

## Cultuur, dat zijn de mensen en 'HR' moet meer voor mensen gaan betekenen

C.Juta

Er wordt veel gepraat over cultuur. En over identiteit. Algemeen geaccepteerde, eenduidige definities van beide begrippen bestaan eigenlijk niet. 'Cultuurmanagement' bestaat als algemeen geaccepteerd begrip alleen al daarom niet. Toch ligt de toekomst van veel (maatschappelijke) ondernemingen in het vermogen om 'grip te krijgen op en sturing te geven aan' organisatie-identiteit en organisatiecultuur. We noemen dat gemakshalve 'cultuurmanagement'. De reden: 'concurrentie op waarde' zal in belang toenemen ten opzichte van 'concurrentie op kosten'. Het vermogen om een 'beleving' van waarde te creëren voor alle stakeholders, in het bijzonder natuurlijk 'klanten' en de medewerkers zelf, zal voor veel organisaties dé overlevingsfactor worden. Met name geldt dit voor organisaties die onvoldoende schaalgrootte hebben om te kunnen blijven concurreren op alleen kosten.

Het is daarom zinvol om de begrippen identiteit en cultuur wat beter te definiëren. Om van daaruit beter te begrijpen met wat voor uitdaging (maatschappelijke) ondernemingen in de komende jaren geconfronteerd zullen worden. In het bijzonder betreft dit de ontwikkeling van de HR-functie. We besluiten dit artikel daarom met het benoemen van een aantal speerpunten waar 'HR' - met prioriteit - concrete activiteiten voor zal moeten ontwikkelen.

### CULTUUR IS WAT JE MENSEN - HET SOCIALE SYSTEEM - 'ZIET' DOEN EN DENKEN

En *niet* ziet doen en denken. Het schilderij van de - misschien wel - honderden jaren geleden overleden oprichter, dat een prominente plaats heeft gekregen aan de muur in de bestuurskamer, is cultuur. In cultuur zit soms eeuwen geschiedenis. Jonge organisaties hebben een andere cultuur dan oude organisaties. In cultuur kunnen trauma's een rol spelen van decennia geleden, van mensen die al lang overleden zijn of al lang de organisatie verlaten hebben. Het oorspronkelijke gedachtegoed van de al lang overleden stichter kan uitermate levend zijn.

Cultuur is hoe mensen gekleed zijn, de taal waarin mensen communiceren met elkaar, wat voor eten er in de kantine ligt, of mensen samenkomen om te eten of niet. Cultuur is de stijl van inrichting van het kantoor: verdeling van de ruimtes (hoe open of gesloten), de kleuren van de muren, de kunst aan de muren, wat voor (lease)auto's mensen rijden. Cultuur is hoe mensen met

elkaar en met klanten of cliënten omgaan (elke professionaliteit heeft z'n eigen cultuur), hoeveel verschil tussen mensen er getolereerd wordt (diversiteit), hoeveel ruimte er is voor individuele ontplooiing en creativiteit, hoe mensen verantwoordelijkheid nemen en aan elkaar verantwoording afleggen, hoe nieuwsgierig mensen zijn naar elkaar, wat mensen aan waarden met elkaar delen, hoeveel risico's mensen bereid zijn te nemen, hoe innovatief mensen met elkaar zijn, hoeveel 'verandervermogen' mensen met elkaar kunnen opbrengen.

Je kunt het ook in termen van dimma's definiëren: hoe mensen omgaan met de spanning tussen loslaten en controle, tussen moed en voorzichtigheid, tussen individualiteit en collectiviteit, tussen ratio en gevoel, is cultuurbepaald. Dit soort dilemma's zijn in elke cultuur hetzelfde, maar bijvoorbeeld *hoeveel* risico we bereid zijn voor lief te nemen is cultuurbepaald.

Charles Prince, ex-CEO van Citigroup, zei naar aanleiding van de kredietcrisis: "As long as the music is playing, you've got to get up and dance." Nu is dat misschien wel dé canon van de geschiedschrijving van de kredietcrisis. Nu vinden velen het een belachelijke uitspraak - sometimes you don't dance - maar in die cultuur en op dat moment was het niet belachelijk. Nu maken we risicomanagement belangrijker om zo een gezonder 'risicocultuur' of 'risicobewustzijn' te verkrijgen. "Een gezonde cultuur is een cultuur die uitersten weet te verzoenen" (Fons Trompenaars).

