

**MAAIKE THIECKE**

**DOE  
ANDERS  
EVEN  
ANDERS**

**Maak een wereld van verschil  
met tegennatuurlijk advies over  
cultuurverandering**



# Inhoudsopgave

Wat lezers zeggen	9
Gelukkig heb jij verstand van cultuurverandering!	11
Speciaal voor adviseurs. Wie, ikke?	15
<b>JOUW VERANDERVERSTAND</b>	<b>17</b>
<b>HOOFDSTUK 1 VERSTAND VAN CULTUURDINGETJES</b>	<b>18</b>
Waarom zit organisatiecultuur in de vloerbedekking en waarom verandert het niet vanzelf? Over cultuurdingetjes, vloerbedekkinglogica en tegennatuurlijk handelen om van je oude cultuur af te komen.	
Cultuur is impliciet	21
Cultuurverandering	23
Een beetje houden van de oude cultuur	24
Terug naar af is normaal	26
Cultuurverandering doet altijd pijn	27
Cultuur plakt	29
<b>HOOFDSTUK 2 DRIE UNIVERSELE DRAADJES VOOR CULTUURVERANDERING</b>	<b>32</b>
Cultuur is niks anders dan de unieke antwoorden van organisaties op drie universele vragen. Waar je drie unieke cultuurkwalen van kunt krijgen.	
Speuren naar unieke antwoorden over ordening	34
Speuren naar unieke antwoorden over binding	42
Speuren naar unieke antwoorden over uitwisseling	48
Overall hetzelfde of toch anders?	53
<b>HOOFDSTUK 3 GEEN CULTUURVERANDERING, TOCH CULTUURDINGETJES</b>	<b>56</b>
Laat jouw verstand van veranderen los op hardnekkige kwalen en steeds terugkerend gedoe. Goed voor je speurneus naar cultuurdingetjes.	
Een walhalla aan cultuurdingetjes	58
Waar is die kwaal een oplossing voor?	62
Welk cultuurdingetje?	63
De opgave van de adviseur	67

<b>HOOFDSTUK 4 PER ONGELUK DE VERKEERDE KANT OP PLOETEREN</b>	70
Vier hardnekkige misverstanden over veranderen waardoor organisaties onnodig vastlopen in extra moeras in cultuurverandering. En hoe je die kunt omzeilen.	
Alle ballen op de cultuur	72
Heilig geloof in draagvlak	78
Obsessie voor samen	84
In de ban van onveiligheid	90
 <b>JOUW ARSENAAL ALS ADVISEUR</b>	96
 <b>HOOFDSTUK 5 DE HOOFDROL VAN DE ADVISEUR</b>	98
Als je als adviseur je verstand van veranderen aan de man wilt brengen, dan begin je bij iets simpels: je hoofdrol.	
Zelf doen of laten doen?	100
Jouw enige hoofdrol	102
 <b>HOOFDSTUK 6 HANDIGE BIJROLLEN VAN DE ADVISEUR</b>	106
Het arsenaal van een adviseur met handige bijrollen waar je mensen blij mee maakt en elke cultuurverandering mee dient.	
Vragensteller die de antwoorden niet hoeft te snappen	108
Tolk-vertaler	112
Gids	115
Van alle rollen een beetje	119
 <b>HOOFDSTUK 7 ROTTIGE BIJROLLEN ZONDER APPLAUS</b>	122
Over noodzakelijke rottige bijrollen en het tegennatuurlijke arsenaal dat je zou moeten gebruiken maar je liever niet doet.	
Pretbederver	124
Stormvoorspeller	127
Dienstweigeraar	129

<b>HOOFDSTUK 8 DUBBELROLLEN</b>	134
Dubbelrollen die werken als vangrails voor tegennatuurlijk kijken en handelen: goed voor hen én goed voor jou.	
Olifantentemmer	138
Holding spacer	142
Liefhebber	144
<b>HOOFDSTUK 9 MIXEN EN MATCHEN</b>	150
Drie voorbeelden hoe je je hele arsenaal mixt en matcht tot een normaal gesprek zonder wauwelen.	
Accent op ordening	153
Accent op binding	156
Accent op uitwisseling	159
Doe wat nodig is. Niet wat je durft.	161
<b>NOU JIJ NOG!</b>	164
<b>HOOFDSTUK 10 JOUW GOUD ALS ADVISEUR</b>	166
Nou jij nog! Een heel hoofdstuk over jouw goud omdat je bijna zou vergeten wat jij als adviseur voor geweldigs in de aanbieding hebt.	
Waar zijn mijn talenten gebleven?	168
Zomaar goud	170
Verborgен goud	171
Stink er gewoon in	174
<b>HOOFDSTUK 11 DE OPPERKWAAL VAN ADVISEURS</b>	176
Er is één kwaal waar bijna alle adviseurs last van hebben, waarmee je jouw hele arsenaal zomaar om zeep kunt helpen. De besmettelijke komma-pannenkoek-kwaal.	
Komma-pannenkoek-kwaal	178
Komma-pannenkoek-kwaal om zeep helpen	181

