

## Identiteit en cultuurverandering

Organisaties verschillen van elkaar, ze ‘voelen’ anders. Sommigen zijn inspirerend, anderen saai, dynamisch of formalistisch. We noemen dat vaak de cultuur. Maar wat is dat dan, cultuur? Cultuur is het zichtbare gedrag binnen uw organisatie, de manier waarop mensen met elkaar omgaan en hoe zij werken.

Maar waar komt dat toch vandaan, die cultuur? Wij beschouwen de cultuur van een organisatie als een uiting van de identiteit van die organisatie. Dat mensen een *identiteit* hebben is niets nieuws. Die identiteit wordt gevormd door de unieke optelsom van afkomst, milieu, opvoeding, opleiding, persoonlijke geschiedenis, talenten en ervaringen. Die optelsom maakt iemand tot wat hij is. En bepaalt wat hij leuk vindt of niet, hoe hij zich gedraagt, waar hij goed of slecht in is. Het kennen van die identiteit leidt ertoe dat we ook iets kunnen zeggen over de normen en waarden en de mogelijkheden van handelen die dat individu heeft. Sommige dingen passen bij hem en sommige dingen nu eenmaal niet.

Ook organisaties hebben een eigen identiteit, een unieke eigenheid. Deze bepaalt hoe en waarom uw organisatie functioneert zoals zij dat doet. Wanneer u die identiteit kent, helpt u dat bij het begrijpen van uw organisatie. Het geeft u inzicht in de verandermogelijkheden, de intrinsieke kwaliteiten van en de weerstanden in uw organisatie. Het verklaart voor een groot deel de cultuur ervan.

Identiteit, cultuur en structuur worden vaak verward. Identiteit is de bepaling wat een organisatie in essentie is. Cultuur is de wijze waarop dat in gedrag binnen de organisatie zichtbaar wordt. De structuur tenslotte, is de feitelijke vorm waarin de identiteit zich uitdrukt.

### Cultuur veranderen: kan dat wel?

Bij veel veranderingsprocessen staat cultuurverandering hoog op de agenda. Laten we zeggen: een andere wijze van werken en denken. De manier waarop mensen met elkaar in een organisatie omgaan, en hoe zij werken, wordt voor een belangrijk deel bepaald door de identiteit van die organisatie. Het is immers slecht voorstelbaar dat op bijvoorbeeld een afdeling juridische zaken losbollige nonchalante types werken, terwijl zo'n afdeling juist bedoeld is voor het precieze werk en de aandacht voor details. Of dat een afdeling die zich bezighoudt met handhaving een groot aantal medewerkers kent die regels als hinderlijke bijverschijnselen beschouwen. We kunnen dat wel cultuur noemen maar in feite gaat het over een essentiële uitingsvorm in het gedrag van medewerkers, passend bij de functie in de organisatie.

Cultuurverandering gaat nergens over tenzij het ergens over gaat: slechts door oog te hebben voor de fundamentele functie van een organisatie en begrip te hebben voor de identiteit waaruit die voortkomt, kan een succesvolle gedragsverandering worden gerealiseerd. Cultuurverandering op zichzelf betekent niets (behalve een hoop weerstand en frustratie) en zal zonder effect blijven, tenzij u zich bewust bent van die identiteit.

### **Identiteit onderzocht**

Bij het onderzoeken van de identiteit van personen is de biografie een gebruikelijke ingang. Die geeft inzicht in achtergronden, geschiedenis en ontwikkelingen en biedt een basis voor de verklaring waarom mensen zijn wie ze zijn geworden. Een biografie is iets anders dan een exact chronologisch overzicht van historische gebeurtenissen. Het is eerder de interpretatie van een reeks lange ontwikkelingslijnen.

K2O biedt een model aan om de identiteit van uw organisatie te onderzoeken. U kunt dan met meer begrip en inzicht beslissingen nemen over de ontwikkelingsrichting van uw organisatie. Daardoor krijgen ontwikkelings- en veranderingsprocessen een grotere kans van slagen, omdat ze beter passend zijn bij wat uw organisatie is en kan.

### **Werkwijze**

Het model dat K2O toepast, is ontwikkeld in samenwerking met The History Store, bureau voor historisch en biografisch onderzoek.