#### CULTUURONTWIKKELING IS EEN IDENTITEITSVORMEND PROCES

Wat je ook vaak hoort: cultuur is de verzameling ongeschreven regels die mensen met elkaar hebben. Daarmee wordt verwezen naar een onderliggende dynamiek. Die is er natuurlijk.

In een metafoor: alles wat je ziet van een organisatie is als de buitenkant van een berg. Een berg met allerlei aangezichten en hellingen. Hoe mensen houding, gedrag en denken ontwikkelen, volgens welke spelregels dat gebeurt, hoe het verleden daarin meespeelt, is wat we niet kunnen zien, is de binnenkant van die berg.

Met deze metafoor in gedachten kunnen we zeggen: cultuur is de buitenkant van identiteit, identiteit is de binnenkant van cultuur. Cultuurontwikkeling kan niet zonder de ontwikkeling van identiteit. Want cultuur is alleen maar wat we zien van identiteit.

Cultuurontwikkeling is dus een wordingsproces. Een proces van individuele en collectieve bewustwording. Een proces waarin de organisatie steeds meer inzicht krijgt in wat haar 'bestemming' is: wat willen we worden? Dat is iets anders als: wat moet ons marktaandeel worden, hoe groot moeten we worden: hoeveel mensen in dienst, hoeveel vloeroppervlak, hoeveel winst, waar willen we staan in de pikorde zoals de markt die kent?

Laten we dit inzicht nog wat aanscherpen:

De ontwikkeling van de identiteit en cultuur van een organisatie is een proces waarin mensen durven te gaan 'staan', durven keuzes te maken, durven ondernemend te zijn, durven verantwoordelijkheid te nemen, durven te gaan voor hun passie, durven leiding te geven aan hun eigen ontwikkeling. Dat laatste betekent leiderschap, want leiderschap gaat in essentie over niets anders als het leiding geven aan het eigen wordingsproces.

Cultuurontwikkeling is dus ook een proces waarin mensen steeds meer van zich zelf - en hun kwetsbaarheid - laten zien. Een proces dat gaat om 'jou' en niet om de diploma's die je hebt.

## INDIVIDUALITEIT EN COLLECTIVITEIT ZIJN ONVERBREKELIJK MET ELKAAR VERBONDEN

Individualiteit en collectiviteit hebben elkaar nodig. Collectieve ontwikkeling is niet mogelijk zonder individuele ontwikkeling, en omgekeerd. Het is een inzicht met een grote diepgang.

We komen uit een tijd waarin individualiteit doorslaggevend was. De ordening van onze samenleving is op dat idee gebaseerd: in verkiezingstijd bepaalt de individuele burger het eindresultaat. Een klassiek geleide industriële onderneming bestaat uit individuele mensen, die individuele verantwoordelijkheden, functies, taken en competenties hebben. Op industriële uitgangspunten gebaseerde ondernemingen, jagen op individueel toptalent.

Het inzicht dat individualiteit en collectiviteit elkaar nodig hebben, betekent dat je zegt: het gaat er niet primair om dat je individueel toptalent naar binnen haalt. Het gaat erom dat je mensen weet aan te trekken met talenten die 'passen' in de organisatie. Het gaat erom dat mensen samen 'topteams' vormen. Het gaat erom hoe mensen *samen* tot prestaties komen.

Het omgedraaide geldt natuurlijk ook: in 'winning teams' maken mensen een enorme individuele groei door. Je hoeft - als ouders van kinderen die een teamsport beoefenen - maar aan de rand van het sportveld te gaan staan om dat waar te kunnen nemen.

Er zijn inmiddels onderzoeksresultaten die deze gedachtegang bevestigen. Alleen maar 'de beste' mensen aantrekken, leidt niet bovengemiddelde prestaties van de organisatie als geheel. Integendeel. De sport biedt legio voorbeelden van teams die met hun spelintelligentie winnen van teams met veel meer technische kwaliteiten.

