

VAN CULTUUR NAAR BETEKENIS

Jaap Boonstra

In 2010 verscheen het boek “Leiders in cultuurverandering” op basis van een onderzoek in opdracht van Stichting Managementstudies. Wat is vijf jaar later de betekenis van cultuur in organisaties en kunnen we nog wel spreken van één organisatiecultuur? Als je in de toekomst kijkt dan wordt al snel duidelijk dat het omgaan met een verscheidenheid aan culturen een belangrijke opgave wordt voor toekomstige leiders. Cultuur is steeds lastiger te managen. Het gaat om het geven van betekenis aan wat er gaande is en om te verbeelden wat wenselijk en mogelijk is in het heden en de toekomst.

VAN CULTUUR NAAR BETEKENIS

De cultuur van een organisatie is lange tijd beschouwd als een apart aspect van een organisatie naast structuur en strategie. Bij cultuur zou het gaan om onderliggende waarden en processen die gedragingen van mensen sturen en ingesleten patronen in stand houden. Deze achterhaalde opvatting is nog steeds zichtbaar als politici of managers roepen dat een cultuurverandering nodig is om mistanden tegen te gaan of om de concurrentie bij te houden. Bij organisatieveranderingen komen er altijd emoties en onzekerheden naar boven. Het is alleen te gemakkelijk om dit te wijten aan de cultuur van de organisatie of aan angst van mensen om te veranderen. In veel veranderingsprocessen is er aandacht voor de strategie en de structuur van de organisatie en wordt ingezet op herinrichting van werkprocessen. De wijze waarop veranderingen worden aangepakt krijgt meestal minder aandacht en de vraag wat de verandering voor mensen betekent blijft vaak onbeantwoord. Het is niet vreemd dat mensen zich onzeker gedragen als vanuit de leiding geen klaarheid wordt gegeven over de aanpak van de veranderingen en wat wordt verwacht van betrokkenen. Dat het veranderingsproces dan moeizaam verloopt is niet te wijten aan de cultuur maar aan onhandig acteren van het management die de leiding heeft genomen in de veranderingen.

Een meer actuele opvatting over cultuur belicht de identiteit van de organisatie. Cultuur als identiteit duidt op diepgewortelde kenmerken van een bedrijf als werkgemeenschap. Het vertelt ook iets over de kracht van een organisatie en de eigenaardigheden. In deze opvatting is de organisatiecultuur opgebouwd uit meerdere niveaus. Het meest diepe niveau bestaat uit stabiele basisassumpties over menselijke samenwerking, onderlinge relaties, de verhouding van de mens tot de natuur, wat wel en niet werkt, hoe de markt eruit ziet en wat bedreigend is. Deze basisassumpties of kernovertuigingen vormen het fundament voor waarden en normen over wat hoort en wat niet hoort. Deze waarden en normen vormen het tweede niveau dat wordt gevoed en in stand gehouden

door verhalen en mythes, door gedrag van leidinggevend en door de wijze waarop mensen samenwerken en kennis ontwikkelen. Het meest zichtbare niveau zijn zichtbare uitingen zoals taalgebruik, huisstijl, kledingwijzen en stijl van leidinggeven. Cultuur wordt gevormd als een organisatie problemen onderkent in haar wijze van functioneren of als onderdeel van een strategisch zelfonderzoek dat te maken heeft met een fusie, een overname, en joint venture of een partnerschap. De bestaande cultuur kent oude wortels doordat de cultuur is voortgekomen uit manieren van overleven in de ontstaansperiode van de organisatie en tijdens het omgaan met moeilijke perioden. Gedrag in organisaties is daarmee betekenisvol want dit gedrag is voortgekomen uit moeilijke en onduidelijke perioden waarin het overleven van een organisatie op het spel stond. De cultuur van een organisatie evolueert met nieuwe ervaringen. Cultuur is daardoor een stolling van leerprocessen en ook veranderbaar door nieuwe ervaringen. Hiermee wordt cultuur een dynamisch begrip dat zich vormt en transformeert door zinvolle interactie en betekenisgeving.

