

Een heldere cultuur verbetert de communicatie

De wetenschap is er helder over: werken met een expliciete cultuur is in het mbo een effectief middel om een prettige en functionele cultuur op te bouwen en te borgen. Werken met een expliciete cultuur is in het mbo echter nog geen gemeengoed. Dit is een gemiste kans, het is dus tijd voor actie.

Anouk Mulder

Elke organisatie, en dus ook elke mbo-instelling heeft een omgangscultuur: een min of meer vaste manier waarop medewerkers en studenten omgaan met elkaar en hun werk. In het ideale geval is deze cultuur ondersteunend. Dan is er een goede sfeer, verlopen werkprocessen efficiënt en weten mensen wat ze aan elkaar hebben. Het tegenovergestelde komt helaas ook voor: een cultuur die het werkplezier ondermijnt. Dat is de sfeer matig tot slecht, verlopen de werkprocessen moeizaam en is het voor mensen onduidelijk wat ze aan elkaar hebben.

**Een duidelijk verhaal
over de gewenste cultuur is
een mooi communicatiemiddel
naar studenten**

Cultuur is er dus altijd en cultuur heeft dus altijd effect op het werk- en studieplezier. Toch krijgt het thema cultuur niet altijd de aandacht die het verdient. Vaak vinden mensen cultuur 'vaag, soft gedoe'.

Het goede nieuws is: cultuur hoeft geen 'vaag, soft gedoe' te zijn. Cultuur kan heel goed expliciet worden gemaakt. En, als cultuur expliciet is, heb je iets om aan te werken, om te

versterken, om op te sturen. Want zoals gezegd, cultuur is er altijd, of je het nu ziet als 'vaag soft gedoe' of als keihard management instrument.

Hoe maak je cultuur expliciet?

Door de gewenste cultuur met elkaar vast te stellen en vervolgens helder op te schrijven. Het gaat om gewenst in de ogen van alle mensen die het betreft, zoals docenten, studenten, ondersteuners, leerbedrijven, netwerkpartners en ouders. Zij zijn immers degenen die er dag in dag uit mee te maken hebben.

Het vaststellen van gewenste cultuur kan via groepsgesprekken met een selectie van alle betrokkenen, aangevuld met digitale input van de rest. Na het inventariseren van alle inbreng moet de rode lijn worden gedestilleerd in alles wat er is opgemerkt. Deze rode lijn is dan de gewenste cultuur van de school (of deel van de school zoals een mbo-college).

Dit proces van expliciet maken en vastleggen levert in de praktijk vier voordelen op, die ik hieronder langsloop.

VOORDEEL 1: Proces van expliciteren brengt overeenstemming

Het proces van expliciet maken is waardevol. In groepsgesprekken over de gewenste cultuur gaat het over prettig en inspirerend gedrag maar ook over 'sluimerende ergernissen'. Het constructief bespreken van deze ergernissen draagt bij aan begrip en overeenstemming. Vaak blijken mensen zich niet bewust dat hun gedrag anderen in een lastig parket brengt. Zoals de in het openbaar rokende sportleraar. Dieervaart dat als een prettig contactmoment met studenten, maar collega's balen dat hij ongezond gedrag vertoont.

Het gaat er niet om dat er iets goed of fout is, het gaat erom dat betrokkenen met elkaar op iets uit te komen dat ze allen als gewenst zien.

VOORDEEL 2: Oriëntatiepunt voor gedrag

De beschrijving van de gewenste cultuur biedt een helder oriëntatiepunt voor gedrag.

De voordelen van werken met een expliciete cultuur

entatiepunt. Het beantwoordt de vraag: Wat wordt er van mij verwacht en wat mag ik van anderen verwachten?

Ook helpt een oriëntatiepunt om elkaar feedback te geven over gedrag wanneer dit afwijkt van de gewenste cultuur. Op veel mbo-instellingen is elkaar aanspreken weliswaar een streven maar in de praktijk een lastig punt. Een oriëntatiepunt helpt hierbij, je kunt immers verwijzen naar de gewenste cultuur. 'Onze cultuur vraagt dat wij 'zorgdragen voor de fysieke omgeving', dus gooi je je troep even in de prullenbak?'

Tenslotte biedt een oriëntatiepunt een helder kader om het thema cultuur te agenderen op vergaderingen, studiedagen of heidagen. Bijvoorbeeld via de vraag: 'Onze gewenste cultuur bevat de ambitie ondernemend te zijn, hoe staat het hiermee?'

VOORDEEL 3: Verhaal naar buiten

Een duidelijk verhaal over de gewenste cultuur is een mooi communicatiemiddel naar studenten, medewerkers, ouders en netwerkpartners. Het kan studenten en sollicitanten helpen bij hun vraag: 'Spreekt deze school me aan?'

Ook het feit dat een school serieus werk maakt van zijn cultuur is zinvolle informatie voor studenten en sollicitanten.

VOORDEEL 4: Ontwikkel-instrument voor medewerkers en studenten

Medewerkers en studenten kunnen de cultuur in hun perso-

neels- en studieloopbaangesprekken aan bod laten komen. Door de gewenste cultuur langs te lopen en te vragen 'Wat gaat goed en wat kan beter?' Zo ontstaat een pad voor gedragsontwikkeling waaraan mensen zelf kunnen werken. Want, ze kunnen het mentaal wel eens zijn over de gewenste cultuur (bijvoorbeeld: 'We stellen eerst vragen voordat we advies geven.'). Dit betekent niet dat ze deze meteen kunnen toepassen. Dit is niet erg, het biedt juist een route voor ontwikkeling. Door het af en toe te bespreken kunnen ze hun ontwikkeling volgen en benoemen.

De wetenschap bevestigt: expliciete cultuur werkt

In 2015 heeft het Kohnstamm Instituut - in het kader van De Netwerkschool - het nut van een expliciete cultuur in het mbo onderzocht. De conclusie was dat expliciteren van de gewenste cultuur een effectief middel is om een prettige en functionele cultuur op te bouwen en te borgen.

Voorwaarde is wel dat de gewenste cultuur wordt benoemd door de betrokkenen zelf. Een expliciete cultuur is voor een mbo-school

een onderbenut middel om het werk- en leerplezier te vergroten. Mijn oproep aan mbo-instellingen is dan ook: Neem cultuur serieus en ga ermee aan de slag!

De auteur is Chef Onderwijs bij De Argumentenfabriek. Ze heeft meerdere Cultuurkaarten gemaakt met organisaties binnen en buiten het mbo.

**Wat is
bij ons op school
de gewenste
cultuur?**