## CONSEQUENTIES: BESTUURLIJK, HR EN W&S

Cultuurmanagement gaat dus over mensen. Over hoe je houding, gedrag en denken ('softskills') van mensen op een ontwikkelingsspoor krijgt. Welke functies in de organisatie betreft dit? Wat moet je binnen de organisatie tot ontwikkeling brengen om cultuurmanagement handen en voeten te geven? Hoe *realiseer* je cultuurmanagement? Laten we die zaken noemen waar je concreet mee begint:

### Consequenties op bestuurlijk niveau

Het begint allemaal in de top. Bestuur moet gaan begrijpen waar cultuurmanagement over gaat.

Het gaat om bewustwording van het feit dat er een andere logica is ('de logica van het gevoel' naast 'de logica van de maakbaarheid') die aandacht vraagt. In denkmodellen gedacht: het gaat om 'systeemdenken'. Denken in termen van organisaties als levende 'sociale systemen'. Systeem hier bedoeld zoals je ook over cliëntsysteem of familiesysteem praat. Een complex stelsel van 'betrekkingen' en wisselwerkingen dat inherent dynamisch en chaotisch is. Systeem hier dus niet bedoeld als een - gedefinieerde - stroom van informatie, goederen of geld. Identiteit & cultuur zijn stroomgrootheden: in voortdurende staat van wording.

In systeemdenken zijn bestuursleden belangrijke dragers van de identiteit & cultuur van dat systeem. Dat vraagt leiderschap. Die leiderschapsrol hebben ze te spelen naast hun

managementrol in de top van de machtspiramide en de daarmee gepaard gaande *individuele* verantwoordelijkheid voor het rendement van de organisatie als productie- en geldmachine.

Aan de orde is het fundamentele verschil tussen leiding geven en leiderschap. Het leiderschap dat we hier bedoelen, moet een bestuur meer gaan 'voelen'.

Een praktische stap is een workshop waarin bestuur - vooral cognitief - kennis maakt met systeemdenken.

Een praktische andere stap is dat het bestuur de tweede informatiestroom - social accounting - op gang brengt. Dat betekent concreet: een cultuurassessment als nulmeting.

Wat daarbij hoort: ervoor zorgen dat het proces goed geregisseerd wordt, waarin de informatie uit het cultuurassessment betekenis krijgt. Dat is een belangrijke randvoorwaarde: een professionele regisseur móet zich met dat proces bezig houden. Want het gaat natuurlijk niet om alleen de bestuurstafel waar informatiebeelden uit zo'n nulmeting op tafel liggen. Uit een cultuurassessment komt informatie op tafel voor *élke* leidinggevende positie. Op alle managementniveaus in de organisatie moeten mensen leren met twee informatiestromen om te gaan: informatie over 'productie en prestatie' en informatie over identiteit & cultuur, dus informatie over houding, gedrag en denken van mensen en groepen. Dát leerproces vraagt hoogwaardige inzet van een hiervoor ingerichte 'functie' in de organisatie. Zo komen we bij 'HR'.

### Consequenties voor HR

De klassieke - uitvoerende, administratieve, managementondersteunende - invulling van 'HR' is niet meer toereikend. HRM of P&O zal zich moeten ontwikkelen naar een functie die je met een knipoog naar de economische besturing, 'social controller' zou kunnen noemen. Het aura dat om deze titel hangt, zou kunnen wijzen op een 'boekhoudkundige' invulling van zo'n functie, terwijl zo'n invulling juist niet de bedoeling is. De 'social controller' die we voor ogen hebben, is een verantwoordelijkheid die weliswaar beschikt over informatie uit 'social accounting', maar het gaat natuurlijk - zoals we hierboven al stelden - vooral om het proces waarin dat soort informatie betekenis krijgt. Dát betekenisgevende proces regisseren is de belangrijkste taak van de 'social controller'. In dat proces komt hij zijn couterpart tegen: de CFO of de financiële controller.