Cultuur staat niet los van maatschappelijke ontwikkelingen, de veranderende behoeften van klanten en eisen vanuit de omgeving. Cultuur staat ook niet los van de missie, de strategie, de structuur, de werkprocessen en de technologie. Cultuurverandering is ook geen panacee voor alles wat misgaat en we slecht kunnen duiden. Cultuurverandering is zeker geen doel op zich. Cultuur is ook de identiteit van een organisatie waarbij het gaat om ingesleten patronen en leerprocessen. In de nabije toekomst is de cultuur van de organisatie een achterhaald denkbeeld. Bedrijven en instellingen hebben te maken met toenemende omgevingseisen en een druk om te presteren en te innoveren. Dan komt al snel de vraag op hoe een bedrijf zijn kern kan behouden, zich weet te onderscheiden en vernieuwing kan stimuleren. Het gaat bij bedrijven bovenal om het creëren van waarde voor klant en omgeving en het articuleren van de betekenis van de organisatie. Visionaire ondernemingen zijn succesvol omdat zij in staat zijn om een balans te creëren tussen het bewaren van de kern en het stimuleren van vernieuwing. Cultuur is daarmee niet langer een statisch begrip. Leaders die gelijktijdig werken aan continuïteit en vernieuwing kennen de historie van het bedrijf, waarden het verleden en kwalificeren het bedrijf voor de toekomst. Een strategische visie ontstaat in samenspraak met anderen en op basis van een heldere identiteit en transparante zijnswaarde. Bij het uitwerken van de zijnswaarde gaat om antwoorden hoe bedrijven hun identiteit weten te behouden, hun kernkwaliteiten inzetten om vernieuwing te realiseren, zich onderscheiden door waarde te creëren voor belanghebbenden en zich strategisch en mondiaal willen positioneren. De identiteit en kernwaarden zijn gerelateerd aan klant en omgeving en zijn relatief stabiel terwijl de bedrijfsstrategie zich continu wijzigt en ontwikkelt afhankelijk van veranderingen in wensen van klanten en eisen uit de omgeving. Het is de kunst voor leiders om betekenissen te genereren wat de organisatie betekent voor alle belanghebbenden in het verleden, heden en toekomst.

VAN CULTUURIDEE NAAR SENSITIVITEIT EN WENDBAARHEID

Veel ondernemingen hebben te maken met internationale concurrentie en samenwerking. Het kan gaan om de meubelwinkel om de hoek die design meubelen bestelt in China en concurrentie ondervindt van Alibaba. Het gaat ook om het internationale ingenieursbedrijf dat actief is in veertig landen, wereldwijd ervaringen weet te bundelen terwijl de bedrijfsactiviteiten in lokale netwerken zijn ingebed. Of het gaat om allianties in de luchtvaart waarbij maatschappijen uit de golfregio zowel partner als concurrent zijn. Internationale netwerken beïnvloeden de manier waarop we zaken doen en dit stelt eisen aan ervaren managers en talentvolle medewerkers die internationaal werken.

Internationaal management is tot voor kort sterk gericht op de invloed van nationale culturen op de bedrijfsontwikkeling. Er zijn talloze boeken over culturele verschillen tussen landen en bedrijven uit verschillende werelddelen. Het begrijpen van deze verschillen is slechts een eerste stap. Internationaal leiderschap betekent interacteren en communiceren over landsgrenzen, het adopteren van nieuwe gewoonten en het inschatten en begrijpen van onbekende situaties en besluitvormingsprocessen. Het is niet langer voldoende om vergelijkingen te maken tussen nationale culturen en managementpraktijken in verschillende landen. Leiders en managers die internationaal succesvol zijn kennen zichzelf en hun eigen waarden, zijn sensitief voor wat er gaande is en zijn nieuwsgierig naar de waarden van anderen. Ze beschikken over een culturele antenne en weten wat ze moeten laten om andere niet in verlegenheid te brengen. Ze zijn bovendien goed in interactie en gericht op samenwerking. De opgave voor mondiale leiders, managers en professionals is om een vertrouwensband te ontwikkelen en anderen te betrekken in besluitvorming en bedrijfsontwikkeling in het volle besef dat mensen uit verschillende landen andere kwaliteiten, verwachtingen en overtuigingen hebben.

