer eigenlijk, want zonder Harry's zou de iPhone niet zijn ontstaan. Natuurlijk duurt het even voor je doorhebt of iemand briljant is of gek. Maar het is van waarde om de Harry serieus te nemen. Als hij niet gehoord wordt dan ontstaat er sabotagegedrag. Er wordt geroddeld, mensen gaan vertragen of zelfs tegenwerken. Het is dubbel, we hebben enerzijds diversiteit nodig, anderzijds zoeken we eenheid. We zenden een dubbele boodschap uit: pas je aan en blijf jezelf.”

De bedoeling van de organisatie

Als symbool voor de cultuur bij organisaties werkt Danielle met de totempaal. “Totempalen zijn heilig. Je kunt ze niet zomaar omzagen. In de totempaal zit de ziel van onze organisatie, het zijn de rituelen die onze organisatie maken, waar we voor staan”, legt Danielle uit. Totems gaan over ons *non negotiable* gedrag. Of zoals Wouter Hart' zegt: de totem gaat 'terug naar de bedoeling van de organisatie.’

Maar wat gebeurt er vaak, bijvoorbeeld bij een fusie? “We zagen twee totempalen om, plakken de helften aan elkaar. En we eten een tompouce om de nieuwe organisatie te vieren”, waarschuwt Danielle. Dat werkt niet en is bovendien heel disrespectvol. Geen wonder dat mensen het moeilijk hebben met fusies en samenvoegingen, waarbij de bedoeling van de organisaties uit het oog wordt verloren.

- **“Het Commando DienstenCentra**
- **bestaat uit veertig dienstencentra.**
- **Elk dienstencentrum zou je als een tribe**
- **kunnen zien met zijn eigen mores. De vraag**
- **is: hoe krijgen we die veertig tribes allemaal**
- **zo ver dat ze met zijn allen dezelfde richting**
- **uit gaan?”**

(Dave Coenen, Defensie)

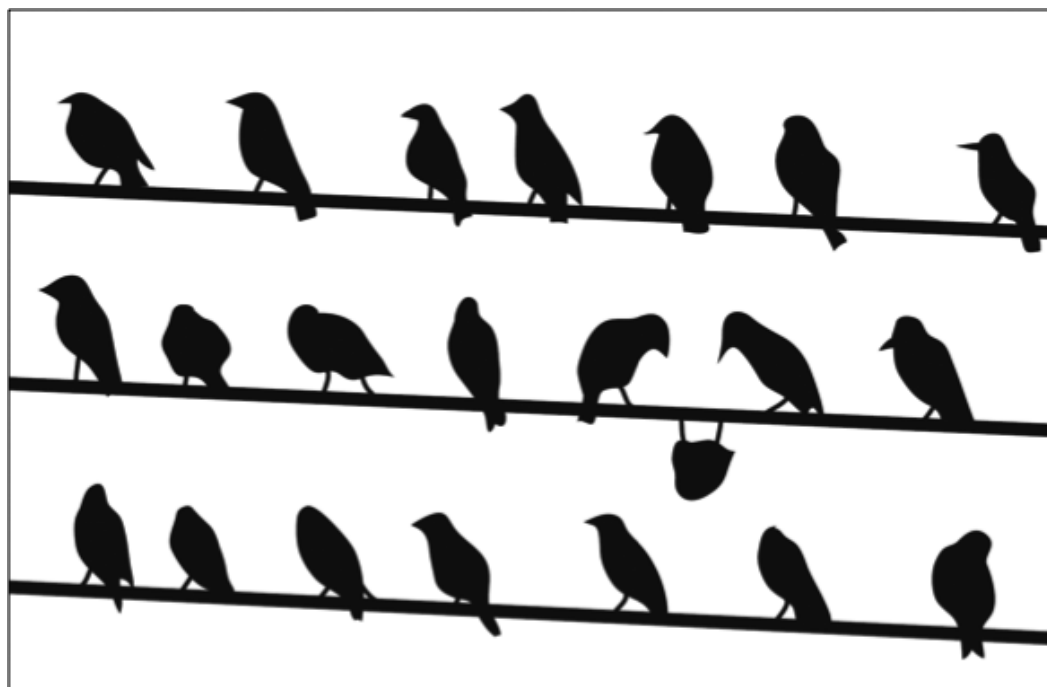
Hoe verplaatst je een totempaal?

