

LEARNING HISTORIES

VAT KRIJGEN OP JE
ORGANISATIECULTUUR

Rik Peters

Noordhoff
Business

Learning histories

Vat krijgen op je organisatiecultuur

Ontwerp omslag en binnenwerk:
Jelle F. Post, Groningen

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontnemen.



0 / 24

© 2024 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/
Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN(ebook) 978-90-01-01189-5

ISBN 978-90-01-01188-8

NUR 801

LEARNING HISTORIES

VAT KRIJGEN OP JE
ORGANISATIECULTUUR

Rik Peters

Noordhoff
Business

Inhoud

■ Vooraf	8
1 Wat is organisatiecultuur?	14
<i>Cryotech</i>	15
Organisatiecultuur: de nieuwe mode?	16
De veranderingsparadox	20
Vat krijgen op organisatiecultuur	29
2 Hoe werkt cultuur?	38
<i>Pino is moe</i>	39
Waarom cultuur zo lastig te duiden is	40
Het nut van geschiedenis	42
Tien constructivistische principes	48
3 Hoe leren mensen?	56
<i>Waf waf het schaap</i>	57
De magie van leren	57
Mentale modellen	58
Culturele evolutie	60
Een leven lang leren	63
Per seconde wijzer	72

4 Hoe leren organisaties?	82
<i>Ristorante il Sole</i>	83
Etymologie	84
Organisatieleren of lerende organisatie?	84
Leren om te overleven	85
Lerende organisatie: kernbegrippen	86
Historische systemen	97
5 Hoe breng je cultuur in kaart?	110
<i>Het wonderlijke incident</i>	111
Omweg als methode	112
Systematisch onderzoeken	115
Stappenplan voor cultuuronderzoek	117
Analyse van de resultaten	128
6 Hoe schrijf je geschiedenis?	134
<i>De koekjesfabriek</i>	135
Storytelling en historytelling	135
Vier imperatieven	136
Leerdoelen	137
Structuren	138
Stijl en toon	139
Verhaalvormen	140
Werkvormen	143
7 Hoe leid je cultuurveranderingen?	148
<i>Wat is wijsheid?</i>	149
Regeren is achteruitkijken	150
Charismatische goeroes	151
Lerend leiderschap	152
Moreel leiderschap	153
Leiders met historisch besef	156
 Literatuur	159
 Register	163
 Bronvermelding	165



**Geschiedenis is de geestelijke vorm
waarin een cultuur zich rekenschap geeft
van haar verleden.'**

– Johan Huizinga, Nederlandse cultuurhistoricus (1872–1945)

Vooraf

‘Those who cannot learn from history are doomed to repeat it.’

– *George Santayana, Amerikaanse filosoof (1863–1952)*

Dit boek is geschreven voor CEO's, bestuurders, managers, HR-adviseurs, voor docenten en studenten in het hoger onderwijs en verder voor iedereen die met een historische blik kijkt naar de wereld van organisaties. Het boek gaat in op prangende vragen als:

- *Wat is organisatiecultuur?* Iedereen heeft het erover, maar niemand weet precies wat het is.
- *Wat is de functie van organisatiecultuur?* Sommigen vinden dat organisatiecultuur weinig bijdraagt aan de productie, anderen denken dat ze bepalend is voor de resultaten.
- *Zijn er methodes om de organisatiecultuur in kaart te brengen?* Organiseatiecultuur heeft iets ongrijpbaars, vooral voor mensen binnen de organisatie. Hoe kun je cultuur zichtbaar maken?
- *Is organisatiecultuur te veranderen?* Kunnen organisaties hun cultuur vorm geven, of is ze niet te beïnvloeden?
- *Wat betekent organisatiecultuur voor het leiderschap?* Moeten leiders zich ermee bemoeien of moeten ze de cultuur vooral met rust laten?

Dit boek is gebaseerd op meer dan twintig jaar ervaring met de theorie en methode van *learning histories*. In 2002 ontdekte ik als consultant dat je de cultuur van een organisatie alleen maar kunt veranderen als je het verleden van die organisatie erbij betreft. De methode van *learning histories*

bleek goed bruikbaar om organisaties te ondersteunen in hun zoektocht naar het eigen verleden. Na mijn aanstelling als docent en onderzoeker aan de afdeling Geschiedenis van de Rijksuniversiteit Groningen in 2003 heb ik met een aantal collega's het vak *Leergeschiedenis en organisaties* ingevoerd in de masteropleiding Geschiedenis Vandaag. Onder de invloed van de internationalisering werd deze cursus omgedoopt tot *Learning histories and organizations*. In dat kader hebben we meer dan honderd learning histories begeleid voor allerlei organisaties zoals scholen, ziekenhuizen, rechtbanken, gemeentes, woningcorporaties, provincies, ministeries, de Tweede Kamer, de Raad van State, het uuv, de Belastingdienst en ook voor bedrijven als de Rabobank, Philips en Ordina. In 2017 hebben we onze ervaring met learning historians uit de hele wereld gedeeld in het internationale congres *Learning Histories for Sustainable Societies*. Vanaf 2023 maakt de cursus deel uit van een volledige mastertrack: *Politics, Organizations and Learning Histories*. Omdat de laatstgenoemde term tegenwoordig bekender is dan leergeschiedenis, houdt dit boek meestal de term learning histories aan.

Historisch perspectief

Wat kan een historisch perspectief op organisatiecultuur toevoegen? Anders dan sociale wetenschappers gaan historici niet uit van een verzameling kant-en-klare theorieën, maar ze beginnen met de organisatie zelf in het hier en nu. In de ogen van historici is iedere organisatie uniek; alle organisaties en de mensen die erin werken hebben hun eigen verleden dat altijd anders is dan het verleden van andere organisaties. Bovendien is dat verleden niet dood, maar levend: het werkt door in de verhalen van de mensen in de organisatie, in hun emoties, hun manier van denken en handelen, hun waarden en identiteiten. Het levende verleden vormt de cultuur van een organisatie; om het hier en nu van een organisatie te begrijpen, moeten we haar verleden reconstrueren.

Dit idee wordt in dit boek verder uitgewerkt met behulp van de theorie van de lerende organisatie aangevuld met inzichten uit de geschiedtheorie, de ontwikkelingspsychologie en de systeemtheorie. De kerngedachte is dat cultuur het resultaat is van een langdurig, grotendeels onbewust leerproces dat te begrijpen is door een historische reconstructie. Met behulp van de theorie en methode van learning histories kunnen organisaties hun leerprocessen reconstrueren om vat te krijgen op hun cultuur.

De historische blik aanscherpen

Om dit boek te lezen is geen speciale voorkennis nodig. Mensen zijn historische wezens die dag in dag uit vele relaties met het verleden onderhouden. Zo herinneren ze zich gebeurtenissen vanaf hun vroege jeugd tot aan een minuut geleden. Velen delen hun herinneringen in verhalen; zo ontstaan collectieve herinneringen.



■ *Het (geschied)verhaal dient als (achteruitkijk)spiegel om de organisatie en de mensen in beweging te zetten.*

Met herinneringen en verhalen onderhouden mensen het collectieve geheugen aan grote gebeurtenissen uit het recente verleden zoals de Tweede Wereldoorlog, de landing op de maan, de eerste oliecrisis, de val van de Muur, 9/11 en de moord op Pim Fortuyn.

Naast herinneringen ontwikkelen mensen ook kennis over het verleden. Dit begint al op school. Daar leren ze dat ooit de Romeinen in ons land woonden, dat we tachtig jaar tegen de Spanjaarden hebben gevochten, wat de oorzaken van de wereldoorlogen waren en hoe onze welvaartsstaat tot stand is gekomen. Door programma's als *OVT*, *Het Verhaal van Nederland* en boeken als *Sapiens* en *Homo Deus* van Yuval Noah Harari vergroten mensen hun kennis van het verleden.

Leren van rampen of leren van het verleden?

