

Maaike Thiecke

CULTUUR- DINGETJE, HÈ...

Hoe je de oude organisatiecultuur
uit de vloerbedekking krijgt.
En de nieuwe erin.

CULTUURDINGETJE, HÈ...

MAAIKE THIECKE

Cultuurdingetje, hè...

**HOE JE DE OUDE
ORGANISATIECULTUUR
UIT JE VLOERBEDEKKING
KRIJGT.
EN DE NIEUWE ERIN.**

Inhoudsopgave

WAT LEZERS ZEGGEN	10
WAAROM DIT BOEK EIGENLIJK GEEN GOED IDEE IS	13
Organisatiecultuur: haha hilarisch herkenbaar auw echt niet hoe durf je...?	16
HOOFDSTUK 1	
CULTUUR IN JE VLOERBEDEKKING: LOGISCH ONLOGISCH	18
Hoe komt organisatiecultuur in de vloerbedekking? Waarom is het zo hardnekkig en waarom wordt het altijd erger als je eraan trekt? Met drie soorten vloerbedekking.	
Het zit in de vloerbedekking	20
Hardnekkige vloerbedekking en waarom het eerst erger wordt	21
Cultuurkaping	22
Over zwermen en files	24
Vloerbedekkinglogica: drie soorten patronen	26
Routeplanner	40
HOOFDSTUK 2	
CULTUUR SPEUREN	42
Hoe je de kern van de cultuur te pakken krijgt. En waarom je soms de lelijke ondervloer moet verkennen. Met een cultuurscan als toetje.	
Impliciet en onbewust	44
Gratis cultuur waar je niet om hebt gevraagd	46
Waar hebben jullie je hart aan verpand?	48
Over verborgen trouw en impliciete beloftes	49
Lelijke ondervloer	52
Wie speurt?	55

HOOFDSTUK 3	
NARIGHEID DIE WIJ CULTUURPROBLEMEN NOEMEN MAAR HET NIET ZIJN	56
Niet alles is een cultuurdingetje. Soms is er gewoon heel iets anders aan de hand. Wat je vooral geen cultuur moet noemen. Met een hele saaie en niet-sexy oplossing.	
Blaauwe bende	58
Laaghangend fruit	62
Lekker anti-blaauwe-bendelijstje	64
HOOFDSTUK 4	
HOE KRIJG JE ORGANISATIECULTUUR ERUIT?	66
Succesrecepten om de oude organisatiecultuur uit je vloerbedekking te krijgen. Over de kunst van verliezen. Met één ultieme interventie, met stip.	
Die ene extreem belangrijke vraag over cultuurverandering	68
Einde aan de klakkelooskuur	68
Waarom je van de oude cultuur moet houden om ervan af te komen	70
Weg ermee!	71
Altijd raak	71
De kunst van verliezen	73
Bye bye oude organisatiecultuur	76
Je meest onderschatte interventie	77
EERST EVEN DIT: CULTUREN 'FROM HELL'	80
Cultuurscan	81

HOOFDSTUK 5

FAMILIECULTUUR

82

Waarom die gezellige familiecultuur soms een zegen is en soms een nachtmerrie.
Over de cruciale en rottigste opgave om deze cultuur uit je vloerbedekking te halen.

Familiecultuur: een zegen of een nachtmerrie?	85
Belemmerende familiecultuur	86
Everybody happy?	88
Verandering? Echt niet!	90
Logisch in een familiecultuur	91
Waar is de familiecultuur een goede oplossing voor?	92
De cruciale en rottige opgave om van een familiecultuur af te komen	93
Die andere familiecultuur	93
Voorspelbaar gedoe als je een familiecultuur stopt	96
Lekker familielijstje	97

HOOFDSTUK 6

POLDERCULTUUR

98

In een poldercultuur doen ze alles met z'n allen. Over de zeer effectieve
maar verschrikkelijke klus die je te klaren hebt om eraf te komen.