Hoe voer je een cultuurverandering door? Als je iets wil veranderen aan de cultuur, moet je dus de totems veranderen. Dat is niet gemakkelijk: volgens recente cijfers lijkt 70% van de cultuurveranderingen te mislukken.

Om de cultuur te veranderen is eerst een goede diagnose nodig: waar staan we als organisatie, hoe ziet onze totempaal eruit? Danielle Braun onderscheidt vijf cultuurveranderingen of -transities:

- we zijn een startende organisatie (culturele creatie)
- we willen uitdragen waar we goed in zijn (culturele continuïteit)
- we zijn het spoor bijster, we moeten terug naar de bedoeling (culturele heroriëntatie)
- we moeten de organisatie genezen en gezond maken (culturele *healing*)
- we gooien het roer om, de wereld staat op z'n kop (culturele transformatie)

Elke cultuurverandering kent zijn eigen vormen van leiderschap, interventies, rituelen en (communicatie-)instrumenten. Denk daarbij aan de kracht van verhalen, beelden en van emoties. Zo is het niet verstandig om een groots feest te geven, als een organisatie genezen moet worden



Elke organisatie heeft een Harry: tegendraads en kritisch

1 Wouter Hart: Verdraaide organisaties, terug naar de bedoeling (Vakmedianet Management B.V., 2015)

om verder te komen. Dat is juist een verkeerde interventie als er sprake is van een culturele healing. Maar bij bijvoorbeeld culturele continuïteit helpt het om succesverhalen te vertellen. Zo heeft het Antonie van Leeuwenhoek Ziekenhuis een muur met boodschappen van patiënten.

- **“Binnen BZ werken we aan modernisering van de diplomatie door goed naar ons eigen gedrag te kijken en door ons meer te verdiepen in het gedrag van de mensen voor wie we het doen: bedrijfsleven, reizigers, mensen in ontwikkelingslanden, ngo’s. We passen design thinking toe op onze processen en dat sluit aan bij de ‘heroriëntatie’, één van de vijf typen van transitie.”**

(Hanne Bikker, Buitenlandse Zaken)

Leren in het ondertussen

De werkelijke overgang van de ene naar cultuur naar de andere zit in het *ondertussen*, de periode tussen ‘ist’ en ‘soll’, tussen ‘o’ en ‘i’. In het Westen kunnen we niet goed omgaan met die fase, zegt Danielle. “Het is een periode van niet zeker weten, van wachten en die willen zo kort mogelijk maken. Het is de *liminale* fase. Daar vindt de verandering plaats.”

Het managen van de tussenfase is het managen van onzekerheid. In de overgangperiode staan de mensen het meest open om te veranderen, zo blijkt. De leider in deze fase geeft het goede voorbeeld, begeleidt de dialoog en ondersteunt de onzekerheid.

Tijdens de (kampvuur)verhalen vindt de zingeving plaats en wordt gebouwd aan de totem. “Koester de liminale fase in je eigen leven en in de levenscyclus van organisaties”, benadrukt Danielle. “Zo verplaats je je totempaal.”

Auteur: Gerdien Rinzema, senior kennisadviseur bij de Academie voor Overheidscommunicatie, Ministerie van Algemene Zaken

- **“Wat mij het meest triggerde is dat communicatie juist een belangrijke rol heeft tijdens de liminale fase en dat juist in de ‘tijd van ondertussen’ verandering daadwerkelijk gestalte krijgt. Communicatieadviseurs kunnen juist dan leiders ondersteunen bij het voeren van de dialoog en het aangaan van het gesprek met medewerkers.”**

(Simone van de Velde, RVO)

Dit artikel kwam tot stand n.a.v. de kennismiddag van de Academie voor Overheidscommunicatie in december 2015: ‘Door een antropologische bril kijken naar cultuurveranderingen’. Spreker op deze middag was Danielle Braun van de Academie voor Organisatiecultuur. Zie voor meer informatie en inspiratie over dit onderwerp kun je terecht op de site: <http://academievoororganisatiecultuur.nl>.

Op de maandelijkse kennismiddagen van de Academie voor Overheidscommunicatie laten sprekers van binnen en buiten de overheid hun licht schijnen over actuele communicatieonderwerpen. Op deze manier blijven communicatieprofessionals van de Rijksoverheid op de hoogte van de ontwikkelingen in hun vak. Kijk voor meer informatie op www.CommunicatieRijk.nl of praat door over dit onderwerp met rijkscollega’s op ons [CommunicatieRijk.nl](http://www.CommunicatieRijk.nl).