Naar de toekomst toe gaat internationaal zaken doen over het kiezen van een convergerende managementstijl. Aan de basis staan begrip van eigen culturele waarden en normen en de waarden en normen van de zakenpartner. Het is wijs om een beeld te hebben van omgangsvormen, de rol van de overheid, hoe machtsrelaties en besluitvormingsprocessen werken, wat het belang is van familie en groepscohesie, hoe wordt omgegaan met onzekerheid, de maatschappelijke status van mannen en vrouwen, wat gewoonten zijn in onderhandelingen en wat de betekenis is van tijd en momentum. Vanuit deze basis kan worden gewerkt wederzijds begrip en vertrouwen, aan een gezamenlijk beeld op de toekomst met respect voor culturele verschillen en waardering voor waardigheid. Een convergerende strategie faalt als wordt uitgegaan van stereotyperingen. Uiteindelijk gaat het bij internationale samenwerking om te zoeken naar betekenissen in verleden, heden en toekomst en om met respect voor ieders eigenheid te bouwen aan wederzijds begrip en vertrouwen.

VARIËTEIT AAN BETEKENISSEN

Steeds meer mensen in onze organisaties hebben een multiculturele identiteit. Van de jongeren in Europa heeft 20% tenminste één ouder die afkomstig is uit een ander land. De huidige studentenpopulatie is internationaal en kent een enorme diversiteit aan culturele achtergronden. Deze ervaringen dragen eraan bij dat veel jongeren in staat zijn om te balanceren tussen culturele waarden die verschillend en soms tegenstrijdig zijn. In de nabije toekomst heeft één op de vijf hoog opgeleide werknemers in Europa een multiculturele identiteit. Deze professionals ontwikkelen een culturele wendbaarheid waardoor ze goed in staat zijn om zich aan te passen aan lokale culturele gewoonten. Deze sociaal-maatschappelijke en demografische ontwikkelingen maken het voor ondernemingen makkelijker om te internationaliseren en te werken in internationale virtuele teams bijvoorbeeld voor product- en marktontwikkeling. Een kosmopolitische identiteit maakt meer en meer deel uit van de eigenheid van jonge hoog opgeleide professionals die daardoor over nieuwe vaardigheden beschikken dan oudere werknemers.

Een toenemend aantal mensen met een multiculturele identiteit in een bedrijf heeft een keerzijde. Allereerst kan een meervoudige culturele identiteit ertoe leiden dat mensen zich verloren voelen tussen meerdere culturen en zich daardoor lastig kunnen verbinden met bedrijf en collega's. Het kan ook betekenen dat mensen zich identificeren met één specifieke cultuur om een stabiele identiteit te ontwikkelen en zich te kunnen verbinden met anderen. Een andere optie is dat mensen in staat zijn om de verschillende culturele eigenheden te integreren in een eigen identiteit. Individuen met een meervoudige culturele eigenheid die werken in meerdere landen zijn blootgesteld aan verschillende manieren van denken en doen. Er wordt van hen verlangd dat ze voortdurend omgaan met andere gewoonten, alert zijn op tegenstellingen en klaar zijn voor ambigue situaties en onzekerheden in nieuwe werkomgevingen. Dit kan leiden tot verlies aan eigenheid en op termijn tot onzekerheid en eenzaamheid.

Mensen met een multiculturele achtergrond die internationaal werken hebben behoefte aan een heldere betekenis en zijnswaarde van het bedrijf waarvoor ze werken. Deze betekenis biedt stabiliteit in een gefragmenteerde wereld. Als de zijnswaarde in gesprekken vorm krijgt gaat het om een geleidelijk en continu proces van betekenisgeving waarin de identiteit en de maatschappelijke betekenis van de organisatie vormkrijgen en waar aanpassing en vernieuwing van visie, strategie, structuur, werkprocessen, technologie en cultuur hand in hand gaan. Het gaat dan om een diepgaande geleidelijke transformatie waarin een bedrijf haar identiteit behoudt, zich strategisch positioneert, haar culturele betekenis articuleert en vernieuwingen stimuleert.