<b>HOOFDSTUK 12 INSTINKERS VOOR ALLE TALENTVOLLE ADVISEURS</b>	188
<b>Over een paar talenten van adviseurs voor die in allerlei situaties nuttig zijn, behalve in cultuurverandering. Over typische adviseursinstinkers.</b>	
Typische talenten of typische instinkers?	190
Proactief voorsorteren	191
Mentos in de cola gooien	196
Gaten dichtlopen	200
Gladstrijken	203
Bescheiden zijn	206
<b>HOOFDSTUK 13 JOUW EIGEN SHIT OP ORDE</b>	210
<b>Een hoofdstuk over jouw persoonlijke cultuurdingetjes.</b>	
<b>Waar jij meer dan anderen gevoelig voor bent, simpelweg omdat je anders gebakken bent.</b>	
Vlek op vlek: uiteraard	212
Lekker makkelijk beginnen	213
Hoe ben jij systemisch gebakken?	214
Jouw hoogstpersoonlijke instinker	220
Selectieve instinkers	225
Vraag niet hoe het kan, profiteer ervan	226
<b>HOOFDSTUK 14 BIJVANGST</b>	229
<b>Over leuke, hartverwarmende, bizarre en pijnlijke bijvangst die je er mogelijk gratis verkrijgt, door dit boek.</b>	
Heerlijke bijvangst	231
Minder leuke bijvangst	232
Bijvangst van de bijvangst	233
De bijvangst aller bijvangst	234
Dank	238
Over de auteur	239
Literatuur	240

# Wat lezers zeggen

‘Ik heb het boek bijna in één ruk uitgelezen. Wat heerlijk! En ik kon het thuis aan de keukentafel in één keer heel begrijpelijk oplepelen. Het geeft me bijna zonder dat ik er zelf over hoef na te denken een manier om mijn systemische bril uit te lenen. Een manier die past bij wie ik zelf ben.’

*Piet Schmeits, facilitator van creatieve dialoog, podcastmaker Gesprekskunstenaars*

‘Vrolijk en recht voor z’n raap laat Maaïke mij weten dat ik als adviseur het beste kan halen uit iedere leider. Organisatieverbetering en cultuurverandering is nu zo simpel als wat! Ik wilde geen enkele alinea missen want de pareltjes van dit boek kon ik overal vinden.’

*Marjolijn Donkers, zelfstandig veranderaar en interimmer*

‘Een must read voor HR-adviseurs, omdat dit zo goed is omschreven door Maaïke met haar humorvolle, nuchtere en to the point schrijfstijl en benadering. Met de gereedschapskist vol kun je morgen direct aan de slag en kijk je heel anders naar dagdagelijkse issues en situaties.’

*Birgitta van Santen, HR director Logicall Group*

‘Praktisch toepasbaar boek voor adviseurs (en stiekem ook wel een beetje voor managers). Rijk aan praktijkvoorbeelden die het goed en vooral prettig leesbaar maken. Boek legt de vinger op de goede plek.’

*Raymond van Hattem, directeur HR  
Erasmus Medisch Centrum*

‘Een heerlijk boek speciaal voor adviseurs dat vlot leest. Maaïke doet echt een appèl op je verantwoordelijkheid als adviseur om met een tegennatuurlijke blik jouw bijdrage te leveren aan organisatieverandering. Je bent het als adviseur aan jezelf én jouw opdrachtgevers verplicht om dit goud en deze impact niet te laten liggen.’

*Stefanie Hoogland, zelfstandig directieadviseur bij organisatie- en cultuurverandering*

‘Geweldig boek voor veranderaars die met verstand van zaken hun organisatie of klanten willen helpen. Direct toepasbaar in je eigen praktijk. Gewoon in no-nonsense en begrijpelijke taal. Maaïke laat daarmee precies zien hoe je als adviseur de vinger op de zere plek moet leggen omdat dat nu eenmaal helpend is bij (cultuur)verandering.’

*Paul Houweling, manager HR  
algemeen ziekenhuis Adrz*

‘Maaïkes liefde voor adviseurs stroomt onmiskenbaar door het hele boek. Ze neemt je als adviseur bij de hand over wat jij wel en niet kan doen in het begeleiden van organisaties bij cultuurverandering en pakt je net zo bij de kladden als het gaat over kwalen die je als adviseur hebt. Ze spaart zichzelf ook niet en nodigt uit jezelf mee te nemen, waardoor ik met een lach van herkenning en soms een grimas van ongemak over mijn eigen kwalen het boek heb gelezen.’