'Met z'n allen, met z'n ah-ha-len!'	101
Ode aan de poldercultuur.	102
Wat is er mis met polderen?	103
De prijs van alles met z'n allen	104
Volkomen logisch in een poldercultuur	106
De cruciale en rottigste opgave om van een poldercultuur af te komen	108
Poldercultuur of vermomde onmachtcultuur?	110
Voorspelbaar als je een poldercultuur uit de vloerbedekking probeert te krijgen	110
Lekker anti-polderlijstje	111

HOOFDSTUK 7**ANGSTCULTUUR****112**

Over angstculturen die je krijgt zonder bullebakken van bazen. Hoe je er weer vanaf komt. Iets simpels wat je niet gelooft. En iets tegennatuurlijks waar je liever je vingers niet aan zou branden.

Een angstcultuur of toch iets anders?	114
Hoe kom je aan een angstcultuur?	116
Hoe je van die angstcultuur afkomt	124
Het meest vergeten recept tegen angstcultuur	126
Angstcultuurlogica	127
Lekker angstreductielijstje	129

EERST EVEN DIT: CULTUREN 'FROM HEAVEN'

130

HOOFDSTUK 8**STEEDS-BETERCULTUUR****132**

De zeer gewenste en in potentie doodvermoeiende steeds-betercultuur. Met tips om deze cultuur in je organisatie te krijgen, met één volstrekt tegennatuurlijke.

Ik-leer of wij-leren	135
Ontevreden klanten bij een steeds-betercultuur? Huh...?	138
Leer-zeer	142
De cruciale opgave van een steeds-betercultuur	144
Waarom een steeds-betercultuur gevoelig is voor een angstcultuur	145
Lekker steeds-beterlijstje	147

HOOFDSTUK 9**INCLUSIEVE ORGANISATIECULTUUR****148**

Een inclusieve organisatiecultuur vraagt spitsroeden lopen langs allerlei gevoeligheden. Wat je aan tegennatuurlijks kunt (en moet) doen om dat in je vloerbedekking te krijgen.

Inclusief of toch iets anders?	151
Oeh, gevoelig...	152

De cruciale en rottigste opgave voor een inclusieve cultuur	154
Ongelijk is niet ongelijkwaardig	155
De makkelijkere variant	158
Die andere kant van inclusie	159
Volkomen logisch gedoe wanneer je inclusieve vloerbedekking wilt	161
Neutraal is de vijand van inclusie	161
Lekker inclusief lijstje	163

HOOFDSTUK 10

VITALE ORGANISATIECULTUUR **164**

Waarom vitale individuen niet vanzelf leiden tot een vitale organisatie.

Over het grote belang van goed mikken, warme conflicten en rigoureuus stoppen.

Vitale individuen maken nog geen vitale organisatie	167
Het probleem met yoga van de baas	167
Ga 'ns nemen!	171
Maar waar laat je toch al dat potentieel...?	172
De cruciale opgave voor een vitale organisatiecultuur	174
Wat je er helaas gratis verkrijgt	177
Lekker vitaal lijstje	179

HOE NU VERDER? **181**

CADEAU 183

DANK 185

OVER DE AUTEUR 187

LITERATUUR 188

BIJLAGE: lekker overzicht van zes organisatieculturen 190

Wat lezers zeggen

‘Ik heb nooit eerder een boek gelezen dat zo helder en toegankelijk vertelt over organisatieculturen en het veranderen ervan als dit. Het is een heel makkelijk leesbaar boek over een best wel ingewikkeld onderwerp. Heel eerlijk, recht in je gezicht, met al het moois en lelijks wat erover gezegd moet worden, wil je er ooit iets van begrijpen. Heerlijk boek!’

- *Carina van Lenteren, een van de eerste leidinggevende vrouwen bij de politie, nu coach van leidinggevend*

‘Super relevant en praktisch. We herkennen het allemaal, de denkpatronen, de stigma’s en alles wat in het tapijt zit. De combinatie van praktijkvoorbeelden en theorie helpen je als lezer om de schaamte die je voelt om te zetten in actie. En geven je het gevoel: je bent niet alleen!’