Kennis van het verleden is niet vrijblijvend, maar heeft bijna altijd praktische gevolgen. Nieuwe historische inzichten leiden vaak tot brede

maatschappelijke discussies. Denk aan het debat rondom Zwarte Piet, het rapport over de rol van Nederland in Indonesië en de studies over de geschiedenis van de slavernij. Steeds vaker klinkt daarbij de oproep om van het verleden te leren. Dezelfde behoefte om te leren van het verleden lijkt ook te groeien in organisaties zoals de recente onderzoeken naar grensoverschrijdend gedrag bij de NPO, de organisatiecultuur bij de politie en de vele parlementaire enquêtes van de afgelopen jaren laten zien. Tegelijkertijd tonen die onderzoeken dat lering trekken uit het verleden altijd politiek beladen is.

Wereldwijd lijkt het er steeds meer op dat de mensheid na eeuwen van *trial and error* beseft dat historisch denken noodzakelijk is om onszelf, onze organisaties en onze maatschappij te oriënteren op de toekomst. Om ons daarop voor te bereiden kunnen we kiezen: leren van rampen of leren van het verleden. Als dit boek kan verduidelijken hoe je historisch inzicht kunt gebruiken om jezelf en je organisatie te veranderen, heb ik mijn doel bereikt: mensen in organisaties laten zien hoe ze van hun verleden kunnen leren voor de toekomst.

Leeswijzer

Dit boek begint met theorie en eindigt met praktijk, maar het maakt niet uit waar je instapt. Ben je geïnteresseerd in de theorie, begin dan bij het begin. Wil je eerst iets weten van de praktijk, maak dan kennis met de methode in hoofdstuk 5, wil je meteen learning histories schrijven, begin dan met hoofdstuk 6. Voor inzichten over leiderschap staat hoofdstuk 7 voor je klaar. Om je instapmoment te bepalen, kun je het volgende overzicht gebruiken.

Hoofdstuk 1 geeft een bepaling van het begrip organisatiecultuur. Dit is nodig want het begrip wordt in verschillende betekenissen gebruikt. Om niet te verdwalen in die jungle kiezen we voor een historische invalshoek op het verschijnsel organisatiecultuur, die we definiëren als 'het levende verleden van een organisatie'.

Hoofdstuk 2 werkt het begrip cultuur uit. Aan de hand van filosofische en historische inzichten wordt cultuur omschreven als een collectief geheugen dat teruggaat tot het begin van de mensheid en doorwerkt in onze huidige praktijken. Dag in dag uit maken mensen de cultuur waarin ze leven. Pas als we weten hoe cultuur werkt, kunnen we haar een plaats geven in organisaties.

Hoofdstuk 3 laat zien hoe cultuur doorwerkt in het dagelijks leven van mensen. Mensen leren cultuur aan vanaf de geboorte tot de volwassenheid,

van minuut tot minuut, thuis en in organisaties. Het organisatiecultuurmodel brengt deze leerprocessen in kaart.

Hoofdstuk 4 focust op organisaties. Deze leren ook, maar anders dan mensen. De voornaamste begrippen van de theorie van de lerende organisatie worden tegen het licht gehouden als basis voor een model dat individuele en collectieve leerprocessen via de organisatiecultuur op elkaar afstemt.

Hoofdstuk 5 geeft antwoord op de vraag hoe je organisatieculturen kunt onderzoeken. Aan de hand van het voorbeeld van detectives, artsen en cultuurhistorici krijgt de theorie een praktische toepassing in een handzaam stappenplan.

Hoofdstuk 6 laat zien hoe je learning histories kunt schrijven en welke vormen en stijlen je daarbij kunt kiezen. Het hoofdstuk sluit af met een paar praktische werkvormen.

Hoofdstuk 7 werkt de implicaties van de theorie en methode van learning histories uit voor het leiderschap in organisaties. Moreel leiderschap vereist prudentie en dat vereist inzicht in het verleden van de organisatie en de mensen die erin werken.

Praktijkvoorbeelden

Theorie en praktijk zullen aan de hand van vele voorbeelden uit de praktijk geïllustreerd worden. De voornaamste drie zijn het bedrijf Cryotech, de gemeente Noorddam en de Hogeschool InFlevo. Geen van deze organisaties bestaat in de werkelijkheid, maar zijn ideaaltypische samenstellingen van de tientallen bedrijven, overheids- en onderwijsinstellingen die we sinds 2004 onderzocht hebben. Cryotech staat in dit boek model voor ondernemingen, Noorddam voor overheidsorganisaties en de Hogeschool InFlevo voor onderwijsorganisaties.

Dank aan

Dit boek was er nooit geweest zonder de inbreng van mijn collega's Frank Ankersmit, Jaap den Hollander, Vincent Tassenaar en Dirk Jan Wolfram in het college *Learning Histories and Organizations*. Veel dank ben ik aan Barend van Heusden verschuldigd; zijn cultuurtheorie is een van de pijlers waarop dit boek rust.

Verder gaat mijn dank uit naar de meelezers die zich ieder vanuit hun eigen perspectief uitstekende tegenlezers hebben getoond: Ymko Braaksma, Ronald Dekker en Felix Gimbrère.

Het boek draag ik op aan de tientallen studenten learning histories die mij sinds 2004 door middel van borende vragen uitgedaagd hebben om goed na te denken over organisaties, hun geschiedenis en hun cultuur.

Rik Peters

Groningen, april 2024

1

Wat is organisatie- cultuur?



We zijn producten van het verleden en we leven ondergedompeld in het verleden dat ons omvat. Hoe kunnen we naar het nieuwe leven gaan, hoe kunnen we nieuwe activiteiten creëren zonder uit het verleden los te raken en zonder ons erboven te plaatsen? En hoe kunnen we ons zelf boven het verleden plaatsen als we in het verleden zijn en het verleden in ons is? Er is geen andere uitweg dan door het denken, dat de relatie met het verleden niet verbreekt, maar er idealiter bovenuit stijgt en het omzet in kennis. Het verleden moet onder ogen worden gezien of, om niet in metaforen te spreken, het moet worden gereduceerd tot een mentaal probleem dat zijn oplossing kan vinden in een voorstel van de waarheid, als het ideale uitgangspunt voor onze nieuwe activiteiten en ons nieuwe leven.'

– *Benedetto Croce, Italiaanse historicus, filosoof en politicus (1866–1952)*

Dagelijks berichten de media over cultuurproblemen van organisaties in het bedrijfsleven, de zorg, het onderwijs, de rechtspraak, bij de politie en in de media. Zelfs de politiek heeft de organisatiecultuur omarmd; Nederland is het eerste land in de geschiedenis waarin een regering ten val is gebracht over de bestuurscultuur van haar belastingdienst.

Begrippen als bestuurs- en organisatiecultuur zijn in de mode, maar wat betekenen ze? Dit hoofdstuk laat zien dat de aandacht voor organisatiecultuur geen mode is, maar een antwoord op de ontembare problemen waarmee moderne organisaties kampen. De meeste deskundigen onderschrijven dat, maar hebben onvoldoende oog voor de rol van het verleden in organisaties. Om die rol te verhelderen beschrijft dit hoofdstuk organisatiecultuur als het levende verleden van een organisatie dat via historische reconstructies in kaart te brengen is.

Cryotech

Cryotech, een familiebedrijf met 140 werknemers, opgericht in 1960 en gespecialiseerd in het transport van gassen bij extreem lage temperaturen, ligt aan de rand van Noorddam. Omringd door eeuwenoude wittekoolvelden doet de architectuur van het gebouw hypermodern aan: grote ramen, ruime deuren en schilderwerk in helder groen en blauw. Je komt binnen via een automatische schuifdeur in een ontvangthal met een vriendelijke dame achter de balie. 'Halló', zegt ze, met de klemtoon op de o, zoals iedereen in deze streek. 'Ik kom voor de heer Bos.' 'Oké, ik zal Jan even bellen.' Blijkbaar noemt zij de directeur bij de



voornaam. Ondertussen bekijk ik wat foto's aan de wand. Feestjes en uitjes; het is best gezellig bij Cryotech. Aan de andere kant hangt een lange wandspreuk die begint met: 'We are the first in the food-chain.' Wat eten ze hier? gaat het door mijn hoofd.

Jan Bos komt de trap af. We schudden elkaar de hand en ik breek het ijs met een opmerking over de opvallende blauwe en groene kleuren waarin het gebouw geschilderd is. 'Ja, Ral 5017 en 6018', zegt Jan, 'daar hebben we twintig jaar geleden bewust voor gekozen.' Zo praten we al binnen drie minuten over het verleden van het bedrijf. Na een half uur komen we op het heden.

