



Eerste hulp bij
**CULTUUR-
VERANDERING**

Organisatiecultuur
zit in je vloerbedekking.
En kan er echt uit!

Maaike Thiecke

VANDUUREN
MANAGEMENT

Organisatiecultuur in je vloerbedekking

'Wat we ook doen, we komen maar niet van de oude cultuur af. Het lijkt wel alsof zij in de vloerbedekking zit...'

Cultuur is niks anders dan het DNA van de organisatie, onze manieren en onze gewoonten. Dat wat ons kenmerkt en wat we impliciet voortzetten en doorgeven.

Organisatiecultuur is hoe wij gebakken zijn, of we dat nou willen of niet. Het is broodnodig. En zorgt voor ordening in de chaos. Geeft richting. Zonder die cultuur zijn we elke dag de weg kwijt.

Ook die oude hardnekkige cultuur waar je zo graag vanaf wilt, zorgt dus voor ordening en behoedt je voor chaos.

Neem onze typisch Nederlandse poldercultuur. Organisaties lijden onder de stroperigheid en de traagheid als gevolg van die poldercultuur. Compromissen sluiten, polderen, is ook ons historische DNA, wat ons in de middeleeuwen letterlijk droge voeten opleverde.

Cultuur is impliciet

Cultuur is de manier waarop we dingen gedaan krijgen zonder erbij na te denken.

Organisatiecultuur is impliciet. De normale manier van doen. En dat is precies het probleem: je realiseert je niet eens wat er eigenlijk normaal is in je organisatie.

Heel vaak word je je past bewust van die cultuur als je erover struikelt. Of als je kennismaakt met een organisatie of team waar ze een hele andere cultuur hebben. Zoals bij een fusie. Het verstandshuwelijk tussen BNN en VARA paste mogelijk bij hun gezamenlijke missie: 'het verheffen en amuseren van het volk'. De fusie maakte vooral cultuurverschillen zichtbaar: hoe de 'geforceerde hipsters' (volgens VARA) verschilden van de 'mega-hiërarchische vastgeroeste types' (volgens BNN).

Cultuurverandering begint met het expliciet maken van wat impliciet is. Dat kan een aangename of onaangename verrassing opleveren. Omdat je je ook een beetje betrappt kunt voelen door je eigen vloerbedekking.

Impliciete belofte boven water

Een belangrijke stap voor cultuurverandering is expliciet krijgen wat impliciet de hele tijd aan de deur klopt. Cultuur in organisaties is eigenlijk een uiting van waar jullie onbewust je hart aan verpand hebben.

Wat helpt, is om te speuren naar de belofte die jullie ooit hebben gedaan. Naar jullie hart. Klinkt raar, maar helpt echt.

Deze vragen helpen om je impliciete belofte boven water te krijgen:

- Wat staat er boven onze poort?
- Aan wie of wat zijn wij als organisatie, mogelijk impliciet, zo loyaal?
- Aan wie of wat hebben wij ooit ons hart verpand?
- Waar doen we het eigenlijk voor?
- Welke belofte hebben wij ooit aan wie gedaan? En uit wiens naam hebben we die belofte gedaan?

Waarom het eerst altijd erger wordt

'We hadden beter geen cultuurverandering kunnen aankondigen. Want de cultuur is sinds die tijd dubbel zo erg ...'

Organisaties gedragen zich als levende systemen, met altijd exact dezelfde reactie op verandering: terug naar af. Het is dus volkomen voorspelbaar - hoe graag iedereen ook een nieuwe cultuur wil - dat de oude patronen en de oude organisatiecultuur stug hetzelfde blijven.

De oude vloerbedekking is dus hardnekkig, en dat is volkomen normaal en voorspelbaar. Niet willen veranderen speelt zelfs extra op tijdens een cultuurverandering.

Cultuurverandering wordt makkelijker als je dat vasthouden aan de status quo ziet als een voorspelbare beweging die heel logisch is. En niet als teken van ouderwetse, niet-veranderbereide, vastgekoekte mensen zonder innovatief vermogen.

Cultuur kaapt

'It's not personal, it's the system.'

Een collectief is en gedraagt zich anders dan de optelsom van de individuen. Sterker nog: cultuur trekt zich weinig aan van de individuele competenties en inzet van mensen.

Cultuur en patronen bepalen meer dan ons lief is. Daarom krijg je 'rare' en hardnekkige verschijnselen in organisaties. Conflicten. Vertraging. Stroperigheid. Gedoe. Terwijl je echt goede, competente en toegewijde mensen hebt.

Als je cultuur wilt veranderen, heeft het weinig zin om te zoeken naar nog betere en nog betrokkenere mensen. Of inspirerendere leiders. En je kunt net zo goed ophouden met elkaar (en jezelf) te veroordelen of de schuld te geven.

Wat wel zin heeft, is kijken naar het collectief.

Cultuur-plak-logica

'Nou hebben we allemaal nieuwe, frisse mensen aangenomen, zijn ze binnen no time ook besmet door de oude cultuur...!'

Iedereen wordt geكاapt door de organisatiecultuur. Jij ook. Dus net zo logisch: iedereen gaat zich als typische vertegenwoordiger van de poldercultuur gedragen, waarin je alles samendoet en je steeds over alles met iedereen overlegt. Ook als jij heel goed zelf kunt denken en handelen zonder alles te overleggen.

Iedereen in een familiecultuur geeft voorrang aan wat hij persoonlijk fijn en prettig vindt en verliest het organisatiebelang uit het oog.

Ook als jij van jezelf behoorlijk resultaatgericht bent. Iedereen houdt zijn adem in in een angstcultuur, is bang, zonder te weten waarvoor en wordt voorzichtig. Ook als jij zelf helemaal niet zo angstig bent aangelegd.

Het gaat volautomatisch. Vanzelf. Of je dat nou wilt of niet.