- *Annelies Jansen, President & COO Spring Los Angeles, voormalig Vice President Facebook Meta*

‘Dit boek is voor elke ondernemer of bestuurder een soort verplichte BHV-cursus. Indrukwekkend hoe ik werd meegenomen in de verschillende culturen; automatisch passeerden veel situaties van mijn cliënten de revue. Maaïke heeft een prettige schrijfstijl en de combinatie met de vele praktijkvoorbeelden maakt het een luchtig boek.’

- *Wim Diesveld, eigenaar DDJ De cijfers voorbij, Accountants & Adviseurs*

‘Cultuurdingetje: heerlijk om zo naar je eigen organisatie te kijken en met meer luchtigheid naar de patronen waar je zelf in zit. Niks zwaars aan, lekker luchtig en relativerend. Cultuur zet je regelmatig op het verkeerde been en ‘werken’ aan cultuur al helemaal. Maaïke schrijft er herkenbaar over met veel voorbeelden die ieder kent uit zijn/haar eigen (werkzame) leven.’

- *Sandra Beuving, Raad van Bestuur Koninklijke Kentalis*

‘Een “koe bij de horens vatten”-boek. Een verademing. Maaike weet als geen ander niet alleen de oorzaak van een organisatiecultuur vlijmscherp in kaart te brengen maar ook spatheldere oplossingen te bieden. I absolutely love it. Wanneer is de Engelstalige variant er...?’

– *Ilse de Kort, HR Change Consultant L&D, ASML*

‘Precies zoals ik Maaike ken: direct en in nauw contact met mij als lezer. Ze doet in dit boek “het licht aan in het donker”: het is een boek voor wie van alles ziet en ervaart aan cultuur maar het nog niet goed kan duiden, laat staan beïnvloeden.’

– *Peter Helmantel, manager en senior organisatieadviseur Melior Advies*

‘Met veel plezier gelezen! Maaike schrijft heel soepel en spreekt de lezer aan. Dat brengt de materie dichtbij en maakt het praktisch toepasbaar; je ziet meteen eigen herkenbare en vergelijkbare situaties.’

– *Sophia de Rooij, voorzitter Raad van Bestuur, Ziekenhuis Amstelland*

‘Verfrissend, hilarisch, no-nonsense boek, waardevol voor iedereen die zich verwondert over organisatiecultuur. Het boek staat vol schaamteloze en herkenbare voorbeelden, nieuwe perspectieven en nuttige tips voor adviseurs, medewerkers en managers.’

– *Ivette Berends, HR manager ProRail*

‘In drie spreekwoordelijke ademteugen uitgelezen. Maaike is onmiskenbaar ter zake kundig. Zeer verhelderend voor mij als leek in het systemische veranderdomein. Haar anekdotes vul ik in gedachten aan met mijn eigen lotgevallen, ervaringen en tegenwerpingen. Dit boek is persoonlijk, pakkend, verhalend en leest als een goed gesprek. Meer Maaike alstublieft!’

– *Hotze Zijlstra, onafhankelijk redacteur en communicatiespecialist*

‘Oh, wat een heerlijk boek! Wat hou ik van deze ongezouten manier van recht voor zijn raap en zonder omhaal. Maaïke reikt je niet alleen een schoongepoetste bril op organisatiecultuur aan maar geeft je ook concrete handvatten om je oude cultuur te herkennen en je gewenste cultuur vorm te geven.’

– *Renée van Dijk, interim board assistant*

‘Maaïke leidt je op een hele heldere wijze door de wirwar van bedrijfsculturen en laat met veel praktijkvoorbeelden en een hele gezonde dosis humor zien wat er aan die culturen veranderd kan worden en hoe. Haar no-nonsense mentaliteit werkt verfrissend en uitnodigend en maakt dit boek tot verplichte leeskost. Niet per se in de bestuurskamers, maar juist ook op de kantine tafel!’