Al jaren probeert het MT van Cryotech de sales te verbeteren, maar stuit steeds op hardnekkige problemen. De verkoopafdeling is al een paar keer veranderd, mensen zijn ontslagen en andere aangetrokken, maar de verwachte resultaten blijven uit. Nu rijst het vermoeden dat het aan de organisatiecultuur ligt, maar niemand weet precies wat dat is.

Organisatiecultuur: de nieuwe mode?

De laatste jaren is er veel aandacht voor organisatiecultuur. En net als bij Cryotech heeft iedereen het erover, maar lijkt iedereen ook iets anders te bedoelen. Organisationscultuur is een betwist begrip waarvan het gebruik en de betekenis niet vaststaan. Iedereen neemt het verschijnsel organisatiecultuur vanuit zijn eigen perspectief waar, geeft er een eigen betekenis aan en bestrijdt dat anderen het bij het rechte eind hebben (Gallie, 1964).

De media gebruiken het begrip organisatiecultuur graag om kritisch uit te halen. Als je met de zoekterm organisatiecultuur googelt, krijg je de maandelijkse hitparade. Naast evergreens zoals de organisatiecultuur bij de belastingdienst, de politie en de zorg zijn er iedere dag nieuwkomers zoals de plagenhutcultuur bij AFAS, de rockstarcultuur bij de Voice of Holland en de haantjescultuur bij Ajax. Zelfs de regering is overstap. In april 2022 benoemde zij Mariëtte Hamer tot regeringscommissaris om op te treden 'voor de verandering die nodig is om de cultuur die leidt tot grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld te doorbreken.' Cultuurverandering is hét buzzwoord van deze tijd.

Cultuur in organisaties

Binnen organisaties is cultuur ook hot en hip. En ook hier geven mensen vele verschillende betekenissen aan het begrip. Bij de vraag om uitleg verwijst men vaak naar het verleden. In een hypermodern bedrijf als Cryotech werken medewerkers nog steeds met handgeschreven zaaglijsten waarop ze bijhouden welke buizen bewerkt moeten worden. Waarom? 'Zo hebben we het altijd gedaan, het zit in onze cultuur.'

Soms heeft organisatiecultuur iets met de identiteit van de organisatie te maken. De fusiegemeente Noorddam probeert al twee jaar tot een nieuwe organisatiecultuur te komen waarin alle inwoners van de voormalige gemeentes zich thuis voelen.

Organisatiecultuur doemt ook vaak op bij conflicten. Bij de Hogeschool InFlevo probeert de leiding de internationalisering van de grond te krijgen, maar ondervindt heftige weerstand van oudere docenten die te pas en te onpas melden: 'Voor ons is InFlevo groot genoeg.' De leiding doet dat af als 'oude cultuur'.

Net als de media geven organisaties het begrip organisatiecultuur vaak een normatieve lading. Vooral als iets misgaat, is de organisatiecultuur de klos. Zit het even tegen, dan hoor je al gauw: 'Dat is nu eenmaal onze cultuur', of schouderophalend: 'Tja, cultuur hè?' Voor sommigen werkt dat prima. Cultuur de schuld geven komt goed uit als ze geen namen en rugnummers kunnen of willen noemen. Lastige verantwoordelijkheden kunnen zo handig omzeild worden. Niemand die verder vraagt, want cultuur is vaag. Jammer voor degenen die geleden hebben onder het gedrag van anderen.

Cultuur voor buitenstaanders

Voor veel consultants is organisatiecultuur een verdienmodel. Als er iets mis is met de organisatie stellen ze graag de diagnose: 'U heeft een cultuurprobleem', om vervolgens krachtige geneesmiddelen voor te schrijven. De medicijnkast is goed gevuld met de drastische culturomslag, de fundamentele transitie, of, iets geleerder, de paradigmashift. Mocht dat te duur uitpakken, dan kan het ook kort en krachtig met een quickscan, gevolgd door een tweedaagse cursus cultuurverandering waarin iedereen leert omdenken. U vraagt, wij draaien.

Verleid door deze marketingstrategieën zetten veel organisaties omvangrijke cultuurtrajecten in. Helaas blijven die meestal steken in praattheorie. De leiding buigt zich tijdens lange heisessies over de gewenste cultuur en rollen, en broedt, voor zover het budget reikt, twee-, drie- of vijfstappenplannen uit. Ondanks alle goede bedoelingen leiden zulke trajecten zelden tot de gewenste uitkomst omdat de mensen in de organisatie zich niet herkennen in de nieuwe orde (Braun & Kramer, 2015; Hoenen, 2017). Na het vertrek van de duurbetaalde culturgoeroes keren veel organisaties op het oude spoor terug. Organizationalcultuur lijkt inert: wat men ook doet, de cultuur blijft zoals ze is.

 **Organisatiecultuur lijkt inert: wat men ook doet, de cultuur blijft zoals ze is.**

Alles moet veranderen opdat alles hetzelfde blijft

Met deze woorden trekt de jonge Siciliaanse revolutionair Tancredi uit *De tijgerkat*, het boek van Di Lampedusa (1958, 2020), in 1860 ten strijde tegen de gevestigde orde. Uit het citaat spreekt het diepe inzicht dat cultuur permanent onderhoud vergt; alleen door haar te veranderen blijft ze in stand. Onderhoud kost tijd, moeite en geld, daarom houden de meeste managers, zelfs de meest revolutionaire, niet van organisatiecultuur. Voor veel managers heeft het iets ongrijpbaars, iets vaags dat ze niet kunnen aanpakken en dat is nu juist hun kerntaak. Niet toevallig komt het woord management van het Italiaanse *maneggiare* waarin het woord *mano*, hand zit. Veel managers houden organisaties in de hand zoals ruiters paarden mennen.

Om organisaties in toom te houden, brengen managers de lessen van de klassieke managementleer in praktijk. Deze stelt klip en klaar dat alle organisaties uiteindelijk alleen op waardecreatie uit zijn. De kunst is dan om iedere organisatieverandering te reduceren tot een businessplan dat kosten en baten maximaal efficiënt en meetbaar op elkaar afstemt. Volgens de managementleer is dit recept universeel toepasbaar; het werkt voor alle organisaties ter wereld op dezelfde manier. Als er een misbaksel uit komt, ligt het nooit aan het recept, maar aan de koks (Quené, 2018).

De managementleer besteedt amper aandacht aan organisatiecultuur. Bedrijven produceren immers goederen of diensten, maar geen cultuur. Hooguit komt het onderwerp onder het kopje motivatie van de werknemers aan de orde. Om het businessplan te realiseren, moeten alle neuzen dezelfde kant uit wijzen. Daarvoor formuleren organisaties, soms zelfs

onder de noemer cultuurverandering, waarden en normen voor de medewerkers die ze vervolgens als *soft skills* mogen aanleren en oefenen. Uiteraard blijven de *hard skills* van de managementleer, gebaseerd op de ijzeren wetten van efficiëntie, doelmatigheid en meetbaarheid, doorslaggevend. Cul-

tuurverandering is leuk en aardig, maar op het eind wordt de organisatie afgerekend op de behaalde resultaten.

Op deze manier verdrijven klassiek geschoolde managers alles wat de cultuur van de organisatie bepaalt naar de achtergrond; het verleden, de tradities en de gewoonten van de organisaties en, boven alles, de verhalen van de werknemers die erin werken. Uiteindelijk domineert de klassieke


6 Cultuurverandering is leuk en aardig, maar op het eind wordt de organisatie afgerekend op de behaalde resultaten.

managementleer de gehele cultuur van de organisatie met het risico dat ze verwordt tot een intensieve menshouderij (Peters & Pouw, 2004).

