

Cultuurverandering

Het lijkt wel alsof een cultuurverandering net als een regenbui altijd van boven komt: het zijn de bazen die erover beginnen (Volkswagen, Veiligheid & Justitie, NS, ...). Dat lokt daaronder de reflex uit om te schuilen tot de wolk is uitgeregend.

Beginnen over cultuurverandering haalt de fut uit het proces en laat de energie bij deelnemers weglopen als lucht uit een lekke ballon. Want iedereen weet wel dat het verschil tussen theorie en praktijk, tussen denken en doen, tussen top en werkvloer en tussen beloften en opbrengsten vaak enorm is. Een cultuur veranderen is makkelijk gezegd, maar moeilijk gedaan. De handboeken schrijven doorgaans een behandeltermijn van 3 tot 5 jaar voor. Maar menige cultuurverandering zal de eindstreep niet halen omdat tussentijds de marktomstandigheden zijn veranderd of het management is vervangen en de cultuurverandering daarop aanpassen een cultuuromslag *an sich* vereist.

Cultuuromslag, cultuurverandering – het zijn ook van die grote woorden. Wat gebeurt er als we het klein, overzichtelijk en vitaal houden en het hebben over gedrag? Vertel mij wat ik in mijn gedrag moet veranderen en hoe jij gaat verifiëren of me dat lukt. Dan kan ik proberen daarnaar te handelen en bespreken we de volgende keer in hoeverre ik daarin ben geslaagd. Als mijn collega dat ook doet, en de collega van mijn collega ook, dan komen we ergens.

Maar cultuur is meer dan bij elkaar opgeteld individueel gedrag. In een column voor Vakblad Arbo 3-2016 bespreekt veiligheids- en risicoadviseur Walter Zwaard hoe bedrijven sturen op regels en procedures om “collectief veilig gedrag” en een “aanspreekcultuur” te bewerkstelligen, maar daarbij over het hoofd zien dat cultuur gaat over gedeelde opvattingen en overtuigingen. Wie een cultuur “wil begrijpen en veranderen”, schrijft Zwaard, “moet de dialoog aangaan. Niet aanspreken maar doorvragen.”

Doorvragen en de dialoog aangaan zijn hulpmiddelen om gezamenlijke antwoorden te formuleren. Ze helpen om te reflecteren op de vragen die iedereen moet kunnen beantwoorden die zich een professional wil noemen: hoe doen we het nu en wat kunnen we anders doen? Wat hebben onze klanten daaraan? En wat heeft onze organisatie daaraan? Daarmee betreden we het speelveld van de vakontwikkeling en professionalisering. Niet zo onoverzichtelijk en eindeloos groot als dat van de cultuurverandering of cultuuromslag, en niet zo krap als dat van bij elkaar opgetelde individuele gedragsveranderingen. Maar misschien net passend genoeg om een antwoord te vinden op het probleem waar de wens tot een cultuurverandering of -omslag vaak uit voortkomt: een beleving van vak en professionaliteit die niet meer aansluit bij wat de interne en externe omgeving nodig hebben. «

Gert van der Kolk onderzoekt, traint, adviseert en schrijft over samenwerkingsvraagstukken bij www.oio.nl.

