



Cultuur leer je van elkaar

Cultuur lijkt vaak iets abstracts. We spreken over organisatiecultuur, topsportcultuur of bedrijfscultuur alsof het iets is wat op papier kan worden vastgelegd. Toch ontstaat cultuur niet in een beleidsplan en ook niet tijdens een heidag. Cultuur ontstaat iedere dag opnieuw, in de manier waarop mensen elkaar ontmoeten.

Dat begint al vroeg in ons leven. Niemand legt een kind uit hoe er thuis wordt omgegaan met fouten, verschillen of emoties. Toch leert het dat iedere dag opnieuw. Niet alleen door wat ouders zeggen, maar vooral door hoe zij luisteren, reageren, samenwerken en met elkaar omgaan. Zo leren wij niet alleen een taal spreken, maar ook een manier van kijken naar onszelf, naar anderen en naar het leven.

Hetzelfde gebeurt in organisaties. Nieuwe medewerkers leren natuurlijk de inhoud van hun werk, de procedures en de afspraken die daarbij horen. Maar minstens zo belangrijk is wat zij tussen de regels door leren. Hoe reageren collega's wanneer iemand een fout maakt? Durft een leidinggevende toe te geven dat hij iets niet weet? Wordt er werkelijk geluisterd wanneer iemand een andere mening heeft? Voelen mensen zich vrij om vragen te stellen? Juist daar wordt cultuur zichtbaar.

Daarom geloof ik dat cultuur niet begint bij regels, maar bij relaties. Mensen nemen namelijk niet alleen kennis van elkaar over. Zij nemen ook manieren van kijken, samenwerken en leven van elkaar over. Dat gebeurt meestal zonder dat iemand zich daarvan bewust is. Zoals een kind de taal leert spreken van zijn ouders, zo leren mensen ook de cultuur spreken van de omgeving waarin zij dagelijks werken.

Dat maakt cultuur tegelijk krachtig en kwetsbaar. Een veilige cultuur ontstaat niet doordat een organisatie veiligheid als kernwaarde benoemt, maar doordat mensen veiligheid iedere dag opnieuw ervaren in de manier waarop zij met elkaar omgaan. Vertrouwen groeit niet doordat het wordt uitgesproken, maar doordat mensen keer op keer merken dat woorden en daden met elkaar overeenkomen. Respect ontstaat niet uit een gedragscode, maar uit de manier waarop mensen elkaar, ook onder druk, blijven behandelen.

Juist daarom heeft leiderschap zoveel invloed op cultuur. Niet omdat leiders cultuur kunnen maken, maar omdat zij haar iedere dag opnieuw voorleven. Mensen luisteren naar wat een leider zegt, maar stemmen zich vooral af op wat hij doet. Zij zien hoe hij omgaat met fouten, hoe hij reageert op tegenspraak, hoe hij beslissingen neemt en hoe hij zich gedraagt wanneer de druk toeneemt. Zonder dat iemand het uitspreekt, wordt dat langzaam de norm voor de hele organisatie.

Dat betekent niet dat cultuur uitsluitend door leidinggevendenden wordt bepaald. Iedere medewerker draagt eraan bij. Iedere ontmoeting laat iets achter en iedere reactie bevestigt of verandert iets in de manier waarop mensen met elkaar omgaan. Toch is de invloed niet overal even groot. De manier waarop een eigenaar, bestuurder of managementteam met elkaar omgaat, werkt onvermijdelijk door in de rest van de organisatie. Niet omdat medewerkers precies doen wat hun leidinggevendenden zeggen, maar omdat mensen zich voortdurend afstemmen op wat zij zien. Wat aan de top wordt voorgeleefd, vindt vroeg of laat zijn weg naar de rest van de organisatie.

Juist daarom zie ik in de praktijk regelmatig organisaties die veel investeren in trainingen voor medewerkers, terwijl de directie of het managementteam zelf nauwelijks deelneemt aan die ontwikkeling. Dat is begrijpelijk, maar vaak ook de reden waarom veranderingen uiteindelijk onvoldoende beklijven. Wanneer het gedrag aan de top niet meebeweegt, blijft de bestaande cultuur zichzelf steeds opnieuw bevestigen. Cultuurverandering begint daarom niet op de werkvloer alleen. Zij begint bij de mensen die de grootste invloed hebben op de manier waarop anderen dagelijks leren kijken, samenwerken en leidinggeven.

Misschien is dat ook de reden waarom cultuur zich zo moeilijk laat veranderen. Nieuwe kernwaarden, andere structuren of inspirerende presentaties kunnen richting geven, maar zij veranderen pas werkelijk iets wanneer mensen elkaar in het dagelijks werk anders gaan ontmoeten. Pas wanneer luisteren belangrijker wordt dan overtuigen, nieuwsgierigheid sterker wordt dan oordelen en verantwoordelijkheid belangrijker wordt dan schuld, begint cultuur langzaam mee te bewegen.

Dat is voor mij de diepste betekenis van cultuur. Niet dat mensen zich aanpassen aan de organisatie, maar dat zij samen een omgeving helpen creëren waarin mensen zich kunnen ontwikkelen, verantwoordelijkheid durven nemen en zichzelf kunnen zijn zonder de verbinding met anderen te verliezen. Want uiteindelijk is cultuur niets anders dan de optelsom van duizenden dagelijkse ontmoetingen waarin mensen elkaar laten zien wat zij werkelijk belangrijk vinden.

Roel Klaassen, Juli 2026