

# Onschuldig vermaak

Het geloof in cultuurmetingen en -verandering als middel tegen alle kwalen blijft hardnekkig. En het wordt steeds gekker. Is dat zorgelijk? Of is het vooral onschuldig vermaak?

## Adviseurs brengen graag wat orde aan in de chaos

Ik zal de laatste zijn die zegt dat het simpel is. De wereld is al ingewikkeld genoeg en dus brengen adviseurs graag wat orde aan in de chaos. Ze brengen de risico's en problemen van hun klanten terug tot een beperkt aantal categorieën. Tot standaardproblemen die passen bij de oplossingen in hun gereedschapskist. Tot een managementprobleem, leiderschapsprobleem, communicatieprobleem of cultuurprobleem. Dat laatste is tegenwoordig heel gebruikelijk. Toen het onlangs slecht ging met een bekende voetbalclub werden consultants ingeschakeld. Vroeger zou harder trainen of beter spelen het advies zijn. Maar tegenwoordig krijgen de tegenvallende resultaten voor een vorstelijk honorarium het etiket 'cultuurprobleem'. En daar is ook de oplossing te vinden: een cultuuromslag.

## Heeft een organisatie wel een probleem en een cultuur?

Zegt een consultant tegen de directeur: "Een cultuurverandering is het enige antwoord op het probleem van uw organisatie." Maar heeft een organisatie wel een probleem en een cultuur? We zouden ook kunnen zeggen dat 'het probleem van een organisatie' en 'de cultuur van een organisatie' bedenksels zijn. Dingen die een adviseur in zijn hoofd construeert en als waarheden verkoopt aan zijn klant. Pas dus op als een adviseur met grote stelligheid iets zegt over de relatie tussen probleem en cultuur. Ook al klinkt het overtuigend.

## Metten is weten en wat niet te meten is, bestaat ook niet

Zegt de ene techneut tegen de andere: "Het is wetenschappelijk onderzocht. Er heeft een psycholoog naar gekeken, dus dat zit wel goed." Ze discussiëren over cultuurmetingen. Metten is weten, daar zijn ze het wel over eens. En wat niet te meten is, bestaat ook niet. Gelukkig is cultuur te meten, meent de ene techneut. En zijn argument dat de meetmethode is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek, overtuigt de andere. Terwijl alle alarmbellen zouden moeten afgaan bij gemakzuchtig onderzoek en meetresultaten die uit niet meer bestaan dan ingevulde vragenlijsten.

En het kan nog gekker ...

## Iets ingewikkelds teruggebracht tot een simpele score

Zegt de directeur tegen een manager: "De cultuur staat op 3,2. Dat moet over een jaar écht boven de vier zijn." De meting is uitgevoerd, de vragenlijsten ingevuld. Het resultaat oogt betrouwbaar: 'Drie komma twee'. Maar ik word altijd wantrouwig als ik zie dat iets ingewikkelds is teruggebracht tot een simpele score, een getalletje of een kleurtje. Tot flauwe plaatjes: stoplichten, thermometers of ladders. Of, voor wie dit nog te ingewikkeld vindt, tot een gezelschapsspel waarmee de deelnemers kunnen zien hoe de cultuur steeds beter wordt.

## Hopelijk gaan adviseurs plezier beleven aan complexiteit

Die score van vier wordt met gemak gehaald: hoe overtuigender de boodschapper, des te sterker het placebo-effect. En we zouden ook kunnen zeggen dat het vooral onschuldig vermaak is. Maar ik blijf hopen dat adviseurs minder gemakzuchtig worden en plezier gaan beleven aan complexiteit. Dat zij zich zonder vragenlijsten écht gaan verdiepen in cultuur en organisatieproblemen. Zodat dat onschuldige vermaak snel overwaait.

**Walter Zwaard | schrijft voor en over risicoprofessionals**