– *Olaf Tigchelaar, bedrijfsleider boekhandel Kramer en Van Doorn, lid AD-boekenpanel*

‘Knap hoe Maaïke wederom zo inzichtelijk, bruikbaar en up-to-date een boek heeft geschreven waar je iets aan hebt als lezer. Ik zit redelijk in de systeemleer en heb ook de nodige veranderkennis. En dit boek brengt mij echt nieuwe inzichten en handvaten om zaken te analyseren en/of aan te pakken.’

– *Hester Heyning, adviseur management development, Universiteit Utrecht*

‘Ik had helemaal geen tijd om dit boek te lezen, maar ik kon niet stoppen. Wat heerlijk om eens een boek te lezen van iemand die gewoon begrijpt waar ik als adviseur tegenaan loop. Dit boek begint waar de meeste eindigen. Ik krijg een totaal nieuw woordenboek om naar cultuurverandering te kijken en de praktische inzichten komen eindeloos binnen.’

– *Jidske Moleman, interim HR-manager/coach bij Coaching In Beeld*

Waarom dit boek eigenlijk geen goed idee is

‘Het zit gewoon in de vloerbedekking, die angstcultuur in onze organisatie...’ Het MT voor mijn neus zat er duidelijk mee in haar maag.

‘We hebben echt een goede visie en een doordachte koers, met duidelijke en aansprekende cultuurwaarden, en nog houden we die rare, hardnekkige cultuurverschijnselen die al jarenlang aan de orde zijn. Nieuwe mensen raken in no time besmet met die angstcultuur, hoe fris en fruitig ze ook binnenkomen. Dat is toch onbegrijpelijk?’ zei een van de directeuren.

‘Ik weet zeker dat het hier stikt van het ongebruikte potentieel van mensen. Ik blijf hopen dat we dat kunnen aanboren met een nieuwe vitale cultuur. We zouden zoveel meer voor onze klant kunnen betekenen, maar we krijgen het niet van de grond. Ik snáp het gewoon niet...’ zei een ander.

‘Ik vind het eigenlijk nogal gênant dat we dit niet gekeerd krijgen. Wij zijn toch allemaal competente en ervaren leiders...? Hoe moeilijk kan het zijn, met de juiste mensen en de juiste mentaliteit?!’

Er viel een pijnlijke stilte.

‘Tja, misschien moeten we ons erbij neerleggen dat wij als organisatie nou eenmaal zo gebakken zijn. Die angstcultuur, dat zit in onze muren, denk ik wel eens...’

‘Dat kan toch niet waar zijn?’

Ik herinner het me als de dag van gisteren. In dit MT gebeurde wat ik in zoveel andere organisaties had gezien. De grote wens om een nieuwe organisatiecultuur gewoon voor elkaar te krijgen en de absolute overtuiging dat het moet. Niet alleen om de pers, gedoe of de inspectie van de stoep te houden maar omdat ze een goede plek voor hun mensen wilden bieden. En van betekenis willen zijn voor de klanten. Voor wie ze het toch allemaal doen. De frustratie als het niet lukt, ondanks alle goede intenties en investeringen. De verbeterde zoektocht naar betere, competentere, betrokkenere mensen die gek genoeg helemaal niet helpt om van de oude cultuur af te komen. En het zoeken naar verklaringen, en schuldigen, met de onvermijdelijke diskwalificaties over dinosauriërs, dwarsliggers, voetzoekers en zwarte schapen. Twijfels over leiderschap en eigenaarschap, die van jezelf

of die van je collega's. Plus de verleiding van de geruststellende gedachte dat er nou eenmaal niks aan te doen is, aan die cultuur in je organisatie.

Ik herinner het me omdat hier alle noodzaak, dromen, verbijstering en irritaties rond organisatiecultuur samenkwamen en in tien minuten op tafel lagen. Alsof ik me daar nog eens extra bewust werd met hoeveel goede intenties er in organisaties wordt geïnvesteerd in cultuur. Op allerlei vlakken. Hoeveel potentie van organisaties ligt te rotten onder de vloerbedekking en hoe mensen daaronder lijden. Hoe leiders zichzelf (of de rest van de organisatie) met de zweep geven over cultuur die maar niet verandert. Hoe hele teams worden beschuldigd als hardcore vertegenwoordigers van de oude cultuur.