De ontembare problemen van de VOCA-wereld

Onder de ideologische dekking van het neoliberalisme heeft de managementleer de cultuur van talloze organisaties bepaald (Mellink & Oudenampsen, 2022). De vraag is hoe lang die managementcultuur nog stand kan houden. Vanuit een historisch perspectief maakt de wereld op dit moment de meest ingrijpende transitie in de geschiedenis door (Rotmans, 2021). De naam van deze transitie luidt: VOCA. Dit staat voor volatiel, onzeker, complex en ambigu. De huidige wereld is volatiel oftewel vluchtig, alles verandert sneller en anders dan verwacht. Dit maakt de wereld onzeker: we kunnen nergens van op aan. Van crisis naar crisis banen mensen zich een weg met de mantra: 'We zien het wel.' Maar wat ze precies gaan zien, is niet te voorzien. De wereld is immers complex: alles hangt met alles samen. Als je hier ingrijpt, gaat het daar fout. Interventies pakken daarom steeds anders uit dan voorzien; onbedoelde gevolgen stapelen zich op. Met de kennis van nu zien we dan dat we het toen heel anders hadden moeten aanpakken. Dit verschil tussen toen en nu maakt de wereld ambigu. Met de tijd krijgt alles een andere betekenis. 'Vroeger', klinkt het dan, 'wisten we nog wat solidariteit, en saamhorigheid was, maar nu is het ieder voor zich.' Ambigüiteit maakt de wereld onbegrijpelijk en staat een heldere visie op de toekomst in de weg.

De VOCA-werkelijkheid dringt zich op als een *wicked world* die geplaagd wordt door *wicked problems*, oftewel ontembare problemen. Dit zijn problemen waarvan de oplossingen even moeilijk geformuleerd kunnen worden als de problemen zelf omdat er altijd meerdere belangen en perspectieven meespelen (Van Berkel & Manickam, 2019). De media brengen ontembare problemen steevast als crises. Iedere dag serveren ze nieuwe porties: de bestuurscrisis, de stikstofcrisis, de COVID 19-crisis, de economische crisis, de geopolitieke crisis en boven alles uit: de klimaatcrisis. Dit crisisinfarct stelt mensen en organisaties dag in dag uit voor grote dilemma's. Mensen moeten met steeds grotere onzekerheid steeds risicovollere beslissingen nemen: wel of geen kinderen krijgen, wel of niet laten inenten, wel of niet sparen? Ook organisaties moeten steeds sneller beslissingen nemen over steeds complexere

 **Overleven in de VOCA-wereld betekent permanent veranderen.**

zaken. De tijd dat ze via missie en doelen een strategie konden uitzetten om die volgens de beginselen van de managementleer uit te rollen, is allang voorbij. De wereld is té wispelturig om zich te laten vangen in een simpele strategie. Overleven in de VOCA-wereld betekent permanent veranderen.

De veranderingsparadox

Veranderen is lastig en wekt bijna altijd weerstand op. Hierdoor komen organisaties terecht in de veranderingsparadox: hoe urgenter de veranderingen, des te moeilijker zijn ze door te voeren. Bij kleine wijzigingen kunnen medewerkers al in de contramine gaan: 'Geen tijd', 'Te weinig informatie', 'Communicatie loopt niet', of soms ook:

6 Veranderingsparadox: hoe urgenter de veranderingen, des te moeilijker zijn ze door te voeren.

'Dat heeft geen zin' (Argyris, 1990). Bij grondige veranderingen gaat de organisatiecultuur opspelen: 'Zo doen wij dat hier niet', 'Dat zijn wij niet gewend', of 'Zo zijn wij niet.' Toch zijn fundamentele veranderingen alleen mogelijk als ze verankerd worden in de organisatiecultuur.

Maar deze is taai en laat zich moeilijk sturen omdat ze diepe, onzichtbare wortels in het verleden heeft. Wie de organisatiecultuur wil veranderen, moet diep graven. Dat is een tijdrovende klus waarvoor meestal geen draagvlak is, want mensen kijken liever vooruit dan achteruit. De toekomst biedt hoop, het verleden alleen maar oude koeien. Helaas trekt de VOCA-wereld zich niets aan van dit soort dooddoeners en dwingt ze de organisaties om te kiezen: veranderen of ten onder gaan.

Vragen van professionals

Dagelijks stelt de veranderingsparadox professionals voor lastige vragen. De ochtend begint nog opgewekt met: 'Hoe motiveer ik mijn mensen vandaag?', 'Hoe houd ik ze aan de gemaakte afspraken?' of 'Hebben ze nu genoeg informatie om het project af te ronden?' Rondom de lunch verandert de toon al: 'Hoe kunnen we nu echt doorpakken?', 'Willen ze niet of kunnen ze niet?', 'Afspraak is toch afspraak?' Op weg naar huis worden de gedachten somberder: 'Weten we eigenlijk wel waarvoor we staan?', 'Hoe houden we deze organisatie aantrekkelijk voor nieuwe mensen?' Veel professionals gaan naar bed met de mantra van de VOCA-tijd: 'We gaan

het wel zien.' Maar al te vaak slaat die om naar de gewetensvraag: 'Hoe lang wil ik hier nog werken?'

Soms zijn antwoorden snel gevonden, maar als de vragen regelmatig terugkomen, is het tijd om de cultuur van de organisatie aan te pakken. Hardnekkige problemen met de motivatie van werknemers, bindende afspraken maken, koers houden en draagvlak creëren zijn niet met kortetermijnoplossingen te tackelen, maar vragen om een langetermijndiagnose van de onderliggende organisatiecultuur.

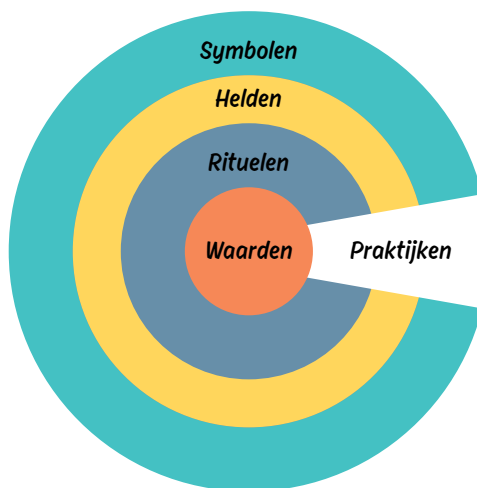
Antwoorden van deskundigen

Voor diagnoses kunnen professionals terecht bij een rijk gevulde boekenkast. Sinds het begin van het VOCA-tijdperk hebben psychologen, sociologen, antropologen, filosofen en bedrijfskundigen tal van theorieën over organisatiecultuur geformuleerd. In de loop der jaren zijn reeds meer dan zeventig definities in omloop gebracht (Hoenen, 2017). Sommige daarvan overlappen elkaar, maar de meeste niet omdat er nog geen overstemming is gevonden over de juiste benadering van organisatiecultuur. Zo is het voor veel organisatiedeskundigen nog steeds de vraag of een organisatie een cultuur *is* of een cultuur *heeft*. In het eerste geval heeft iedere organisatie de kenmerken van een cultuur. In het tweede geval hebben sommige organisaties wel een cultuur en andere niet.

Ook over de kenmerken van organisatiecultuur lopen de meningen uiteen. Sommige deskundigen identificeren organisatiecultuur met de basisaannames van de mensen in een organisatie (Schein, 1997), anderen verwijzen naar diepe waarden, die al dan niet concurreren (Cameron & Quinn, 2011). Sommigen besteden veel aandacht aan de spelregels, rituelen, gewoonten en tradities die de kern van organisatiecultuur vormen (Braun & Kramer, 2015; Grubendorfer, 2016). Anderen schrijven inspirerende boeken over organisatiecultuur als een onderstroom van beelden, gevoelens en emoties (Van Es, 2017).

Veel van deze auteurs hebben hun inzichten weergegeven in handzame modellen waarbij uien en piramides een zekere voorliefde genieten om de lagen van de organisatiecultuur weer te geven. Een bekend voorbeeld is het diagram van de ui van Hofstede die weergeeft hoe we door middel van een onderzoek naar symbolen, helden, rituelen en praktijken in een organisatie door kunnen stoten naar de waarden die de kern van een cultuur uitmaken.

Het ui-model van Geert Hofstede



Bron: Boonstra, 2011

Nog bekender is het model van Schein dat vaak wordt weergegeven als een ijsberg waarbij de artefacten en beleden waarden boven de waterspiegel zicht geven op basisaannames onder de waterspiegel.

