

Edgar Schein:

'Elk leerproces
is het
gevolg van
indoctrinatie'

Edgar Schein: 'Mensen zijn te beïnvloeden door ze de juiste rolmodellen te geven, ze te dwingen om bij de les te blijven, de informatiestroom te controleren, ze te belonen als ze het goed doen, en te straffen als ze fouten maken.'

Gevormd door de Korea-oorlog en de werkvloer van de Digital Equipment Corporation. Als mede-grondlegger van de sociale psychologie is emeritus MIT-hoogleraar Edgar Schein een van 's werelds meest toonaangevende experts op het gebied van bedrijfsculturen. 'Cultuurveranderingen slagen pas als bedrijven het mes op de keel hebben.'

Tekst Jeroen Ansink

Fotografie Jan Kooi

In zijn nieuwe appartement in het hartje van Silicon Valley ontkracht Edgar Schein meteen een misverstand: hij is niet degene die de term *corporate culture* heeft gemunt. 'Het is me niet helemaal duidelijk waarom ik die eer krijg toegedicht', zegt de 83-jarige sociaal psycholoog, die enkele maanden geleden van Boston naar Palo Alto verhuisde om dichterbij zijn zoon te zijn. 'Misschien ben ik de eerste die de term expliciet in een boektitel heeft gebruikt, bijvoorbeeld bij mijn *Corporate Culture Survival Guide* of het boek *Organizational Culture and Leadership* uit 1985. Maar het concept dat bedrijven culturen hebben gaat veel verder terug. Begin jaren vijftig al schreef de Canadese organisatiepsycholoog Elliott Jacques over de cultuur van fabrieken.'

Hersenspoelen

Waar Schein, die inmiddels al vijftien jaar met emeritaat is van het Massachusetts Institute of

Technology, wél credit voor neemt is voor de sociale psychologie, waarvan hij een van de voorlopers was. 'Psychologie richt zich van oudsher in eerste instantie op het individu', zegt Schein, die in 1980 zijn doorbraak beleefde met het standaardwerk *Organizational Psychology*. 'Ik was een van de eersten die de wetenschap ook toepaste op groepen en daarbij een verbinding maakte met inzichten uit de antropologie en de sociologie.'

Terugblikkend op zijn wetenschappelijke bijdragen onderscheidt Schein drie invloeden, waarvan de diepste geworteld is in oorlog: hij werd in 1953 als luitenant uitgezonden naar Korea om Amerikaanse krijgsgevangenen te debriefen. Het leger vreesde dat ze gehersenspoeld waren. Tot dat moment had de toen nog 25-jarige Schein, wiens promotie aan Harvard mogelijk werd gemaakt door een militaire beurs, zich voornamelijk beziggehouden met laboratoriumwerk en 'het lezen van andermans

experimenten'. 'In Korea werd ik geconfronteerd met een fenomeen uit het echte leven. Ik probeerde te onderzoeken op welke manier gevangenen overtuigd of gedwongen werden om te collaboreren met de vijand. Met name de Amerikaanse zakenlieden en studenten die door het Chinese regime op het vasteland waren vastgehouden, bleken hieraan toegegeven te hebben.'

De tweede invloed in Scheins academische vorming kwam tijdens zijn jaren aan MIT, toen zijn mentor Douglas McGregor suggereerde om een gevoeligheidsstraining te volgen op basis van het werk van de Duits-Amerikaanse psycholoog Kurt Lewin, pionier op het gebied van de ervaringsleer. Schein: 'Ik wist er niet veel vanaf, vond er aanvankelijk ook niet veel aan, maar na drie weken van rollenspellen begon ik geïnteresseerd te raken. Het ervaren van gemeenschappelijke oefeningen zorgde ervoor dat ik de relatie tussen het individu en de groep veel scherper begon te zien.'

De basis van Scheins gedachtegoed werd voltooid bij het Amerikaanse computerbedrijf Digital Equipment Company, waar hij tijdens zijn MIT-jaren als consultant aan de slag kon. 'Mijn tijd bij DEC liet me zien hoe organisaties daadwerkelijk werken. Ik leerde dat cliënten niet zitten te wachten op aanbevelingen over wat ze moeten doen, maar dat ze simpelweg geholpen willen worden. In plaats van hen mijn wil op te leggen en veranderingen door te drukken, moest ik leren dat ze een cultuur hadden, en de zaken op een bepaalde manier aanpakten. Het was mijn werk om dat voor hen te vergemakkelijken.'