Ik schetste hun hoe ik naar organisatiecultuur kijk. Waarom het logisch is dat het in de vloerbedekking zit, waarom het erger wordt als je eraan gaat trekken en waarom je een heel gebouw vol competente en gecommitteerde mensen kunt hebben en nog de cultuur niet gedraaid krijgt. Waarom nieuwe mensen in drie maanden volautomatisch je 'ergste' cultuurdragers worden en hoe het komt dat ook ervaren leiders struikelen over cultuur in de vloerbedekking. Hoe angstcultuur eigenlijk werkt en wat je als eerste moet doen om het niet erger te maken.

'Zo. Dat helpt,' zei een directeur. 'Hadden we dit een paar jaar geleden maar geweten ...'

'Eigenlijk is dit vloerbedekkinglogica,' zei een ander. 'Heb je daar ook een boek van? Met praktische oplossingen?'

'Nog niet,' zei ik.

In dat MT viel voor het eerst het woord vloerbedekkinglogica. Ik herinner het me daarom als de dag van gisteren. Het was een extra zetje voor dit boek. Ja, natuurlijk zat dit MT nog midden in die cultuurverandering, maar wat had het veel uitgemaakt dat ze ineens begrepen waar ze in verzeild waren geraakt. Dat er niks onbegrijpelijks aan was. In één klap was hun duidelijk waarom ze het gevoel hadden de verkeerde kant op te ploeteren. En waarom een deel van hun investeringen niks deed. Of zelfs volledig onbedoeld had bijgedragen aan nog meer angstcultuur. Ineens konden ze zonder moeite bedenken wat wél zou helpen.

Ik kreeg nogal in mijn gezicht gesmeten hoeveel deze vloerbedekkinglogica voor hen betekende.

Dus dat boek over cultuurverandering, waar jaren geleden al het idee voor ontstond, moest er nu echt komen. Met die logica over organisatieculturen. Met oplossingen voor een paar van die hardnekkige organisatieculturen waar 'iedereen' zo graag vanaf wil. En een paar culturen die op het verlanglijstje van veel organisaties staan. Met de laaghangend-fruit-oplossingen die je snel over het hoofd ziet én de oplossingen waar het zweet je mogelijk van uitbreekt.

Want ja: cultuur zit in de vloerbedekking, zoals het veel in organisaties wordt omschreven. Of in de muren. In de WiFi. En die vloerbedekking kan er echt uit. De vraag is alleen: hoe doe je dat? Daar gaat dit boek over.

Natuurlijk bouw ik voort op de bodem die ik er met Bianca van Leeuwen onder heb gelegd, door tien jaar samen puzzelen, schrijven en leren over organisatieverandering en de bril van Systemisch TransitieManagement die we bedachten om veranderen in organisaties zoveel makkelijker te maken. De termen 'organisatiecultuur' en 'cultuurverandering' hebben ondertussen wel een behoorlijke gedaanteverwisseling ondergaan. Het wordt hier en daar opgeblazen tot hoogtes waar niemand er meer bij kan. Aan de andere kant wordt cultuurverandering gebagatelliseerd bij het leven.

De term fungeert soms ook als excuustruus: cultuur is de verklaring voor álles wat fout gaat. De nieuwe organisatiecultuur is dan weer de oplossing voor álles wat goed moet gaan. Allemaal goede redenen voor dit boek.

Ik had wel een dilemma. Ik werd steeds vaker onrustig van het gemak waarmee er etiketten geplakt werden op culturen. Cultuurverandering ligt ten prooi aan een verschijnsel dat ik voor het gemak de 'klakkelooskuur' noem. Klakkeloos aannemen dat iedereen begrijpt wat je bedoelt met familiecultuur, angstcultuur, vitale cultuur of welke cultuur dan ook. En net zo klakkeloos aannemen dat de narigheid waar je zo graag vanaf wilt ook een cultuurprobleem is en niet iets anders.