Wij kijken naar de geschiedenis van uw organisatie. Wanneer en waarom is die ontstaan, wat zijn de veranderingen geweest in de loop der jaren, welke ingrijpende gebeurtenissen hebben er plaatsgevonden en hoe is daarmee omgegaan? Dat onderzoek is voor een deel gebaseerd op bronnenonderzoek, maar kan ook bestaan uit interviews met medewerkers. Op grond daarvan kunnen we een analyse maken van de specifieke kwaliteiten en eigen(aardig)heden van uw organisatie en doen we aanbevelingen over de wijze waarop veranderingsprocessen in uw organisatie het meest succesvol kunnen worden ingezet.

### **Toepassingsgebieden**

Identiteitsonderzoek kan een belangrijk hulpmiddel zijn bij het succesvol laten verlopen van *fusies*, maar is ook zeer geschikt bij het *samenvoegen van gemeenten* als gevolg van gemeentelijke herindeling. Je zult maar 300 jaar bestaan en ineens moeten opgaan in een nieuw verband met een naam die in geen enkele atlas voorkomt. Alsof een gemeente alleen maar een administratieve eenheid is, die je naar believen kunt opheffen of herschikken. Op grond van de uitkomsten van het onderzoek kunt u de effecten van dit soort processen beter voorzien en dus beter gebruik maken van de verschillende kwaliteiten die aanwezig zijn. Ook bij *privatisering en verzelfstandiging* geeft dit soort onderzoek u belangrijke aanwijzingen voor het beter beheersen van het proces.

### **Kosten en doorlooptijd.**

Bij zo'n specifiek onderwerp als het onderzoek naar de identiteit van uw organisatie spreekt het vanzelf dat we geen standaard pakket aanbieden. Op basis van verschillende onderzoeksmodellen bepalen we samen met u de meest passende vorm. Inhoudelijk en financieel passend bij wie uw organisatie is.

### **Meer weten ?**

Voor meer informatie of een oriënterend gesprek kunt u contact opnemen met Jan de Kramer, partner bij ons bureau, via e-mail: [jan.dekramer@digital.nl](mailto:jan.dekramer@digital.nl) of op 06-14016065.

## Een voorbeeld

Een zorginstelling raakte in een crisis. Wantrouwen tussen het (nieuwe) management en de medewerkers, interne verdeeldheid tussen de disciplines, slechte bedrijfsresultaten en een reorganisatie die niet van de grond kwam, noch formeel noch materieel.

Omdat er objectief gezien geen redenen waren voor de problemen, werd onderzoek gedaan naar de geschiedenis van de organisatie, om te zien of daar wellicht een aanknopingspunt lag. Uit dat onderzoek bleek dat de organisatie bestond uit een samenstel van wel 20 andere organisaties waarvan sommigen hun oorsprong hadden in de 19<sup>e</sup> eeuw. Zo bezien was de oorsprong van de huidige organisatie zo'n 150 jaar oud en in die periode waren er wel 20 samenwerkingsverbanden, reorganisatie en fusies geweest. Gemiddeld iedere 7,5 jaar dus. De partners hadden vaak hun oorsprong in verschillende (confessionele) zuilen, of brachten een geheel nieuwe discipline mee in de nieuwe organisatie. Bij het onderzoek naar het wantrouwen tussen management en uitvoering, stuitte we op het feit dat in de loop der jaren de bestuurs- en managementfuncties gaandeweg anders werden ingevuld. Eerst werd er nog gewerkt met "bloedgroepen", waardoor een zekere mate van identificatie tussen medewerkers en management kon plaatsvinden. Gaandeweg kwamen er professionele bestuurders die niet meer uit de oorspronkelijke "zuilen" afkomstig waren.

Bij de werving van medewerkers bleef echter, "als vanzelf" de achtergrond van sollicitanten meespelen. Die pasten immers goed in de cultuur. De identiteit van de organisaties hield zichzelf als het ware in stand. De onderliggende opvattingen en overtuigingen verschilden fundamenteel tussen management en uitvoering. De verschillende disciplines hielden hun eigen eilandjes in stand, het wilde maar niet één organisatie worden. Gaandeweg groeide daarmee de afstand en de crisis. De uitkomst van het onderzoek verklaarde voor een belangrijk deel de problemen. Er werd een visietraject gestart, waarbij aan medewerkers zelf gevraagd werd naar hun drijfveren om te werk te doen. Naar hun persoonlijke visie en missie. Daarmee werd een nieuwe set van normen en waarden door de organisatie zelf geformuleerd. Alle onderliggende overtuigingen werden daarmee serieus genomen, verschillen en eigenheid werden benoemd en erkend. Daardoor ontstond ruimte om met management en medewerkers samen een gezamenlijk beeld van de "nieuwe" organisatie te maken en werd het vertrouwen hersteld. Vanuit die basis konden de problemen worden aangepakt.