Indoctrinatiecentrum

De cumulatieve ervaringen in Korea en het bedrijfsleven leidden tot een provocatieve centrale stelling die in veel van Scheins werk terugkomt: elk leerproces is het gevolg van indoctrinatie. 'Wat ik van Korea leerde was dat mensen niet veranderen door middel van een of ander esoterisch proces zoals drugs of hypnose, maar door het creëren van het juiste interpersoonlijke klimaat. Dat gaat op voor elke organisatie, of het nu gaat om dictatoriale regimes of om de burgermaatschappij. Het proces is uiterst simpel: mensen zijn te beïnvloeden door ze de juiste rolmodellen te geven, ze te dwingen om bij de les te blijven, de informatiestroom te controleren, ze te belonen als ze het goed doen, en te straffen als ze fouten maken. Elke ouder of onderwijzer weet dit.'

Ook in het bedrijfsleven zijn dergelijke vormen van hersenspoeling de normaalste zaak van de wereld, aldus Schein. 'We zijn onze geschiedenis vergeten. Eind jaren vijftig duidde een bedrijf als General Electric zijn trainingsfaciliteit in Crotonville nog doodleuk aan als indoctrinatiecentrum. De enige reden waarom het die term niet meer gebruikt is dat de publieke opinie zich begon te roeren. Mensen zoals Hewlett Packard-oprichter Vance Packard begonnen bijvoorbeeld te verkondigen dat gedwongen verandering de creativiteit zou doden. Dat neemt niet weg aan dat de regel nog steeds opgaat: als je wilt dat mensen je bedrijfscultuur aanleren, moet je ze in een situatie stoppen waarin ze geen keus hebben >

BEDRIJFSCULTUUR ALS ZIEL V/D ONDERNEMING
Edgar Schein





Gebonden, 168 blz., 4e druk, 2006, Nederlandstalig, Scriptum
9789055941872




€ 29,50

PROCESADVISING
Edgar Schein



Paperback, 300 blz., 2000, Nederlandstalig, Academic Service
9789052615318



€ 44,50

HELPING
Edgar Schein



Paperback, 167 blz., 1e druk, 2011, Engelstalig, Berrett Koehler
9781605098562



€ 22,99

dan zich aan te passen of te vertrekken. Dat werkt door tot in de hoogste regionen van een organisatie. Ondernemingen die hun managers aan zich proberen te binden door middel van bijvoorbeeld een optiepakket, houden hen in feite óók gevangen.'

Deze inzichten deden aanvankelijk behoorlijk wat stof opwaaien, zegt Schein. Dat de boodschap uiteindelijk toch kon rekenen op een brede acceptatie kwam doordat hij er geen morele consequenties aan verbond. 'Het heeft geen zin om kwaad te worden als een organisatie zich van een dergelijke methodiek bedient. Het is beter om je af te vragen: is deze cultuur het waard om verspreid te worden? Indoctrinatie wordt op die manier een neutrale bezigheid, die je kunt aanwenden om zowel goede als om slechte waarden bij te brengen. Kijk naar het opvoedproces van kinderen. Dat gaat ook op basis van dwang en manipulatie. Ouders bepalen wie hun vrienden zijn, naar welke school ze gaan, aan welke media ze worden blootgesteld. Ze legitimeren dit gedrag omdat ze oprecht in die normen geloven.'

Dezelfde denkwijze gaat op voor het bedrijfsleven: 'Bij Digital stonden waarden als persoonlijke verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en innovatie hoog in het vaandel. Dat klinkt allemaal erg positief, maar uiteindelijk was er wel degelijk sprake van indoctrinatie. Werknemers die zich te afhankelijk opstelden, werden door een systeem van negatieve prikkels aangemoedigd om te vertrekken. Dat verklaart ook hoe Digital uiteindelijk na dertig jaar van succes ten onder ging: op een gegeven moment waren er zoveel vrije geesten dat het bedrijf de discipline verloor om kostenbesparend en productgericht te zijn.'

Lelievijver

Het faillissement van Digital toont aan dat er nog steeds een kloof gaapt tussen theorie en praktijk. 'Het indoctrineren van een individu mag dan betrekkelijk eenvoudig zijn, maar het manipuleren van een bedrijfscultuur is een heel ander verhaal', zegt Schein. 'De meeste managers die een cultuurverandering nastreven gebruiken het concept te pas en te onpas, zonder precies te weten waar ze het over hebben. Als ze echter de moeite zouden nemen om mijn boeken nauwkeurig te lezen zouden ze beseffen dat het hier om uiterst complexe processen gaat waar we nog lang geen goed begrip van hebben. Wat