*Nicolle Themmen, coach en opleider  
Icoon De wijsheid van de kudde*

‘Het nieuwe boek van Maaïke Thiecke is - in tegenstelling tot veel “managementboeken” - een bron van informatie waar ik regelmatig op terug zal grijpen. Een gegarandeerd feest van herkenning waar je direct aan blijft ‘plakken’, meer over wilt weten en dat je onmiddellijk in jouw dagelijkse praktijk zult toepassen!’

*Glenn van der Vleuten, organisatieadviseur bij De Plekkenmakers*

‘Ik heb van dit boek genoten en zie het als een waardevolle aanvulling op andere boeken voor adviseurs. Maaïke geeft met duidelijke taal de theorie weer en onderbouwt dit met aansprekende voorbeelden. Het boek wordt er voor een groot publiek toegankelijk door.’

*Kim Delfgaauw, HR-directeur Summa College, Executive Coach*

‘Wat een goed en fijn boek zeg! Met veel voorbeelden op basis van haar opgedane ervaringen neemt Maaïke Thiecke je als het ware mee op reis door het cultuurveranderingsproces. Ik heb het boek met veel aandacht en plezier gelezen en ik zou iedere adviseur die zich bezighoudt met de cultuurverandering binnen zijn of haar organisatie, van harte willen aanbevelen dit boek te gaan lezen.’

*Arno Jonkheer, senior organisatiecoach en verandermanager, Ministerie van Defensie*

‘Maaïke heeft een wijzer-woorden-boek voor ervaren adviseurs geschreven. Ineens begrijp ik wat ik als directeur bedoel met een goede adviseur. Natuurlijk met verstand en natuurlijk met het juiste arsenaal, maar met name door zichzelf mee te nemen. En vooral dát heeft Maaïke ontroerend beschreven. Ik wil nu alleen nog maar adviseurs die kunnen wat in dit boek staat.’

*Nicoline Loeper, directeur ArtEZ, University of the Arts*

‘Leest alsof ik een maand in Maaïkes hoofd mag wonen. Echt een warme deken. Ik kan nu nog beter ondertitelen waarom ik doe wat ik doe en hopelijk ook beter mijn interventies mikken.’

*Annemiek Stolk, organisatieadviseur cultuurverandering*

‘Cultuurverandering vanuit een systemisch perspectief aanpakken is al complex genoeg. Waarom daar ingewikkelde boeken over lezen? Maaïke is er met Doe anders even anders in geslaagd om de complexiteit eenvoudig te maken. Eenvoudig om de materie tot je te nemen zonder diepgang te verliezen. Eenvoudig om er meteen mee aan de slag te gaan. Herkenbaar, praktisch én leuk!’

*Eric Doornik, managing consultant ISA Group*

‘Ik vond het onderwerp cultuurverandering eerlijk gezegd vaak onzin en onnodig geldverslindend. Nu het boek van Maaïke. WOW! Wat wist ik weinig van organisaties en patronen en kwalen die in de vloerbedekking kunnen gaan zitten! Bijna iedere bladzijde heb ik iets geleerd en kan ik zaken duiden waarvan ik wel wist dát er iets schortte maar niet eerder wát er schortte. Ik ben serieus nu een rijkere adviseur voor mijn organisatie geworden.’

*Jeanette Onderdonck, advocaat en zelfstandig juridisch HR-adviseur*

‘Een absolute must als je als adviseur klaar bent met “papierenen-tijger-verandervoorstellen” en een werkelijke bijdrage wilt leveren aan cultuurverandering. Van voor tot achter smullen.’

*Sabine van der Aa, zelfstandig organisatieadviseur en interim HR-manager*



# Gelukkig heb jij verstand van cultuurverandering!

‘Ik word steeds gevraagd voor mijn inhoudelijke HR-expertise, maar soms zou ik willen schreeuwen: vraag mij nou gewoon voor die cultuurverandering, daar heb je veel meer aan!’

‘Als adviseur kom ik intuïtief best een eind hoor, tijdens een cultuurverandering, maar ik wil meer kunnen dan dat.’

‘Heel raar. Wij hebben als adviseurs echt verstand van leren en ontwikkelen, maar steeds vaker merken we dat die inhoud niet voldoende is om echt een lerende cultuur te krijgen. Eerlijk gezegd hebben we van cultuur minder kaas van gegeten. Zo’n cultuurverandering is een andere tak van sport, nu doen we dat er eigenlijk een beetje bij. En daar willen we echt verstand van hebben.’

