

## De ‘cultuuromslag’ bestaat niet

Een cultuuromslag binnen een grote organisatie bestaat niet, concludeert onderzoeker Wouter Smit in het longitudinale onderzoek naar cultuurverandering tijdens een organisatietransformatie waarop hij eind december promoveerde aan de Erasmus Universiteit. Ook na een crisis, vaak het vertrekpunt voor een reorganisatie, duurt het meerdere jaren voordat er gesproken kan worden van een duurzame cultuurverandering. We moeten af van de gedachte dat managers als ‘captains of culture’ in staat zijn een cultuurverandering te regisseren. Managers die dat wél nastreven lopen het risico binnen hun organisatie veel invloed te verliezen.

Tijdens de onderzoeksperiode volgde Wouter Smit vier jaar lang een Amsterdamse gemeenteorganisatie. Aan de hand van ruim 380 cultuurinterviews met medewerkers en leidinggevenden heeft hij de veranderingen in de cultuur in kaart gebracht. Daartoe werd jaarlijks een ‘cultuurfoto’ gemaakt, bestaande uit een overzicht van zowel belangrijkste kernwaarden als van de machtsrelaties binnen de organisatie. Daarnaast heeft hij de context waarin de organisatie zich bevond zorgvuldig gedocumenteerd.

Tijdens de onderzoeksperiode was er sprake van twee transformaties: ten eerste een fusie en ten tweede een ingrijpende reorganisatie. Hoewel in deze periode veel culturele dynamiek zichtbaar was, kon niet gesproken worden over een duurzame cultuurverandering. Het waren slechts ‘tijdelijke’ cultuurdynamieken als gevolg van ingrijpende gebeurtenissen en de opgave waarvoor de organisatie op dat moment stond.

Twee kenmerken van cultuur maken dat een ‘omslag’ niet mogelijk is. Ten eerste is ledere organisatiecultuur robuust en gericht op zelfbehoud. Het ter discussie stellen van de cultuur betekent het ter discussie stellen van de organisatie *an sich*. Daarnaast is de organisatiecultuur complex en moet het worden beschouwd als een evenwicht van diverse patronen zoals: waarden, assumpties, overtuigingen, ideeën, beelden, machtsrelaties en gedragingen. Dit evenwicht zorgt voor een gedeelde identiteit die de leden niet zonder slag of stoot opgeven.

In plaats van het *shapen* van de cultuur kunnen managers zich beter richten op het versterken van de verandercapaciteit binnen de cultuur. Deze capaciteit stelt de cultuur in staat een verandering van omgeving te verdragen en daarmee het voortbestaan van de groep veilig te stellen. Managers kunnen de verandercapaciteit versterken door aandacht te hebben voor kernwaarden en gedragingen die de gemeenschappelijkheid binnen de organisatie benadrukken, zoals samenwerken, kennis delen en gezamenlijk leren. Dit leidt niet tot een cultuuromslag maar vormt de basis voor een langdurig gezamenlijk leerproces en daarmee voor een duurzame cultuurverandering.

### De promovendus

Wouter Smit (1981) is werkzaam als onderzoeker en hoofddocent ‘gedrag en organisatie’ aan de Hogeschool van Amsterdam.

### De promotor

Promotor prof. dr. Bram Steijn is professor human resource management in de publieke sector aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