Iedereen is voor cultuurverandering (wie zou daar nou tegen durven zijn ...?); de allereerste reacties op mijn aankondiging van dit boek waren dan ook positief. Likkebaardend zelfs over het deel met culturen waar je zo ontzettend graag vanaf wilt. Juichend over een paar hoofdstukken met culturen waar organisaties naar smachten. Meteen midden in mijn dilemma. Want tja, die klakkelooskuur. Hoe meer het boek zich opdrong, hoe meer ik bevangen werd door twijfel: is dit boek wel een goed idee ...? Je wilt namelijk niet weten hoeveel onnodig gedoe je krijgt door met z'n allen driftig

knikkend over 'die angstcultuur hier' dit boek te lezen. Hoe groot de kans is dat je never nooit een steeds-betercultuur krijgt als je geen vraagtekens zet bij die term. Hoeveel extra cultuur in de vloerbedekking je krijgt als je er eensgezind welk stempel dan ook opzet.

Een boek waar ik zelf die termen gebruik, en zelfs losse hoofdstukken over specifieke culturen schrijf, is dus link.

Het resultaat heb je in je handen. De oplossing tegen die klakkelooskuur was nog een extra reden voor dit boek. En bovendien kan ik het niet laten. Omdat cultuur een organisatie kan maken of breken en cultuurverandering echt kan. Omdat ik het niet te doen vind hoeveel organisaties, leiders, teams, medewerkers er gediskwalificeerd en beschuldigd worden, uit moedeloosheid of verontwaardiging over cultuur die hardnekkig hetzelfde blijft. Omdat ik meteen ga preken van 'tja, het is cultuur hè, niks aan te doen'.

Dit boek is voor jou als je opgelucht wilt zijn over hoe simpel het soms kan zijn, zo'n cultuurverandering. En klotsende oksels kunt verdragen over de tegennatuurlijke dingen die je kunt doen om dat voor elkaar te krijgen. Dit boek is voor leiders en managers die hun bed uitkomen voor de cultuurverandering van hun organisatie en hun mensen goed door die cultuuropgave willen loodsen. Voor betrokken medewerkers, ook als je je soms lijdend voorwerp van cultuurverandering voelt. En voor al die functionarissen die bij uitstek de cultuur een zetje moeten geven, zoals de diversiteits- & inclusiviteitsadviseur, de vitaliteitsambassadeur, de HR-businesspartner en de organisatieadviseur met een cultuuropdracht. Met vloerbedekkinglogica kunnen zij zoveel meer voor organisaties betekenen.

ORGANISATIECULTUUR: HAHA HILARISCH HERKENBAAR AUW ECHT NIET HOE DURF JE...?

In dit boek stikt het van de voorbeelden. Hilarische voorbeelden. En gênante. Pijnlijke voorbeelden. Voorbeelden die je niet gelooft. Ik noem ze omdat cultuur impliciet en onbewust is. Omdat cultuurverandering gebaat is bij expliciet op tafel krijgen wat impliciet en onbewust is. En veel kleurrijke voorbeelden, daar heb je dus baat bij. Inclusief de voor cultuurverandering noodzakelijke 'jemig, gênant...' reactie.

Al die voorbeelden zijn logisch, normaal en volautomatisch passend bij organisatiecultuur in de vloerbedekking. Die nou eenmaal plakt, zich herhaalt en jullie kaapt. En jou ook. Voorbeelden zijn altijd een beetje raar, grappig of apart, zonder dat degenen in die cultuur daar nou per se over vallen; dat is de essentie van organisatiecultuur. Waar je niet alleen ongelofelijk veel hilarische anekdotes van kunt krijgen maar net zo ongelofelijk veel oordelen, hoon en schamper gelach over 'die belachelijke cultuurfratsen'.