‘Ik word soms zo moe van weer hetzelfde rondje cultuurverandering, met weer dezelfde voorspelbare weerstand en weer dezelfde goede bedoelingen die vervolgens nergens toe leiden. Ik zou bijna de handdoek in de ring gooien maar er moet toch een manier zijn om cultuurverandering wel voor elkaar te krijgen ...? En dat ik daar dan als adviseur echt een bijdrage aan heb geleverd ...?’

‘Ik houd als ervaren organisatieadviseur van de systemische bril, maar ik krijg ‘m maar niet goed voor het voetlicht in organisaties. Er komt allemaal vage tekst uit mijn mond waar mensen niks mee kunnen. Snap ik, maar wat dan? Ik heb zo’n zin in iets simpels! In normale taal ook graag.’

Dit zijn opmerkingen die ik zo ongeveer elke week hoor. Van adviseurs die het vak van veranderen in de vingers willen krijgen. Die echt verstand van cultuurverandering willen hebben. Adviseurs die snakken naar meer cultuurverandering op hun bordje en dat vak van veranderen. Ook adviseurs die geregeld het gevoel hebben dat ze zelf de zure vruchten plukken van de organisatiecultuur, maar de vinger er maar niet achter krijgen. Allemaal adviseurs die zitten te wachten op veranderverstand. Ze zijn mijn lievelings, die adviseurs; al jaren leid ik ze op in dat verstand van cultuurdingetjes die maar in de vloerbedekking van organisaties blijven zitten.

Mijn vak, waar ik zo van houd.

Het vak waarvoor ik graag tegennatuurlijk kijk en handel. Omdat die tegennatuurlijke blik een wereld van verschil maakt voor organisaties in cultuurverandering. En ook een wereld van verschil voor het arsenaal van adviseurs.

‘Toch best gek hoe we intuïtief geneigd zijn om het tegenovergestelde te doen van wat je zou moeten doen om cultuurverandering teweeg te brengen.’

Deze zin, uitgesproken door een ervaren adviseur, legde twee jaar geleden al de vinger op de zere plek. Als je cultuurverandering wilt en een oplossing voor de cultuurdingetjes die in de vloerbedekking van een organisatie zitten, zul je iets anders moeten doen dan wat je geneigd bent te doen. Want veranderen gaat niet vanzelf en het veranderen van de organisatiecultuur vraagt van organisaties dat zij anders dan anders doen. Iets tegennatuurlijks, vaak. Niet voor de lol, maar omdat cultuurverandering daarbij gebaat is. Omdat cultuurverandering niet lukt zonder precies op het juiste moment en precies goed gemikt het tegenovergestelde te doen van wat iedereen geneigd is te doen. Bij cultuurverandering hebben organisaties dus belang bij adviseurs met tegennatuurlijk veranderverstand. Dát krijg je in dit boek, speciaal voor adviseurs.

Anders dan anders kijken en doen geldt ook voor jou als adviseur. Logisch. Jij zult, ten behoeve van de cultuurverandering, soms dingen moeten doen die nogal tegennatuurlijk voelen. Dingen die tegen je aard, tegen de gebruikelijke opvattingen of tegen je intuïtie ingaan. Daar kun jij enorm blij van worden, je kunt er ook best kortsluiting van krijgen. En organisaties kunnen van zo’n adviseur net zo goed enorm blij worden én er kortsluiting van krijgen. Natuurlijk.

Je komt er dus niet met alleen veranderverstand. Want jij kunt als adviseur wel alles weten van cultuurdingetjes, maar hoe slijt je dat verstand in organisaties? Wat is die unieke, specifieke rol van jou als adviseur bij cultuurverandering? Hoe doe je dat dan, van voor tot achter vanuit die rol en niet half op de stoel van een manager? En hoe zorg je dat organisaties optimaal profiteren van jouw veranderverstand als ze je eigenlijk bestellen voor je verstand van bijvoorbeeld verzuim, Agile, leren en ontwikkelen, beleid, duurzaamheid of participatie? Hoe krijg je de oren en ogen open als ‘iedereen’ de verkeerde kant op kijkt? Daar heb ik allemaal ruimschoots mee kunnen experimenteren en ik ben er flink mee op mijn snufferd gegaan.

Een vak apart, zullen we maar zeggen. Dat niet vanzelf gaat als je er maar genoeg verstand van hebt. Dat meer dan welkom is als organisaties diep in het verandermoeras zitten en eng effectief is als je goed mikt.

Wat ik een prachtigspannendlastigontroerend vak vind.

