



Cultuurverandering vanuit twee invalshoeken bekeken

Organisatieadviseur Maaïke Thiecke en neurowetenschapper Marcia Goddard helpen organisaties met cultuurverandering. En waar de een zich daarbij nadrukkelijk met het individu bemoeit, doet de ander dat niet. Thiecke: "Ons vertrekpunt is anders, maar verder zijn we het heel erg eens."

Beiden zeggen verstand te hebben van 'gedoe' in organisaties, maar de manier waarop ze dat gedoe benaderen, verschilt. Thiecke: "Ik kijk naar het collectief en hoe een team, directie of hele organisatie zich beweegt." Goddard: "Ik benader systeemverandering vanuit individuele leiderschapsteams." Thiecke: "Ik ook, maar wel met een systemische bril. Want hoe het collectief zich gedraagt is totaal anders dan de optelsom van de individuen."

Goddard is de Founder van Contentment for Business, een non-profit die organisaties helpt met cultuurvraagstukken rondom welzijn, mentale gezondheid en diversiteit & inclusie. Thiecke werkte onder meer als gedragswetenschapper voor de politie en is inmiddels circa twintig jaar actief als zelfstandig organisatieadviseur en opleider. Ze schreef het boek 'Cultuurdingetje, hè' over hoe je de oude organisatiecultuur 'uit de vloerbedekking' krijgt. Goddard schreef boeken over autisme en 'over hersenontwikkeling van zwangerschap tot volwassenheid'.

■

'Hoe het collectief zich gedraagt is totaal anders dan de optelsom van de individuen'

■

'Dat is de cultuur'

Thiecke: "Waarover ik elke dag dram is hoe een team vol met betrokken en competente mensen toch een cultuur from hell kan hebben. Dat is een frustratie in veel organisaties. Vaak redeneert men 'ja, dat is de cultuur' en zoekt de oplossing in een nieuwe leidinggevende, of in nieuwe medewerkers, maar het helpt niet. Daar begin ik. Iemand kan een goede leider zijn geweest elders, maar in een nieuwe organisatie niet. Dat komt omdat die cultuur in de vloerbedekking zit." Goddard: "Helemaal mee eens. Ik benader het wel vanuit het brein, want dat houdt niet van verandering. Ik probeer mensen te triggeren op hun intrinsieke motivatie. Dat

begint bij leiderschapsteams. Het is volkomen normaal dat je je voorneemt om dingen anders te doen en toch telkens terugkeert bij af. Hoe teams impliciet terugkeren bij af, op welke manier dat gebeurt; daar kijk ik naar.”

In veel organisaties is de werkdruk hoog met risico op uitval tot gevolg. Hoe kijken jullie daarnaar?

Thiecke: “Bij alle verschijnselen die hardnekkig zijn, vraag ik me altijd af: waar is dit een symptoom van? Dus ook bij werkdruk. Hoe lang klagen mensen er al over? Is het hoge aantal burn-outs bijvoorbeeld het gevolg van het feit dat het werk dusdanig is veranderd dat de mensen niet meer toegerust zijn op hun job? Dan is de vraag niet: hoe brengen we het aantal burn-outs naar beneden maar hoe brengen we de boodschap dat we andersoortige professionals nodig hebben. Maar ook: stel dat de werkdruk lager zou zijn en het aantal burn-outs ook, welke ramp zou er dan gebeuren?” Goddard: “Ik begin met een cultuuranalyse om de organisatie te leren kennen en ga in gesprek met de sleutelfiguren. Ik probeer de impliciete onderliggende patronen zichtbaar te krijgen. Stress kun je bijvoorbeeld framen als een bedreiging en dan krijg je rigiditeit als resultaat. Frame je het als uitdaging dan wordt een team veerkrachtig en kunnen ze meer hebben. De intrinsieke motivatie van de leider is belangrijk zodat hij een omgeving creëert waarin mensen in gesprek durven gaan.”

Werkgeluk proberen te bewerkstelligen is hot tegenwoordig. Is dat een goed streven?

Goddard: “Ik vind het een lege term. Het antwoord wordt teveel gezocht in externe dingen, zoals een pingpongtafel. Kies je voor de meer- of genoegstrategie? Meer gaat over dat je iets (im)materieels krijgt en daar word je gelukkig van, maar dat gevoel gaat voorbij. Genoeg komt van binnenuit; je accepteert de wereld zoals hij is. Werkgeluk in organisaties is meestal gericht op ‘meer’. Er wordt niet naar binnen gekeken; naar wat mensen echt gelukkig maakt.” Thiecke: “Mensen worden gelukkig in hun werk als ze een zinvolle bijdrage aan het collectief leveren, aan waar de organisatie voor staat.



■

‘Het is volkomen normaal dat je je voorneemt om dingen anders te doen en toch telkens terugkeert bij af’

■



Het misverstand bij veel organisaties is inderdaad dat er zoveel wordt geïnvesteerd in geluk van mensen, zonder relatie met het werk. Dus meer vakantiedagen, betere spullen, yoga van de baas, korting op de sportschool, opleidingsbudgetten voor persoonlijke ontwikkeling. Met de beste intenties investeren en de mensen worden almaar ongelukkiger. Ik vind dat logisch. Je kunt beter ervoor zorgen dat je mensen het gevoel hebben werkelijk bij te dragen aan de opgave van de organisatie. Dàt zorgt voor werkgeluk. Waartoe zijn we als organisatie op deze wereld? Wat is jouw bijdrage daarin, et cetera. Dat gaat op veel plekken mis.”

Er komen de laatste tijd veel verhalen naar buiten over angstculturen in organisaties. Hoe pakken jullie dat fenomeen aan?

Goddard: “Soms moet je de bullebak er gewoon uitgooien.”

Thiecke: “Ja, maar soms is de bullebak al tien jaar weg en

heerst de angstcultuur er nog steeds.” Goddard: “Je moet het stap voor stap aanpakken. Dat is een langdurig proces. Het is een moeilijke opdracht, net als het samenbrengen van twee culturen.” Thiecke: “Het etiket angstcultuur is soms een dooddoener, of gewoonte. Niet alles wat je eng of vervelend vindt, is een angstcultuur. Stel er werden nooit beoordelingsgesprekken gehouden en de nieuwe leidinggevende start ermee. Natuurlijk is dat doodeng en spannend, daar kun je behoorlijk buikpijn van krijgen! Het is alleen geen angstcultuur. En het helpt echt niet om het zo te noemen. In de helft van de gevallen waarin over angst wordt gesproken, is het geen angstcultuur.” Goddard: “Maar als het echt wel het geval is, dan is dat heel erg en zijn er ook echt dingen die je kunt doen om de angst weg te nemen.”