Het cultuurmodel van Edgar Schein

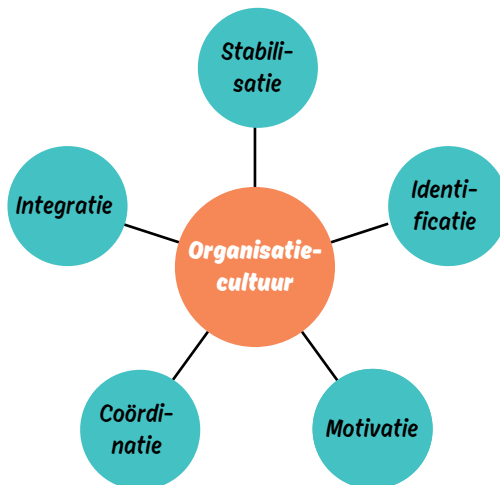


Bron: Schein, 1997 en Tennekes, 2003

In de loop der jaren zijn de modellen steeds complexer geworden. Zo bevat het congruentiemodel waarmee Deloitte de cultuur van de Belastingdienst in 2020 onderzocht, negen velden, met ieder drie tot vijf begrippen variërend van zingeving en visie, waarden en overtuigingen, tot gespreksvormen,

gewoontes en het operationele model van de organisatie (Deloitte, 2020). De vraag is dan wel hoeveel bomen je moet hebben om het bos te zien. Het is opmerkelijk dat de literatuur vrij weinig over de functie van organisatiecultuur weet te melden. Volgens sommige deskundigen is organisatiecultuur noodzakelijk om de identiteit van groepen te vormen, maar anderen zien organisatiecultuur als een van de vele modieuze trucjes die managers in staat stellen om de organisaties in hun greep te houden (Ten Bos, 2002). Een enkeling is zelfs van mening dat organisatiecultuur geen aparte functie heeft, zodat het verstandig is om er geen woorden aan vuil te maken (Baecker, 2001). Lijnrecht tegenover deze sceptici staat de Duitse bedrijfskundige Wolfgang Staehle die vijf functies aan organisatiecultuur toekent.

Vijf functies van organisatiecultuur



Bron: Staehle et al., 1999 (naar Boos & Mitterer, 2014, aangepast)

Volgens Staehle is inzicht in de organisatiecultuur cruciaal om tot consensus over fundamentele problemen in organisaties te komen (integratiefunctie), om processen en handelingen te coördineren (coördinatiefunctie), om zingeving te bieden aan werknemers (motivatiefunctie), een wij-gevoel te creëren (identificatiefunctie) en om organisaties in staat te stellen zich bij onvoorziene omstandigheden snel aan te passen (stabilisatiefunctie) (Staehle et al., 1999).

De Duitse systeemtheoreticus Siegfried J. Schmidt (2014) brengt al deze functies samen in de opvatting dat organisatiecultuur een integraal programma biedt om alle uitdagingen van een organisatie het hoofd te bieden: van omgaan met emoties op de werkvloer tot en met produceren en

winst maken. Deze visie wordt bevestigd door Hoenen (2017) die op basis van uitgebreid empirisch onderzoek vaststelt dat behalve klantoriëntatie, organisatieontwerp, HR-visie en leiderschap, de organisatiecultuur doorslaggevend is voor het resultaat van organisaties.

Het heetste hangijzer in de literatuur betreft de vraag of organisaties hun cultuur kunnen veranderen. Om begrijpelijke redenen beweren consultants dat organisaties hun cultuur kunnen inrichten en sommigen hebben daarvoor zelfs hele draaiboeken ontwikkeld (Bremer, 2020). Tegenover deze praktijkmensen staan wetenschappers die terughoudend zijn over de mogelijkheid om organisatieculturen te veranderen, laat staan te sturen. De Duitse socioloog Niklas Luhmann (2006) stelt zelfs dat organisatiecultuur zich onttrekt aan beslissingen; de cultuur van een organisatie ontwikkelt zich autonoom. Vanuit dit evolutionaire perspectief kunnen cultuurveranderingen niet gestuurd, laat staan voorgeschreven worden. Hooguit kunnen organisaties hun cultuur indirect, via programma's en regels, beïnvloeden (Van Es et al., 2009). Sturen via een omweg vergt wel het nodige inzicht in de historische ontwikkeling van de organisatiecultuur (Grubendorfer, 2016).

Het belang van het verleden


Ondanks alle meningsverschillen over cultuurverandering zijn deskundigen het over één ding eens: het verleden is bepalend voor de cultuur van een organisatie. De bekende Amerikaanse organisatiepsycholoog Karl Weick schreef in 1979 al dat 'most efforts at sensemaking involve interpretation of previous happenings and of writing plausible *histories* that link these previous happenings with current outcomes'. De sociaal psycholoog Edgar Schein (1997) formuleerde de volgende, vaak aangehaalde definitie van groeps cultuur: 'A pattern of shared basic assumptions

that was *learned* by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be *taught* to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.'

Het verleden is bepalend voor de cultuur van een organisatie.

Met deze definitie onderkent Schein het historische aspect van organisatiecultuur; de basisaannames zijn het resultaat van de aanpassingen die een groep in de loop van de tijd heeft ontwikkeld. Bovendien, en dit is cruciaal, omschrijft Schein deze ontwikkeling als een leerproces dat emoties, denken en handelen omvat. Kortom: cultuur is het resultaat van een leerproces!

De Nederlandse literatuur, die voor het overgrote deel schatplichtig is aan de Engelstalige, onderschrijft eveneens het belang van het verleden voor de organisatiecultuur. Cultureel antropoloog Tennekes (2003) beschrijft organisatiecultuur als een ‘collectief handelingsprogramma’ dat door een ‘groep mensen in de loop van hun *geschiedenis* ontwikkeld wordt’. In navolging van Schein stelt organisatie-deskundige Jaap Boonstra (2011) klip en klaar: ‘Om een organisatiecultuur te veranderen is het nodig om stil te staan bij de *historie* van het bedrijf en energie te besteden aan het onderkennen van de basisassumpties.’ De filosoof Van Es (2008) verbindt de geschiedenis van organisaties aan verhalen: ‘Je begrijpt de vigerende organisatiecultuur pas goed als zij in een *historisch perspectief* te plaatsen is. Welke factoren bepaalden het ontstaan en de ontwikkeling van die cultuur? Boeiende verhalen geven dus *historisch inzicht*.’ Organisatieantropologen Braun en Kramer (2015) nemen het verschil tussen heden en verleden expliciet op in hun analysemodel van *corporate tribes*, waarbij ze veel aandacht besteden aan verhalen binnen organisaties. In de epiloog van zijn boek *Organisatiecultuur bepaalt resultaat* spoort Hoenen (2017) organisaties aan om zowel naar buiten als naar binnen te kijken, waarbij hij opmerkt dat ‘de ziel of het DNA’ van organisaties van binnenuit ontwikkeld wordt.



Cultuur is het resultaat van een leerproces!

Geschiedenis in de praktijk

Hoe belangrijk het verleden voor organisaties is, blijkt het duidelijkst uit de praktijk. In de tientallen organisaties waarvoor wij learning histories hebben geschreven, wisten vrijwel alle medewerkers zich alle grote gebeurtenissen te herinneren. Bovendien benoemden zij deze op vrijwel dezelfde manier. Bij Cryotech konden alle leden van het MT uit hun hoofd de belangrijkste feiten van de afgelopen twintig jaar tot op de maand nauwkeurig aangeven. De medewerkers van de gemeente Noorddam vertelden desgevraagd in geuren en kleuren hoe ze voor de fusie in hun gemeentes werkten. De oudere docenten van InFlevo wisten nog goed hoe de HOS-wet in 1985 werd ingevoerd.

Mensen in organisaties weten niet alleen wat ze hebben meegemaakt, maar ook wat ze gevoeld hebben. Vraag ze om een emotioneel lijn met ups en downs van de afgelopen jaren te tekenen en ze zijn in vijf minuten klaar (zie hoofdstuk 5). In interviews kunnen ze het verloop van de lijn vervolgens haarfijn uitleggen. Bij Cryotech weten alle medewerkers nog wat het

ontslag van vele collega's tijdens de crisis van 2008 met hen had gedaan. De ambtenaren in de gemeente Noorddam weten allen te vertellen hoe ze zich voelden toen de gemeentelijke fusie in 2019 werd aangekondigd. Bij InFlevo koesteren docenten warme herinneringen aan klassen en leerlingen van jaren terug.