Waar bovendien zoveel organisaties naar snakken, zo’n adviseur met verstand van cultuurverandering en goede mikkunsten. Die de weg kan wijzen in dat zuigende verandermoeras waar je in verzeild kunt raken.

Mijn boek *Cultuurdingetje, hè...* was in 2022 nog geen maand oud of ik kreeg al de vraag waar dat boek voor adviseurs bleef. Er was zelfs iemand die opperde dat ik het verkeerde boek had geschreven. Want hoezo geen boek over die typische dilemma's van adviseurs bij cultuurverandering, die mensen zonder hiërarchische bevoegdheden? Waarom geen anders-dan-anders-uitrukkoffer voor adviseurs? En waar was het recept tegen dat beruchte duizend-dingen-doekjes-lot waar zoveel adviseurs mee bekend zijn? Waarom beschreef ik niet hoe je als adviseur afkomt van die animeermeisjes-opdrachten en eindelijk die echte cultuurveranderopdrachten op je bord krijgt?

Waar bleef de oplossing voor al dat verborgen potentieel van adviseurs? Adviseurs met zoveel liefde (of soms haat-liefde) voor cultuurverandering. Ervaren, betrokken, ambitieuze adviseurs die dromen van de dag waarop er tijdens een cultuurverandering over hen wordt gezegd: die doet het licht aan in het donker.

Nou? Nou???

Goeie vraag.

Met dank aan die vragen, meteen na mijn laatste boek, werd toen al het zaadje geplant voor het volgende boek. Speciaal voor adviseurs. En met dank aan al die niet-hiërarchische functionarissen die ik tot mijn lievelings heb gebombardeerd, en die ik sindsdien dagelijks voor mijn neus heb, wist ik wat er in dit boek moest komen.

Eigenlijk drie dingen:

- 1 Verstand van veranderen: snappen hoe cultuurverandering werkt, simpelweg je verstand aanvullen over onverwachte cultuurfratsen en onbegrijpelijke weerstand. Weten hoe je cultuurdingetjes op het spoor kunt komen zonder die grote term cultuurverandering, bij hardnekkig gedoe waar organisaties maar niet vanaf komen. En de veelvoorkomende opvattingen kennen waarmee organisaties per ongeluk de verkeerde kant op ploeteren in cultuurverandering. Gewoon een systemische doch praktische bril die anders dan anders is. En tegennatuurlijk kijken en handelen vraagt. Zodat je meer dan alleen maar 'soort van intuïtief' een eind komt in cultuurverandering. Inhoud dus.
- 2 Manieren om anderen door dezelfde bril te laten kijken, zodat jouw veranderverstand gretig wordt afgenomen en niet keurig in de verpakking blijft liggen. Jouw arsenaal als adviseur dus. Zodat organisaties die struikelen over hun cultuur profiteren van jouw bril op cultuurverandering, ook al is die anders dan anders. Het juiste doen én laten om nodeloos leed bij cultuur-

verandering te voorkomen. Met een stok achter de deur om vooral extreem gul te zijn met je veranderverstand (en een bom onder de opvatting dat je never nooit als adviseur stellig mag zijn).

- 3 Je eigen goud én je eigen shit als adviseur ter hand nemen. Weten welke typische instinkers zich opdringen bij alle adviseurs in cultuurverandering. Plus je eigen cultuurdingetjes kennen. En wat mij betreft weg met 'trap er nooit in,' omdat je er toch wel instinkt. Zo gaat dat nou eenmaal met organisatiecultuur: het plakt altijd. Dus vooral al het goede zelfonderzoek dat je al hebt gedaan systemisch bekijken en profiteren van je eigen gevoeligheid.

Dát krijg je in dit boek. Speciaal voor adviseurs. Je mag het hebben.

Maaïke Thiecke,  
Zeist, 10 februari 2025

# Speciaal voor adviseurs. Wie, ikke?

Dit boek heb ik speciaal voor adviseurs geschreven. Maar ja, die term roept vraagtekens op, want wat bedoel ik nou eigenlijk met adviseurs? Ik leg het hier even uit. Zodat jij weet of dit boek dus speciaal voor jou is. En ik houd me aanbevolen voor een term die de lading dekt!

Ik bedoel met adviseurs: de functionaris in organisaties die zonder hiërarchische bevoegdheid een bijdrage levert aan cultuurverandering. De adviseurs in loondienst en de zelfstandige adviseurs. Dan heb ik het dus over een heel scala aan rollen. Bijvoorbeeld HR-adviseurs, L&O-adviseurs, change management advisors, procesbegeleiders, teamcoaches, consultants, HRBP's, bestuursadviseurs, Agile coaches, onderwijskundigen, projectleiders, organisatieadviseurs, beleidsadviseurs, kwartiermakers. En ik weet vrij zeker dat ik dan nog functionarissen mis. Voor het gemak gebruik ik in dit boek de term adviseur.