BETEKENISVOL LEIDERSCHAP

Om leiding te kunnen geven in een multiculturele en mondiaal bewuste organisatie zijn vijf invalshoeken essentieel: adaptief, betekenisvol, waardengedreven, sociaal en zelfbewust leiderschap.

Adaptief leiderschap gaat over de vraag hoe je als leider sensitief bent voor culturele verschillen en hoe je omgaat met situaties die nieuw en ambigu zijn. Adaptief leiderschap verlangt een mondiale blik en een open houding naar andere culturen. Adaptieve leiders hebben besef van ontwikkelingen in hun omgeving en de behoefte van klanten en andere belanghebbenden. Ze zien wat concurrenten doen, welke mogelijkheden nieuwe technologie biedt en waar kansen liggen. Het is de kunst om sensitief te blijven en te kunnen omgaan met strategische dilemma's en culturele spanningen en om een balans te vinden tussen consistentie in waarden en wendbaarheid in gedrag.

Betekenisvol leiders hebben een lange termijn perspectief op de zijnswaarde en de maatschappelijke betekenis van hun organisatie. Een betekenisvolle leider duidt ambigue gebeurtenissen en geeft daarmee betekenis aan de wereld om ons heen. Door het samen creëren van een toekomstvisie en het vertellen van verhalen worden gedeelde betekenissen opgebouwd. Het is de kunst om te balanceren tussen stabiliteit en vernieuwing en om betrokkenheid te genereren in duurzame veranderingen en in de waardecreatie voor klanten en andere belanghebbenden.

Waardengedreven leiders hebben een diepgaand begrip van de fundamentele waarden in onze mondiale samenleving en gevoel voor de sociale en menselijke behoefte van mensen. Vanuit begrip en gevoel voor wat er om hen gebeurt articuleren ze waarden waar de organisatie voor staat. Waardengedreven leiders zijn duidelijk over integriteit en menselijke waardigheid en zijn expliciet welk gedrag niet acceptabel is. Ze kunnen omgaan met ethische dilemma's en durven daarin keuzen te maken. Het is de kunst om anderen te inspireren en te motiveren door het delen van een toekomstvisie die geworteld is in overtuigende en gedeelde kernwaarden.

Bij sociaal leiderschap staan leiders voor de opgave om culturele diversiteit te waarderen en de spanning tussen culturele waarden te benutten voor strategische en culturele vernieuwing. Sociaal leiderschap gaat ook over de kwaliteit van samenwerking in multiculturele en virtuele teams. Hedendaagse en toekomstige leiders zijn teamspelers die complexe samenwerkingsprocessen faciliteren waarin mensen kennis delen, samen optrekken en resultaten boeken. Het is de kunst om culturele verschillen te begrijpen, te overbruggen en te benutten om resultaat te boeken.

Zelfbewust leiderschap betekent dat je ervan bewust bent hoe anderen jou zien en hoe je zelf naar de werkelijkheid kijkt. Zelfbewuste leiders zijn zich bewust van eigen emoties, percepties en culturele vertekeningen. Ze weten waar hun identiteit uit voortkomt en kennen zichzelf en hun drijfveren. Ze kennen hun zwakheden en krachtige eigenschappen. Zelfbewuste leiders zijn benaderbaar, organiseren eerlijke en openhartige reflecties en schrikken er niet voor terug om onderstromen en emoties bespreekbaar te maken.

Leiders staan nog steeds midden in cultuurveranderingen en ze geven daar vorm aan. Met een wereldwijde blik zijn ze bereid om naar zichzelf en anderen te kijken en initiatief te nemen om samen met anderen bij te dragen aan continue transformatie van organisaties als gemeenschap.