Voor mensen in organisaties doet het verleden ertoe. De meeste deskundigen beamen dat, maar bieden te weinig houvast om het verleden van



Voor mensen in organisaties doet het verleden ertoe.

organisaties en de mensen die erin werken in kaart te brengen. Weicks theorie van zingeving is historisch georiënteerd, maar laat in het midden hoe ze in organisaties gebruikt kan worden. Schein benadrukt dat de organisatiecultuur het

resultaat is van een leerproces dat teruggaat tot de oprichting van de organisatie, maar zijn methodes richten zich vooral op de huidige situatie. Peter Senge, een van de grondleggers van de theorie van de lerende organisatie, heeft Scheins idee van de organisatiecultuur als leerproces vreemd genoeg nooit overgenomen. Zijn eigen theorie concentreert zich vanuit het systeemdenken op archetypische leerprocessen die onafhankelijk zijn van de historische context van een organisatie (Senge, 2006).

De Nederlandse vakliteratuur vertoont hetzelfde patroon. Vanuit de theorie onderschrijven de meeste experts het belang van het verleden in organisaties, maar geven geen praktische vertaling aan dat inzicht. Analyses van organisatieculturen staan bol van termen als processen, perspectieven, gedragspatronen, basisaannames, waarden en normen, maar zelden worden die vanuit een langetermijnperspectief onderzocht. Dit geldt ook voor de literatuur die zich baseert op de theorie van de lerende organisatie die stevast meer aandacht heeft voor het functioneren van systemen in het heden dan voor de cultuur die historisch bepaald is.

De blinde vlek voor de historische context van de organisatiecultuur toont zich het duidelijkst in de hoofdstukken over leiderschap in organisaties. Zonder uitzondering benadrukken deskundigen het belang van leiders bij de ontwikkeling van organisatiecultuur. Volgens Schein (1997) is cultuurmanagement zelfs de voornaamste taak van het leiderschap. Ook hier volgt de Nederlandse literatuur de Engelstalige op de voet; zonder uitzondering geeft ze het leiderschap een belangrijke rol bij de vorming van de organisatiecultuur.

Zowel vanuit organisatorisch als historisch perspectief kunnen we vraagtekens bij deze opvattingen zetten. Cultuur stijgt per definitie boven individuen uit, dus kan haar werking niet direct aan het leiderschap worden toegeschreven. Wanneer leiders zich intensief met de cultuur gaan bemoeien, schrijft de geschiedenis zwarte bladzijden. Als deze toespeling niet duidelijk is, vertaal dan het woord 'leider' in het Italiaans of in het Duits ...

Context

Het begrip context wordt te pas en te onpas gebruikt, maar de betekenis is niet altijd even duidelijk. Etymologisch gaat het terug op het Latijnse 'texere' wat weven betekent (Van Dale, 2011). Toegepast op teksten betekent context de samenhang van woorden en zinnen. Toegepast op het verleden gaat het om de samenhang van historische gebeurtenissen. Om gebeurtenissen te verstaan moeten ze in hun historische context worden begrepen. Maar daaruit volgt niet meteen 'tout comprendre c'est tout pardonner' [alles begrijpen is alles vergeven].

Organisatiecultuur als levend verleden

De kerngedachte van dit boek is dat organisatiecultuur het levende verleden van de organisatie is. Dat klinkt geheimzinniger dan het is. Meestal denken we bij het verleden aan allerlei gebeurtenissen en feiten die we kennen uit de geschiedschrijving. Een deel daarvan hebben we op school geleerd zoals de canon van de geschiedenis, of via programma's als *OVT of Het verhaal van Nederland*. Het aantal verhalen over het verleden is onnoemelijk; iedere cultuur, land, stad, dorp, gezin en persoon heeft zijn eigen verhaal. In die verhalen houden ze het verleden op een *bewuste* manier levend.

Van het overgrote deel van het verleden kunnen we ons niet bewust zijn omdat er veel meer gebeurd is dan we ooit in onze verhalen kunnen vatten. Toch is dit verleden niet dood, want het leeft op onzichtbare wijze door in het heden. Naast het verleden dat we via onze herinneringen of verhalen kennen, bestaat een verleden waarvan we ons

Naast het verleden dat we via onze herinneringen of verhalen kennen, bestaat een verleden waarvan we ons niet bewust zijn.

niet bewust zijn. Zo bepaalt de openingszin van een boek de betekenis van de slotzin, ook al sta je daar niet bij stil wanneer je het boek uit hebt. Als je 's ochtends een blauwe brief van de Belastingdienst uit de postbus haalt, kan je humeur 's avonds nog steeds beneden het nulpunt zijn, ook al besef je niet waarom. De manier waarop je opgevoed bent, heeft enorme invloed op je latere leven, al is er soms een psychiater voor nodig om erachter te komen hoe. Niet-rokers en ex-rokers reageren anders op de geur van sigaretten omdat ze een ander verleden met roken hebben. De Tweede Wereldoorlog speelt nog steeds een enorme rol in onze samenlevingen, zelfs als we er niet dag in dag uit aan denken. Wanneer we onze taal spreken denken we niet aan eeuwenoude taalregels. En als we verliefd worden of in een conflict terechtkomen, staat de oermens in ons op zonder dat we daarbij stilstaan. Het levende verleden is overal en heeft diepe, onzichtbare wortels in de tijd.



■ *Het verleden in het heden: de heirbaan van Antiochië naar Chalcis ad Belum bij de Romeinse stad Imma, tegenwoordig Tall 'Aqbirin in Syrië.*

Het levende verleden in organisaties

In alle organisaties leeft het verleden zowel in een bewuste als in een onbewuste vorm door in het heden. Mensen delen herinneringen en verhalen over het verleden van de organisatie. Zo ontstaat het organisatieverhaal waarvan alle medewerkers de hoofdlijnen kennen, zelfs als ze nog maar kort in dienst zijn (Müller, 2017). Veel organisaties laten hun geschiedenis optekenen om een jubileum te vieren of om het te delen met de buitenwereld. Geschiedenis speelt een belangrijke rol in *narrative branding*; iedere organisatie die zichzelf serieus neemt, maakt ruimte voor haar verleden op de website. Geschiedenis bepaalt het imago van een organisatie.

Naast, of misschien onder alle herinneringen en verhalen leeft het verborgen verleden van de organisatie. Zo vestigde Piet Bos, de vader van Jan, zestig jaar geleden de leiderschapsstijl van Cryotech die nu nog steeds doorwerkt in het bedrijf. In Noorddam kunnen ambtenaren aan de omgangsvormen van hun collega's zien bij welke gemeente ze voor de fusie werkten. Herinneringen aan vroeger bepalen hoe de oudere docenten van InFlevo tegen hun jongere collega's aankijken. Zelf herinner ik me dat de collega's van mijn allereerste school in Amsterdam me geen hand gaven omdat 'de jonkies binnen twee weken vertrekken'. Veel later ontdekte ik dat de docenten geplaagd werden door nostalgie naar de goede oude tijd.

Vat krijgen op organisatiecultuur

Om vat te krijgen op hun cultuur moeten organisaties hun levende verleden in kaart brengen. Dat is lastig, want het geeft zich niet zomaar prijs. Jaarverslagen, notulen en jubileumboeken kunnen de weg wijzen naar belangrijke gebeurtenissen uit het verleden. Maar daarmee is het verborgen verleden nog niet gevonden. Dat houdt zich schuil in de meestal vergeten beslissingen die de organisatie heeft genomen over haar programma's, de inrichting van de processen en structuren, en het personeelsbeleid. Nog dieper verborgen ligt het verleden dat bepaalt hoe de mensen in de organisatie voelen, denken en handelen zonder dat ze zich daarvan bewust zijn. Dit verleden is alleen

6 Om vat te krijgen op hun cultuur moeten organisaties hun levende verleden in kaart brengen.

toegankelijk via een analyse van omgangsvormen, rituelen en tradities en van allerlei artefacten, zoals foto's, logo's en objecten. De belangrijkste toegang tot het verleden vormen de verhalen van de mensen in de organisatie; via hun verhalen krijgen we niet alleen toegang tot hun geheugen, maar ook hoe zij dat gebruiken om er de werkelijkheid mee te duiden.