Vaak helpt het als ik zeg wat ik *niet* bedoel: géén managers, géén bestuurders, géén teamleiders, géén directeuren. Voor hen is dit boek dan ook niet geschreven. Je treft hier dus veel te weinig aan over wat leiders kunnen en moeten doen voor cultuurverandering, vanuit die leidende rol. Het is niet voor niks een boek speciaal voor adviseurs.

Voor jou dus als jij dagelijks bezig bent met cultuurverandering in de rol van adviseur. En ook voor jou als jouw goede inhoudelijke verzuim-, duurzaamheids-, bouw- of Agile-expertise steeds vaker helemaal niet de oplossing biedt die zo logisch zou zijn. Voor jou als jij zelf steeds sneller ziet dat jouw gebruikelijke inhoud een cultuurverandering van jewelste vraagt, en je meer wilt dan best een eind komen.

Dit boek, speciaal voor adviseurs, biedt jou verstand van cultuurverandering, dat vak apart. Zodat jij precies weet wanneer je jouw oude vertrouwde inhoud erin moet gooien en wanneer jouw veranderverstand nodig is. Wanneer je jouw kunsten als ervaren procesbegeleider, projectleider of L&O-specialist nodig hebt en wanneer je die echt moet thuislaten.

# JOUW VERANDER

In deze eerste hoofdstukken vul ik jouw veranderverstand. Jouw kennis over cultuurverandering in organisaties. Een systemisch perspectief op gekke, hardnekkige cultuurdingetjes die in de vloerbedekking en in de muren van organisaties lijken te zitten, die je er maar niet uitkrijgt. Na hoofdstuk 1 weet je hoe organisatiecultuur werkt, waarom het zo hardnekkig is en waarom frissere, jongere mensen, betere leiders, betere visies of betere professionals zo weinig verschil maken als je de cultuur uit je vloerbedekking wilt krijgen. Logica over cultuurverandering dus.

In hoofdstuk 2 geef ik je de drie universele draadjes waar je aan kunt trekken om een nieuwe organisatiecultuur te krijgen. Je krijgt meteen een eerste beeld van de tegennatuurlijke acties die nodig zijn voor cultuurverandering en wat jij dus moet doen.

In hoofdstuk 3 begin ik niet bij cultuurverandering maar juist bij hardnekkige kwalen die zomaar een aanwijsstok zijn voor de organisatiecultuur. Cultuurdingetjes zonder dat er expliciet sprake is van een cultuurverandering. Ook in die gevallen heb je namelijk profijt van je systemische bril op cultuurverandering, alleen laat je het woord cultuurverandering lekker weg.

Als adviseur helpt het als je weet wat de meest voorkomende obstakels zijn voor cultuurverandering. In hoofdstuk 4 krijg je er vier; het zijn hardnekkige misverstanden waardoor organisaties onbedoeld de verkeerde klant op ploeteren. Een hoofdstuk over onnodig leed door alle ballen op de cultuur, door het heilige geloof in draagvlak, door de obsessie voor samen en door in de ban te raken van onveiligheid. Een hoofdstuk waarmee jij als adviseur in het kader van cultuurverandering onnodig leed kunt helpen voorkomen.

# VERSTAND

Alle hoofdstukken eindigen met een lekker lijstje, dan heb je de korte versie ook.

Met dit systemische veranderverstand kun jij als adviseur organisaties een kapstok bieden voor elke cultuurverandering; je hebt iets in handen waarmee zij het zichzelf enorm veel makkelijker kunnen maken. Het is een perspectief dat keer op keer behulpzaam is, of het nou om een kleine verandering, een hardnekkige kwaal of een mega-cultuurverandering gaat. Een perspectief dat organisaties kunnen herhalen. Waar ze steeds behendiger in kunnen worden en steeds meer vertrouwen in kunnen krijgen. En dat ze van jou hebben geleerd.

Zo ben jij dus direct een adviseur die ze in organisaties graag in de buurt hebben bij het onbegrijpelijke gelazer tijdens cultuurverandering. Omdat jij aan hen kunt uitleggen dat het volkomen logisch is als zij door de bomen het bos niet meer zien en vastlopen in cultuurdingetjes. Omdat jij weet welke vragen je moet stellen om meteen de essentie op tafel te krijgen. Omdat jij feilloos kunt voorspellen welk gedoe niet alleen onherroepelijk is maar ook noodzakelijk om de oude organisatiecultuur uit de vloerbedekking te krijgen. Omdat jij weet wat de crux van cultuurverandering is en waarom je daar geregeld heel tegennatuurlijke dingen voor moet doen.