In dat proces van betekenisgeving wordt voortdurend gekeken hoe identiteit & cultuur bijdragen aan prestaties. Veel illusie over de volgorde moeten we ons in deze tijden van snelle veranderingen niet maken. Overleven in deze markt dwingt bepaalde prestaties af en dus veranderingen in structuur. Bijvoorbeeld: te standaardiseren processen moet je op zo groot mogelijke schaal organiseren. Maar net zo goed dwingt de markt veranderingen af in houding, gedrag en denken van mensen. Dus veranderingen in de identiteit & cultuur. Mensen móeten met elkaar collectief intelligenter worden. Teams móeten op hogere niveaus van teamvorming gaan functioneren. De sociale discipline en cohesie móet toenemen. Dat wat je met elkaar belangrijk vindt - de waarden die kenmerkend zijn voor de identiteit en cultuur van de organisatie - móet je verwoorden, communiceren, uitstralen.

Belangrijk instrument in het realiseren van dat aanpassingsvermogen *op alle managementniveaus* in de organisatie, is 'beleid'. Beleid waarmee top down de kaders en prioriteiten voor ontwikkeling van de identiteit & cultuur worden gecommuniceerd.

Het meest pregnant is natuurlijk diversiteitbeleid. Want als er iets is waarvoor social accounting informatie op tafel legt, dan is het wel diversiteitbeleid. Beleid dat zich richt op de verschillen tussen mensen en groepen. Verschillen die je maximaal wilt laten zijn, om zoveel mogelijk vitaliteit te krijgen. Verschillen die je minimaal wilt houden, omdat vitaliteit managementaandacht vraagt die - nu vooral - gericht is op het productieproces.

Als managers op alle niveaus in korte tijd zouden gaan begrijpen waar systeemdenken over gaat en wat dit betekent voor hun leiderschap - naast wat ze aan management hebben op te brengen - zou dat een ware revolutie zijn. En zo gaat het natuurlijk niet. Cultuurmanagement is een proces waarin je met elkaar kleine stappen zet. 'Met het oog op de bal gericht', want je bent op een sterk in beweging zijnde markt bezig. En de concrete eerste stap die HR in dit proces zet is: het maken en geaccepteerd krijgen van een integraal diversiteitbeleid. Integraal in de zin van: alle te herkennen deelsystemen omvattende.

### Consequenties voor werving & selectie

Talent aantrekken in 'klassiek management denken' is vooral kijken naar de geleverde prestaties in opleiding, en op het werk. Dat is een objectief proces. Talent aantrekken in 'nieuw management denken' is óók kijken naar houding, gedrag en denken en dat is een subjectief proces. Op zich zelf staat hier niets nieuws. Het nieuwe zit 'm in de professionaliteit waarmee je dat doet. Het is een 'vak' om te leren hoe het bewuste streven naar ontwikkeling van organisatie-identiteit en organisatiecultuur zich concreet vertaalt in criteria waarmee de organisatie mensen aanneemt en laat door- en uitstromen. Het gaat om eisen die de organisatie stelt aan de softskills van mensen, náást de eisen aan hardskills.

Het gaat om een ontwikkeling die goed is te realiseren. De stap die je als organisatie moet zetten is dat je van - bijvoorbeeld - teamleiders vraagt om veel concreter te worden over wat voor softskills een nieuw teamlid moet beschikken. En dat weer in de wetenschap wat er al aan softskills in zijn team aanwezig is. Vanuit inzicht in de diversiteit - en dus vitaliteit - van zijn team. Met die output gaat de recruiter aan de slag in zijn wervingsproces.

Met de huidige online assessmentsystemen kun je het deel van het selectieproces dat bij de teamleider ligt, effectief ondersteunen. Ook in het wervingsproces kun je veel effectiever worden. Je laat sollicitanten online ook een assessment maken, waarbij automatisch de door de teamleider aangeleverde norm, in de output van het assessment zichtbaar wordt gemaakt. Efficiënter krijg je gestructureerde informatie over de bijdrage van de sollicitant aan teamidentiteit en teamcultuur niet op tafel.

Chris Juta

[c.juta@symfoia.com](mailto:c.juta@symfoia.com)

Het bovenstaande 'Nieuw Management Denken' komt terug in bijvoorbeeld het tweedaagse in-company [leiderschapprogramma](#) van Symfoia.