Learning histories

Een beproefde methode om het verleden van organisaties in kaart te brengen is de leergeschiedenis. Deze methode werd in het begin van de jaren 90 van de vorige eeuw aan MIT in Cambridge Massachusetts ontworpen in het kielzog van de theorie van de lerende organisaties. De bekendste vertegenwoordiger van deze theorie is Peter Senge, hoogleeraar aan de Sloan School of Management en auteur van de wereldwijde bestseller *The Fifth Discipline* (1990). De kerngedachte van dit boek is dat organisaties alleen kunnen overleven als ze door middel van systematisch denken leren zichzelf aan te passen aan de veranderende omgeving.

In het begin werden learning histories ingezet om de leerprocessen in organisaties te beschrijven en te analyseren in termen van de theorie van de lerende organisatie. Maar al gauw ontdekten de onderzoekers van MIT dat de methode een eigen dynamiek kreeg: zowel het onderzoek als het resultaat bleken het leerproces van organisaties te stimuleren.

In 1997 gaven Senges medewerkers George Roth en Art Kleiner wereldwijde bekendheid aan de methode van de learning histories met het artikel 'How to Make Experience Your Company's Best Teacher' in *Harvard Business Review*. Drie jaar later publiceerden zij twee learning histories over twee multinationals: de oliemaatschappij *Oilco* en de autofabrikant *Car Launch* (Roth & Kleiner, 2000). Sindsdien is de methode van learning histories doorontwikkeld tot een internationaal erkende vorm van actieonderzoek die tal van toepassingen heeft gevonden van verandermanagement, kennis- en kwaliteitsmanagement tot projectmanagement, mediatie en branding (Thier, 2018). In de afgelopen jaren hebben Duitse consultants learning histories met succes ingezet in narratief management en bij de retrocoaching in agile werkomgevingen (Müller, 2017; Thier, 2018). Ook in Nederland ontstond al vroeg belangstelling voor de learning histories waarbij de meeste auteurs nauwgezet het Amerikaanse voorbeeld volgden (o.a. Pit, 2008). Floor Basten (2000) bracht in haar proefschrift enkele theoretische vernieuwingen door de learning histories te koppelen taalkundige en antropologische theorieën.

Learning histories in Groningen

De Groningse school onderscheidt zich van andere omdat ze zich specifiek op organisatiecultuur richt. Hierbij maakt ze intensief gebruik van de verworvenheden van de cultuurgeschiedenis. Dit specialisme binnen de historische wetenschappen richt zich met behulp van theorieën uit de sociologie, de psychologie en de antropologie op de mentale structuren van mensen in het verleden. Hierbij staat het dagelijks leven van mensen centraal: op welke manier ging men vroeger om met geboorte, huwelijk, dood, oorlog, honger en ziekte (Hellemans, 2017)?

In de antwoorden op deze vragen kunnen we onze eigen hedendaagse cultuur spiegelen; hoe kunnen we met een blik op het verleden vorm geven aan ons dagelijks leven? Of in de woorden van de cultuurhistoricus Huizinga (1872–1945): ‘Geschiedenis is de geestelijke vorm, waarin een cultuur zich rekenschap geeft van haar verleden’ (Huizinga, 1995). Deze definitie maakt duidelijk waarom cultuurhistorische boeken sinds jaar en dag hoog in de bestsellerlijsten staan. Via een inkijkje in de cultuur van de Katharen rond 1300 wierp *Montaillou*, een boek over een ketters dorp in de Pyreneeën van Emmanuel Le Roy Ladurie (1984), een licht op onze eigen samenleving. Veel hedendaagse lezers kunnen zich identificeren met Menocchio, de arme molenaar die op het eind van 16^e eeuw op de brandstapel terecht kwam omdat hij geloofde dat de hemel uit kaas en wormen zou bestaan (Ginzburg, 1981).

Om deze cultuurhistorische inzichten werkbaar te maken in organisaties heeft de Groningse school aansluiting gezocht bij Duitstalige organisatie-theorieën. Deze hebben doorgaans meer oog voor de historische aspecten van organisaties dan de Engelstalige en passen bovendien beter bij de organisatieculturen van het Rijnland, waar Nederland vanouds toe behoort.

Definities van learning histories

Sinds de jaren 90 zijn verschillende definities van learning histories in omloop. De meest recente zien de methode als een vorm van actieonderzoek. De Groningse school legt meer nadruk op de organisatiecultuur die ze aan hand van (geschied)verhalen in de organisatie in kaart brengt.

- ‘Learning History is a narrative of a company’s recent set of “critical episodes”, a corporate change event, a new initiative,

a widespread innovation, a successful product launch, or even a traumatic event like a downsizing' (Roth & Kleiner, 1995).

- 'Learning Histories are an action research practice developed to capture, assess and diffuse learning and change initiatives. The goal of a learning history is to capture what an innovating group learned and can transfer from their "new knowledge" to other groups and organizations' (Roth & Bradbury, 2008).
- 'Learning history is a well delineated action research process consisting of consecutive stages of inquiry where groups and individuals engage in learning and reflecting on the past shared, but often multiple, experiences as these are recorded in a 'learning history' (Gearty et al., 2018).
- 'The storytelling method or procedure allows for the documentation, evaluation, and preservation of employees' experiences and knowledge about crucial events in an organization' (Thier, 2018).

In dit boek hanteren we de volgende definitie: 'Learning histories oriënteren organisaties op de toekomst door hun organisatiecultuur in kaart te brengen aan de hand van de verhalen van mensen die in de organisaties werken.'

Kunnen we van het verleden leren?

Het uitgangspunt van alle learning historians is dat organisaties kunnen leren van hun verleden. Onder hedendaagse vakhistorici is er echter geen consensus over de vraag *of* dit mogelijk is.

In de oudheid geloofden historici nog heilig in *historia magistra vitae*; geschiedenis als leerschool voor het leven. Het idee was dat het verleden een onuitputtelijke bron van voorbeelden bevatte die gevolgd of juist vermeden moesten worden. Als je een groot leider wilde worden, kon je een voorbeeld nemen aan Alexander de Grote (356–323 v.C.). En als je het leven van Caesar (100–44 v.C.) bestudeerde, kon je leren hoe bloederig het met je kon aflopen als je te veel macht nastreefde.

Het onderliggende principe van deze visie was dat heden en verleden op elkaar lijken zodat je lessen uit het verleden kunt leren. Dit denken in analogieën leeft nog steeds voort in organisaties: 'Zo deden we het vroeger ook,' of 'Deze crisis lijkt precies op de vorige,' en zelfs: 'We moeten lessen trekken uit het verleden.' Dit genre is met name populair bij auteurs over leiderschap. Jaar in jaar uit verschijnen boeken met titels als 'Leiden als X', waarbij ze de X invullen met namen van grote mannen als Alexander de Grote, Napoleon (1769–1821) of Churchill (1874–1965). Over de historische context waarin hun helden handelden, maken deze auteurs zich meestal niet al te druk. In hun visie waren Attila de Hun (406–453) en Caesar bekwame generaals, maar van hen kun je niet leren hoe je een modern leger moet aanvoeren, laat staan een moderne organisatie. Overigens wordt de X zelden ingevuld met de naam van een vrouw, ondanks het feit dat de geschiedenis veel grote vrouwen telt: van Cleopatra (69–30 v.C.) en Elisabeth I (1533–1603) tot Jeanne d'Arc (1412–1431) en Olympe de Gouges (1748) die in 1793 onder de guillotine eindigde omdat ze opkwam voor de rechten van de vrouw.

Tegenwoordig zijn de meeste historici het erover eens dat er niet te leren valt van het verleden. Historicus van het vaderland Maarten van Rossem spreekt voor vele collega's als hij beweert dat we niet van het verleden kunnen leren omdat het te veel verschilt van het heden. In zijn ogen heeft historisch onderzoek geen ander doel dan te achterhalen wat vroeger gebeurd is. Op de vraag *Heeft Geschiedenis Nut?*, de titel van een van Van Rossems boeken (2006), antwoorden de meeste historici in koor: 'Nee!' Het is dan wel vreemd dat zij net als Van Rossem voortdurend lessen uit het verleden proberen te trekken.