**HOOFDSTUK 1**

# **Verstand van cultuurdingetjes**



**Cultuur zit in de vloerbedekking van je organisatie. In dit hoofdstuk schets ik hoe cultuur in de vloerbedekking komt. Waarom het zo hardnekkig is en waarom de cultuur niet vanzelf verandert als je maar genoeg goede, frisse en competente individuen hebt. Een hoofdstuk over cultuurdingetjes en vloerbedekkinglogica.**

Ik begin hier eerst met logica over organisatiecultuur en logica over cultuurverandering. Hoe komt organisatiecultuur in je vloerbedekking, in de muren en in de WiFi? En wat gebeurt er als je die oude cultuur juist uit je vloerbedekking probeert te krijgen? Een paar systemische uitgangspunten. Eigenlijk vooral: waarom ik heel veel onlogische zaken volkomen logisch vind.

Je krijgt in dit hoofdstuk een simpele manier om systemisch naar organisatiecultuur en cultuurverandering te kijken. Natuurlijk tref jij hier wat bekende kost aan als je mijn vorige boek *Cultuurdingetje*, hè al kent; het zou raar zijn als ik ineens uit een totaal ander vaatje zou tappen. Je krijgt hier de rode draad die voor elke cultuurverandering geschikt is, een denkkader waarmee je alle vraagstukken over onbegrijpelijke, hardnekkige organisatiecultuur kunt bekijken. Als je wilt zien hoe je dat denkkader gebruikt in een paar specifieke organisatieculturen, dan raad ik je aan mijn vorige boek te lezen.

En sla dit hoofdstuk gewoon over als je het systemische perspectief op cultuur en cultuurverandering kunt dromen!

Laat ik beginnen met een omschrijving van cultuur in organisaties. Ik noem hier wat jij vast geregeld tegenkomt; het zit allemaal in dezelfde hoek. Organizatiecultuur is het DNA van de organisatie, onze manieren, onze aard. Het hart van de organisatie. Of de ziel. Hoe wij gebakken zijn, of we dat nou leuk vinden of niet. *The smell of the place*, prachtige term.

En organisatiecultuur heeft een belangrijke functie: het is hoe wij dingen voor elkaar krijgen zonder erbij na te denken. Zonder moeite dus. Cultuur ordent de chaos om ons heen, het geeft richting. Cultuur is dus broodnodig, anders zouden we elke dag de weg kwijt zijn en knettergek worden.

Alleen al deze beschrijvingen leveren cultuurlogica op waar jij als adviseur je voordeel mee kunt doen:

- Cultuur is impliciet: we hebben niet eens door wat we doen.
- Cultuur ordent chaos: de oude organisatiecultuur - die waar je zo graag vanaf wilt - zorgt voor ordening; elke organisatiecultuur is ooit ergens een goede oplossing voor geweest.
- Cultuur is hardnekkig: patronen trekken patronen aan; herhaling van patronen die horen bij de cultuur is volkomen normaal en volstrekt voorspelbaar.
- Cultuur plakt: iedereen raakt erdoor gevormd en besmet.

Het is dus heel normaal dat cultuur in de vloerbedekking, in de muren en in de WiFi lijkt te zitten zit. En dat je het er niet zomaar uitkrijgt. Het is normaal dat cultuur hardnekkig is als die ooit ergens een goede oplossing voor geweest is. Het is ook heel normaal dat we klakkeloos aannemen dat iedereen het over hetzelfde heeft bij de term familiecultuur of angstcultuur en net zo normaal dat we verrast zijn als dat niet zo blijkt te zijn.

En dus – ik zeg het nog maar even – is er helemaal niks mis met wie dan ook als een cultuurverandering niet vanzelf gaat.

## CULTUUR IS IMPLICIET

Als er iets is dat dat je meteen aan je fiets hebt hangen bij organisatiecultuur, dan is het wel hoe impliciet het is. Het is natuurlijk grappig hoe ‘we’ gewend zijn om elkaar veelbetekenend toe te knikken over ‘ja, die cultuur hè’ en elkaar verstaan zonder daar verder een uitgebreide omschrijving aan toe te voegen. Het beste moment om te voelen hoe impliciet, is als je nieuw bent. Als je nietsvermoedend een organisatie binnenstapt en na drie seconden al diep in de vloerbedekking van die organisatie verzeild raakt. Als je niet eens weet dat er sprake is van cultuur, en dan denkt ‘huh?’. Alsof je een bos binnen bent gestapt zonder je te realiseren dat het een bos is. En de rest van de mensen ook helemaal niet zeggen ‘Welkom in ons bos, kijk hier heb je dus prikkelstruiken al zien ze eruit als zacht gras, dit is het pad maar daar lopen we nooit op, hier zie je onze grond en dat is verboden terrein want dat is van Anja al weet niemand meer wie dat is, deze takken schijnen je uitslag te bezorgen, hier kun je rustig zitten op vrijdag maar niet op dinsdag, hier heb je de beste zon, wij hebben het nooit over die halfdode eik en die geknapte treurwilg en oh ja: water komt van rechts maar slechts een keer per maand dus dan moet je wel vooraan staan’. Dat. Dat jij kippenvel krijgt. Of in een breuk ligt. Of je ineens een ongelooflijk groentje voelt. Zo werkt cultuur: als je erin zit, dan vind je er niks gekks aan. Je vindt het logisch, zonder dat je je realiseert wat logisch is.

