



Organisatie- cultuurbaar

Prachtig woord en levert bij Scrabble veel punten op. Organisatiecultuurbaar. Hij of zij die de ongeschreven regels van de organisatie met voeten treedt en onaangepast gedrag vertoont. Selectief autistisch of gewoon notoire dwarsliggers? In ieder geval probleemgevallen volgens recent onderzoek.

Wetenschappers van het Fisher College of Business in Ohio brachten onlangs het resultaat van hun onderzoek naar buiten: 'gewoontes opgedaan in vorige banen zijn zeer moeilijk af te leren'. En men gaat verder: 'om medewerkers beter in te passen in een nieuwe bedrijfscultuur moeten ineffektieve gewoontes afgeleerd worden'.

Lastige materie, omdat wat effectief of ineffectief gedrag is vaak het resultaat is van subjectieve opvattingen en waarden en collectieve gedragingen die ook nog eens sterk situationeel bepaald worden. Organisatiecultuur heeft alles te maken met wat gewenst is in een organisatie en wat niet. Daarbij is in principe elke organisatiecultuur uniek. Succesvol 'landen en inpassen' binnen een nieuwe omgeving heeft alles te maken met het begrijpen van die cultuur en de functionaliteit er van. Aansluiting bij de cultuur zorgt voor acceptatie en waardering. Maar organisaties ontwikkelen hun eigen ideeën over wat succesvolle aansluiting is en hebben hun eigen normen daarvoor. Het is dus *manmade*, het is geen natuurverschijnsel en er is geen wetmatigheid.

De doorsnee HR-professional weet als het goed is wel het nodige van organisatieculturen af. En hoe je de cultuur kunt integreren en benutten binnen het eigen HR-beleid. En weet als het goed is ook dat kwaliteiten en talenten niet altijd even bruikbaar zijn in elke organisatie en dat succes in een organisatie sterk situationeel is, afhankelijk van de context.

Bekend is ook dat HR-professionals zelf grote waarde hechten aan organisatiecultuur. Bij de keuze voor een (nieuwe) werkgever laat men zich sterk beïnvloeden door de 'zachtere waarden' van een organisatie. Uit onderzoek is tevens bekend dat het thuis voelen bij een organisatie in de eerste plaats te maken heeft met de *fit* met de organisatie en pas daarna met de *fit* met de eigen baan. Maar daar doet zich wel een dilemma voor. Want hoe bepaal je als buitenstaander of een organisatie bij je past en of er sprake kan zijn van een goede *fit*? Juist als cultuur zo onzichtbaar is, zo moeilijk te benoemen en tastbaar te maken, hoe beoordeel je dan of een specifieke cultuur bij je past? Daarbij is een organisatie vaak een verzameling van deelculturen. Waar teken je dus op in, wat kan je verwachten?

Blijft lastige materie, organisatiecultuur. Een ratjetoe van ongeschreven regels, percepties, subjectieve opvattingen en schuivende panelen. Organisatiecultuurtartaar is wellicht een beter woord. Laat er alsjeblieft ruimte zijn voor onaangepast gedrag, voor selectieve autisten en notoire dwarsliggers. En vooral voor authenticiteit en uniciteit. Daar worden organisaties alleen maar beter van. Wat de wetenschappers ook mogen zeggen.

Bob de Groot

bob.degroot@ebbinge.nl

Bob de Groot is als consultant en partner verbonden aan Ebbing & Company.