we echter wel weten is dat je er met ambitie alleen niet komt. Er moet echt sprake zijn van een serieus zakelijk probleem. Succesvolle cultuurveranderingen zijn pas mogelijk als bedrijven bij wijze van spreken het mes op de keel hebben, en zelfs dan nog heb je het over een proces dat jaren in beslag kan nemen.' Wat het veranderingsproces volgens Schein zo ingewikkeld maakt, is dat een bedrijfscultuur uit verschillende lagen bestaat, waarvan het grootste deel onzichtbaar blijft. 'Bedrijven presenteren zich doorgaans via twee dimensies aan de buitenwereld', zegt Schein. 'Aan de oppervlakte zijn er de artefacten aan de hand waarvan de onderneming geïdentificeerd kan worden, zoals de architectuur van het kantoor, het bedrijfsmeubilair, of de kledingsvoorschriften van het personeel. Op een dieper niveau bevinden zich de normen en waarden waarnaar de onderneming zegt te leven. Maar daaronder bevindt zich nog een wereld aan onuitgesproken aannames, die het gedrag van het bedrijf bepalen. Omdat die veronderstellingen onuitgesproken en intuïtief zijn, beseffen veel managers niet eens dat er een verschil is tussen de waarden die ze claimen, en het gedrag dat ze uiteindelijk vertonen.'

Vanwege het drielagenmodel van Schein wordt een bedrijfscultuur vaak vergeleken met een ijsberg, waarvan alleen het topje zichtbaar is. Schein is het met die analogie niet eens. 'Een ijsberg is een bevroren ding, terwijl culturen juist uiterst dynamisch zijn.' Zelfs verkiest hij de metafoor van de lelievijver, waarbij de bloemen en de bladeren aan de oppervlakte zijn verbonden met een dynamisch systeem van wortels en vertakkingen. 'De wortels bepalen weliswaar hoe de lelies er boven het wateroppervlak uitzien, maar blijven zelf verborgen in modder en troebel water. Zo moet je ook bij een bedrijf vaak diep graven om inzicht te krijgen in wat het gedrag nu echt verklaart.'

Veel bedrijfssystemen zijn inmiddels zo complex dat managers niet langer over voldoende kennis beschikken om hun werknemers op aan te sturen, zegt Schein. 'Dat betekent dat de effectiviteit van managers in de toekomst zal afhangen van hun vermogen om hulp te bieden aan hun superieuren, en te vragen aan hun ondergeschikten.' Dit is een vaardigheid waarover lang niet iedereen beschikt. 'Het bieden van

hulp is een contracultureel concept dat de normale gang van zaken verstoort. Als volwassenen worden we geacht om onze eigen boontjes te doppen, en het vragen om hulp hoort daar niet bij. Elkaar helpen verstoort daarnaast de interpersoonlijke balans tussen mensen. Iemand die helpt krijgt plotseling een hogere status dan de persoon die geholpen wordt. In het geval van hiërarchische verhoudingen kan dit heel snel tot verwarrende situaties leiden.'

‘Het bieden van hulp is een contracultureel concept dat de normale gang van zaken verstoort.’

In zijn meest recente boek *Helping* gaat Schein dieper op de materie in. 'Het is nog niet echt ontdekt als een managementboek, terwijl het wel degelijk bedoeld is om een bijdrage aan het bedrijfsleven te leveren. We denken allemaal dat we hulpvaardig zijn, maar we hebben allemaal vreselijke ervaringen waarbij ons advies niet in dank werd afgenomen, of waarbij we zelf met de beste bedoelingen van de regen in de drup zijn geholpen.'

Mensen die echt behulpzaam willen zijn doen er volgens Schein het beste aan om eerst te vragen - wat heb je nodig? - en om vervolgens in die behoefte te voorzien. 'Dat is veel beter dan het opleggen van je wil, een dynamiek waar mensen vanwege het plotselinge statusverschil vaak in verzanden.' Het is een inzicht dat Schein destijds al als consultant bij Digital ontdekte. 'Vandaar ook dat ik *Helping* als de culminatie van mijn gedachtegoed beschouw. Wat mij betreft is de cirkel weer rond.'

ADVERTENTIE

NIEUW

uitgeverij boom/nelissen

Gelukkig Werken
ISBN 9789024401062 | 176 blz. | € 19,90

Maak je organisatie FIT
ISBN 9789024400614 | 328 blz. | € 29,50

Teams door het VUUR
ISBN 9789024400966 | 223 blz. | € 24,90

Het Coachings technieken Boek
ISBN 9789024401475 | 240 blz. | € 39,90
Het Coachingsmethoden Boek
ISBN 9789024400867 | 240 blz. | € 39,90

Geen verzendkosten binnen Nederland www.boomnelissen.nl