Het is ook precies de reden waarom je je een verschrikkelijke buitenstaander kunt voelen maar niet precies weet waarom. En ook precies de reden dat er dan wrevelig naar jou wordt gekeken: ‘Doe niet zo raar, kom gewoon binnen, er is helemaal niks, wij zijn helemaal geen gesloten sekte hoor, dat zit alleen maar in jouw hoofd!’

Heb je meteen de eerste klus te pakken in cultuurverandering: expliciet maken wat impliciet is. De vragen die helpen om organisatiecultuur expliciet te krijgen zijn wat ongebruikelijk, maar niet moeilijk te stellen; wel een stuk moeilijker om te beantwoorden:

- Welke impliciete belofte hebben jullie ooit gedaan?
- Wat staat er boven de poort?
- Wie of wat zijn jullie trouw?
- Aan wie of wat hebben jullie ooit je hart verpand?

Allemaal vragen over waar de organisatie impliciet aan verbonden is.

Ik was aan het werk bij een interim-bureau. Ik vroeg hun naar de cultuur in de organisatie. 'Ligt eraan aan wie je het vraagt,' zei iemand.

'We hebben slakken en hazen!' riep iemand anders. Er werd gelachen. Door iedereen.

De langzamen en de snellen, begreep ik.

'En wat is de bedoeling?' vroeg ik. 'Langzaam of snel?'

'Allebei,' hoorde ik.

Het was een interim-bureau dat al jaren bestond. Ze hadden mij gevraagd voor masterclasses over cultuurverandering omdat ze steeds vaker te maken kregen met opdrachten waar eigenlijk een andere oplossing nodig was dan alleen crisis oplossen en weer weg.

'Wat staat er eigenlijk boven jullie poort?' vroeg ik.

Ongemakkelijk geschuif. 'Hoe bedoel je?' werd er gevraagd.

'Staat bij jullie boven de poort 'Wij blussen de brand voor u'? Of staat er boven de poort

'Wij regelen een definitieve oplossing voor de terugkerende brandjes'? Is jullie belofte 'brand blussen' of is jullie belofte 'brandpreventie'?

Er volgde een verhitte discussie over allebei. Precies hier zat het verschil tussen de zogenaamde langzame slakken en de snelle hazen. De helft van de club deed impliciet een brandweer-belofte en de andere helft deed een brand-preventie-belofte. Totaal andere belofte, totaal andere identiteit en totaal andere cultuur. Totaal ander aanbod, totaal ander tempo en totaal andere ideale klant. De metafoor van de brandweer hielp ineens ook om te begrijpen waarom sommige opdrachtgevers zo tevreden of juist ontevreden waren. Je gaat nou eenmaal niet graag met een brandweerman praten over een duurzame oplossing als achter je een uitslaande brand is. Eerst blussen, dan preventie.

'Ja, maar ja, we kunnen wel blijven blussen, als ze het niet definitief aanpakken, dan zitten we er volgend jaar weer!'

'Lekker voor de omzet!' Nog meer gelach.

Ze kwamen tot de conclusie dat het eigenlijk best logisch was dat er meer ontevreden opdrachtgevers waren, wanneer ze zonder overleg 'ineens' hun belofte 'brand blussen' niet meer inlostten. Ze zagen ook ineens dat de recente onderlinge stekeligheden eigenlijk gingen over te traag of te snel. En over een andere belofte.

'Hebben jullie de oude belofte veranderd? En dus het oude bord boven jullie poort veranderd? Of hebben jullie twee beloftes en twee poorten?' vroeg ik.

Daarmee was de kern van hun vraagstuk boven tafel: impliciet was hun oude, oorspronkelijke belofte 'blussen'. Daar waren ze uitzonderlijk goed in en daar hadden ze veel plezier uit gehaald. Met de veranderende vragen van klanten en de toename van het aantal aan-