Geschiedenis herhaalt zich niet, maar rijmt wel

Met deze uitspraak doelde de Amerikaanse schrijver Mark Twain (1835–1910) op het feit dat historische gebeurtenissen nooit exact hetzelfde zijn, maar wel op elkaar kunnen lijken. Hierdoor wordt het mogelijk om patronen te zien van het verleden naar het heden. Veel historici, waaronder Van Rossem zelf, maken daar dankbaar gebruik van als ze gebeurtenissen in het heden duiden. Zo kun je vanuit historisch perspectief het verloop van de oorlog in Oekraïne beter begrijpen als je die vergelijkt met oorlogen uit het verleden. De betekenis van de aanval op het Capitool op 6 januari 2021 wordt pas duidelijk tegen de achtergrond van de constitutionele geschiedenis van de Verenigde Staten vanaf 1787. De huidige vluchtelingencrisis in Nederland komt in een ander licht te staan als we even voor de geest halen dat tijdens de Eerste Wereldoorlog één

miljoen Belgen onderdak bij hun noorderburen vonden (De Roodt, 2000). Op grond van patronen valt er wel degelijk te leren van het verleden. Bovendien stellen historische lijnen en patronen mensen in staat om een toekomstvisie te vormen. Voor aankomende juristen is rechtsgeschiedenis een verplicht vak waarin ze leren om aan de hand van de jurisprudentie de rechtsgevolgen van juridische besluitvorming te bepalen. Om dezelfde reden is militaire geschiedenis wereldwijd een verplicht onderdeel in alle officiersopleidingen; zonder kennis van militaire operaties in het verleden kunnen legeraanvoerders zich niet voorbereiden op toekomstige gewapende conflicten. In het bedrijfsleven wordt kennis van het verleden ingezet voor toekomstscenario's. Een van de eerste bedrijven die hiervan gebruikmaakte, was Shell die al in de jaren 70 de consequenties van een oliecrisis voorspelde (De Geus, 1997). Tegenwoordig ontwikkelen vele bedrijven toekomstscenario's op basis van kennis van het verleden. De Amerikaanse historicus en organisatiedeskundige David Staley leverde hier met zijn *History and Future* (2010) een stevige theoretische basis voor.

Wanneer moeten we van het verleden leren?

Volgens de Britse filosoof en historicus R.G. Collingwood (1889–1943) zijn er twee typen situaties waarin mensen zich rekenschap moeten geven van het levende verleden; situaties waarvoor geen regels bestaan of situaties waarvoor we de bestaande regels willen veranderen (Collingwood, 1939). De geschiedenis laat talloze voorbeelden van beide typen zien. Zo waren er geen regels voorhanden toen de Hunnen Rome platbrandden in het jaar 410, net zomin als er een protocol klaarlag toen twee vliegtuigen zich in 2001 door de Twin Towers boorden. Vóór de Russische aanval op Oekraïne hanteerde de Europese Unie de regels van het associatieverdrag; na de aanval werden die gewijzigd om Oekraïne voor te dragen voor het kandidaat lidmaatschap.

Aangezien de wereld voortdurend verandert, is iedere situatie een complex geheel van regels die slechts ten dele opgaan. Om complexe situaties te begrijpen, is kennis van het verleden noodzakelijk: hoe is het zover gekomen, hoe zitten de verschillende partijen erin en wat hebben we onderweg gemist? Meestal stellen we die vragen als het te laat is. Neem het voormalige Joegoslavië. Voor 1991 leek er niets aan de hand te zijn; het was een mooi vakantieland met een veelbelovende toekomst voor zich. Niets stond de onafhankelijkheid van de deelstaten in de weg. Pas na de afscheiding van Slovenië in 1991 werd duidelijk dat zich onder de oppervlakte een lang verleden van etnische conflicten schuil had gehouden.

De grote kunst is om het verborgen verleden op tijd in kaart te brengen. Dit is in Nederland op hardhandige wijze duidelijk geworden tijdens de coronacrisis. Voor de bestrijding van pandemieën waren er wel regels, maar de Nederlandse regering wilde een eigen koers varen. Ze kondigde een intelligente lockdown af die beter zou aansluiten op de Nederlandse traditie van eigen verantwoordelijkheid nemen. Om die reden waren mondkapjes lange tijd niet verplicht omdat de regering erop rekende dat Nederlanders elkaar erop zouden aanspreken. Maar daar kwam uiteindelijk niets van terecht omdat de mensen vonden dat het ondanks alles wel gezellig moest blijven en daar hoort elkaar ergens op aanspreken niet bij. Als de regering dit element van de Nederlandse cultuurtraditie eerder tot zich door had laten dringen, was ze waarschijnlijk eerder tot een mondkapjesplicht overgegaan.

 **De grote kunst is om het verborgen verleden op tijd in kaart te brengen.**

Hoe kunnen organisaties leren van het verleden?

Organisaties hebben voortdurend te maken met complexe situaties. Cryotech wil zich meer toeleggen op het transport van waterstof. Daarvoor moet het bedrijf nieuwe markten aanboren in nieuwe landen met andere culturen. Hoe kijken de klanten daar tegen waterstofenergie aan? Intern moet Cryotech nieuwe productielijnen opzetten, nieuwe technieken implementeren en nieuwe teams samenstellen. Kan dat allemaal met de mensen die al decennia in de cryogene techniek werkzaam zijn? Misschien kunnen ze het wel met hun handjes, maar zit het ook tussen de oortjes?

Dit soort vragen rijst ook in de gemeente Noorddam. Hoe kun je als gemeente één identiteit uitstralen voor 50.000 inwoners van de voormalige 50 dorpskernen met tradities die teruggaan tot de middeleeuwen? De gemeente beseft dat ze een nieuwe identiteit niet van bovenaf kan opleggen, maar de vraag is dan wat wel mogelijk is.

En last but not least: InFlevo wil internationaliseren, maar hoever kan de hogeschool hierin gaan? Alle lessen in het Engels? Maar wat doe je dan met het overgrote deel van de studenten dat gewend is om in het Nederlands onderwijs te volgen? En wat doe je met de oude garde die nooit eerder in het Engels heeft gedoceerd?

Op deze vragen zijn geen pasklare antwoorden te geven. In complexe situaties zijn er geen kant-en-klare regels beschikbaar, laat staan regels

die aangeven hoe je regels kunt veranderen. Iedereen probeert vanuit de eigen ervaringshorizon een verwachtingshorizon te zien. Daarbij baseert eenieder zich op zijn eigen herinneringen, verhalen, waarden en waarheden;

6 Cultuur heeft diepe, onzichtbare wortels in het verleden.

in complexe situaties denkt en handelt iedereen vanuit zijn eigen cultuur. En die cultuur heeft diepe, onzichtbare wortels in het verleden. Daarom kan niemand hét alomvattende verhaal van de organisatie vertellen, laat staan de waar-

heid in pacht hebben.

Om toch de juiste beslissingen voor de toekomst te nemen, moeten organisaties zich in hun verleden verdiepen. Maar waar moeten ze dan beginnen? Om de mogelijkheden voor de productie van waterstof te verkennen, moet Cryotech weten hoe de potentiële klanten vanouds tegen waterstof als energiebron aankijken. Hebben ze er al ervaring mee en waren die positief of negatief, welke normen stellen ze aan veiligheid en wat zijn de onderliggende waarden? Om aansluiting te vinden bij de burgers wil Noorddam peilen wat ze van de nieuwe gemeente verwachten, maar hoe weet je wat die verwachtingen betekenen als je niet weet wat de burgers vanouds gewend zijn? Het bestuur van InFlevo beseft dat het in gesprek moet gaan met coördinatoren, docenten en studenten om de internationalisering van de grond te krijgen. Maar welke gesprekken geven inzicht in de bestaande cultuur? Om deze vragen te beantwoorden moeten we eerst weten hoe cultuur werkt.



■ *De organisatiecultuur in kaart brengen aan de hand van de verhalen van mensen die in de organisaties werken ...*