Dus zul je misschien triomfantelijk even een stukje voorlezen aan degene naast je op de bank, waar je al tijden tegen zegt dat zij in een giftige organisatie werkt waar zij zelf blind voor is. Het kan ook zijn dat je het plaatsvervangend benauwd krijgt of bij voorbaat al moe wordt bij sommige culturen. Of dat je je aangesproken voelt. En betrapt. Dan doet dit boek wat het moet doen: de trekkracht van cultuur in organisaties blootleggen.

Ik wens je veel plezier, veel kwartjes, een beetje kortsluiting en veel liefde voor cultuur in organisaties!

Maaïke Thiecke,
Zeist, 1 april 2022

HOOFDSTUK 1

**Cultuur in je
vloerbedekking:
logisch
onlogisch**

In dit hoofdstuk schets ik hoe cultuur in organisaties eigenlijk werkt. Hoe komt het in de vloerbedekking? Waarom is het zo hardnekkig en waarom wordt het altijd erger als je eraan trekt? Waarom ga je de bietenbrug op als je de gebruikelijke labels op cultuur plakt? En - lekker overzichtelijk - welke drie smaken vloerbedekking zijn er eigenlijk?

Meteen maar met de deur in huis: wat je hier niet gaat lezen, is een uitgebreid overzicht van alle perspectieven op cultuurverandering. Ik heb me natuurlijk gestort op alle boeken, theorieën, modellen en schema's. Wat zegt Hofstede met zijn vijf cultuurdimensies? Wat schrijven experts als Jaap Boonstra, Leike van Os, John Kotter, Peter Senge en Wouter Hart eigenlijk over cultuurverandering? Hoe zit het met de cultuurniveaus van Schein en het model van concurrerende waarden van Quinn? Wat zegt de cultuurtypologie van Harrison over vier culturen en hoe verhoudt zich dat tot Laloux? Hoe zit het met de culture map van Erin Meyer (2016)? Wat staat er voor nieuws in het boek van Marcella Bremer (2020) en Danielle Braun (2021)? Wat zegt Jan Rotmans (2021) anders dan eerder over transitie gezegd is?

Ja, ik heb ze gezien. En gelezen. En geprobeerd te combineren. En vervolgens besloten dat ik niet ga beginnen met een verantwoord, compleet en zorgvuldig literatuuroverzicht. Ik polste namelijk even mijn lezers. Meer dan een beleefd en neutraal 'mmm' kon er niet af bij mijn aangekondigde grondige literatuuroverzicht. Wel veel glimmende ogen en honger bij cultuur in de vloerbedekking van organisaties. En mijn systemische versie daarvan. En praktische oplossingen.

Exit grondig literatuuroverzicht.

Jij weet ze vast te vinden, al die andere perspectieven op cultuur. Misschien ken je ze en werk je er ook mee. Ik begin gewoon bij een systemisch perspectief op cultuurverandering.

HET ZIT IN DE VLOERBEDEKKING

Even voor het gemak de beschrijving van cultuur van Jitske Kramer (2019). Zij biedt een antropologisch perspectief op cultuur, dat wat mij betreft zo systemisch is als wat: 'Cultuur is iets wat mensen elkaar aanleren, het is wat geleerd, gedeeld en doorgegeven wordt, tussen mensen en tussen generaties. Cultuur ordent de chaos om ons heen. Het heeft de neiging om zichzelf in stand te houden, te vermeerderen en te herhalen.'

Cultuur is dus niks anders dan alle patronen in de organisatie, het DNA van de organisatie. Oftewel: dat wat er in de vloerbedekking en het behang zit. In onze manieren. Cultuur is hoe wij gebakken zijn, of we dat nou willen of niet. En: cultuur is broodnodig. Het zorgt voor ordening in de chaos. Geeft richting. Zonder die cultuur zijn we elke dag de weg kwijt.

Goed om te weten.

Ook die oude hardnekkige cultuur waar je zo graag vanaf wilt, zorgt dus voor ordening. En behoedt jullie voor chaos. Die oude cultuur is ooit een goed antwoord geweest op chaos. Dat uitgangspunt zul je nog vaak tegenkomen in dit boek. Omdat dat uitgangspunt je een irritante maar zeer behulpzame les leert over cultuurverandering.

HARDNEKKIGE VLOERBEDEKKING EN WAAROM HET EERST ERGER WORDT

Als je cultuur ziet als de patronen in een organisatie, heb je veel baat bij alle inzichten die er zijn over hoe patronen werken. Hoe levende systemen werken. Daarom ben ik zo'n fan van systeemdenken en het systemische gedachtegoed. Allereerst de logica over levende systemen:

- Collectieven gedragen zich als levende systemen. Een organisatie dus ook. Net als teams, gezinnen, politieke partijen, echtparen, kuddes.
- Levende systemen hebben altijd precies dezelfde reactie op verandering: volautomatisch vasthouden aan de oude status quo.

Behoud van de oude patronen en de oude cultuur dus. Zie hier cultuur in de vloerbedekking. Dat is normaal. Logisch. Voorspelbaar. En geen teken van ouderwetse, niet-veranderbereide, vastgekoekte medewerkers zonder innovatief vermogen. Het is ook geen teken van incompetentie want niet-standvastige, oninspirerende leiders.

Vasthouden aan de oude status quo is heel erg efficiënt. Die oude manier kost nou eenmaal de minste energie voor een collectief, het gaat volautomatisch. Vanzelf. En vanzelf is efficiënt voor het overleven van levende systemen. De oude cultuur is dus hardnekkig: volkomen normaal en voorspelbaar. En: elke verandering, hoe leuk, goed of gedraagvlakt ook, heeft altijd een prijs. Er raakt altijd iets verloren. Je moet er je comfortzone voor verlaten.

Als je van die oude cultuur, van dat oude DNA en de oude patronen af wilt, is het dus net zo logisch dat weerstand en terug naar af de eerste reactie van elk collectief is. Want als een collectief iets dreigt te verliezen, is de volautomatische reactie 'vasthouden'. Er zijn geen mensen in achterkamer-

tjes die bewust zitten te bedenken 'laten we lekker de oude cultuur vasthouden'. Ook al voelt het soms wel zo, als je ziet hoe geniaal en zorgvuldig gemikt dat behoud van de oude status quo lijkt te gebeuren.

Het gaat vanzelf. Echt.

Het is niet voor niks dat je tegenwoordig standaard een onderdeel 'voorspellen van terug naar af' aantreft in mijn master cultuurverandering voor interimmers en adviseurs. Zodat je kunt voorkomen dat je als ervaren en stevige change-man (of -vrouw) juichend via de voordeur wordt binnengehaald voor complexe cultuurstront aan de knikker, en nog geen paar maanden later gedwongen wordt via de achterdeur te verdwijnen, omdat je te veel verandert ...

*Ik ben er ook wel eens uitgegoot omdat ik de verander-niet-opdracht had gemist. Ik zie mezelf nog woedend op een bankje tegenover het pand van mijn opdrachtgever zitten. Uren. Dat ik me er niet zomaar uit liet zetten. Dat hij me zelf had bezworen dat het dit keer echt anders moest, dat team waar altijd alles onder tafel werd geveegd en niemand zich uitsprak. Toen de pleuris uitbrak, had ik het gedaan. En zette hij me eruit.
Ik was het belangrijkste vergeten: ik had de pittige opdracht handenwrijvend aangenomen en niet van tevoren deze opdrachtgever laten voorspellen wat er zou gebeuren als het zou lukken, die rottigheid op, in plaats van onder tafel. En dat ik DUS mijn werk goed gedaan zou hebben als precies dát zou gebeuren wat er die dag gebeurde.
Tegenwoordig heb ik liever een opdrachtgever die voor iemand anders kiest 'omdat we het liever wat oppervlakkig houden', dan een impliciete verander-niet-opdracht.*

CULTUURKAPING

Behalve dat behoud van status quo is er nog meer systeemlogica, over patronen:

- Een levend systeem wordt bepaald door de patronen in het systeem en gedraagt zich anders dan de losse individuen.
- Patronen trekken patronen aan: individuen en teams in het systeem worden 'gekaapt' door die patronen.