

**Hoe maken
we onze
organisatiecultuur
passend?**

**Van
waarom
naar
daarom**

Elke organisatie heeft een cultuur

Een school, een bank, een woningcorporatie, een ziekenhuis, een viswinkel, een ministerie; elke organisatie heeft een cultuur. Een min of meer vaste manier waarop mensen in de organisatie zich opstellen en gedragen. Naar elkaar, naar klanten en naar samenwerkingpartners.

Cultuur is een belangrijk maar vaak onderschat onderdeel van een organisatie. Het beïnvloedt het werkplezier en de toewijding van medewerkers alsook de tevredenheid van klanten en samenwerkingspartners.

Hierdoor bepaalt cultuur mede het succes van de organisatie. Gezien dit belang is het nuttig als bedrijven bewust aandacht besteden aan hun cultuur.

Er zijn echter maar weinig bedrijven die dit doen, meestal is cultuur impliciet en hierdoor iets ongrijpbaars. Tekenend hiervoor is de uitspraak: 'Zo doen we dat hier nu eenmaal', zonder dat iemand kan toelichten waarom.

We zien vaak dat als het fout gaat in een organisatie er opeens wel aandacht is voor de cultuur. Dan is cultuur vaak de boosdoener, en klinkt de roep om de cultuuromslag. Zoals bij banken naar aanleiding van de financiële crisis en bij bouwbedrijven naar aanleiding van de bouwfraude.

Het nut van een expliciete cultuur

De Argumentenfabriek is van mening dat het voor elk bedrijf nuttig is om te werken met een expliciete cultuur. Hiermee bedoelen we een helder gedefinieerde cultuur die medewerkers met elkaar afspreken. Een cultuur waar ze enthousiast over zijn en waar ze elkaar op kunnen aanspreken. Zodat voor iedereen duidelijk is: 'Daarom doen we dit hier zo'.

Het expliciet maken van cultuur betekent dat medewerkers met elkaar nadenken en een antwoord formuleren op vragen als:

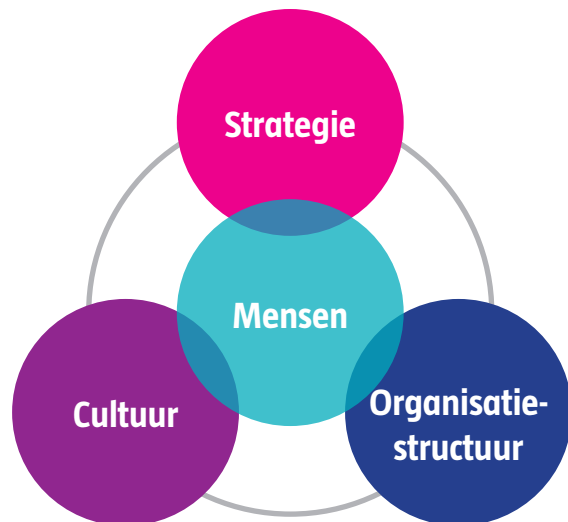
- Hoe willen we met elkaar omgaan?
- Wat betekent volgens ons 'professioneel gedrag'?
- Hoe stellen we prioriteiten?
- Hoe vergaderen we?
- Wat doen we met mensen die klagen?
- Hoe gaan we met fouten om?
- Hoe benaderen we klanten?

Cultuur bepaalt mede het succes van de organisatie

Consistentie is cruciaal

Wat is een passende cultuur?

Bij het antwoord op de vraag wat een passende cultuur is nemen wij als uitgangspunt het onderstaande bedrijfskundig denkmodel. Dit model onderscheidt vier elementen die elk bedrijf heeft: strategie, organisatiestructuur, cultuur en mensen.



We lopen deze even langs:

De strategie benoemt de doelstellingen van de organisatie en de manier waarop de organisatie deze realiseert.

De organisatiestructuur is de manier waarop de organisatie is ingericht.

De cultuur gaat over de houding en het gedrag van de medewerkers.

De mensen zijn degenen die in of voor de organisatie werken.

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat consistentie tussen deze vier elementen cruciaal is voor het succes van een organisatie.

We geven een voorbeeld. Als de strategie is: 'Snel inspelen op actuele ontwikkelingen' dan moeten er in de organisatiestructuur korte lijnen zijn. De cultuur moet mensen ruimte bieden voor eigen verantwoordelijkheid. Als ze deze ruimte niet ervaren zullen ze geen snelle beslissingen durven te nemen. Dan kan de organisatie dus niet snel inspelen op actuele ontwikkelingen.

Een passende cultuur is dus een cultuur die past bij de organisatiestructuur, de medewerkers en de strategie.

Een ander voorbeeld waar dit misgaat: Bedrijven voeren ingrijpende wijzingen in de strategie door, zetten de hele organisatiestructuur op zijn kop en geven mensen nieuwe taken. De organisatiecultuur laten ze echter ongemoeid. Dergelijke reorganisaties sorteren weinig effect. Mensen zullen met elkaar en klanten omgaan op de manier die ze gewend waren terwijl dit dan niet meer past bij de nieuwe organisatiestructuur en strategie.

Ditzelfde gevaar van inconsistentie ligt bij cultuuromslagen op de loer: Als een organisatie alleen een nieuwe cultuur benoemt zonder de structuur en strategie van de organisatie te laten meebewegen gebeurt er niet veel. Denk aan banken die mooie woorden over nieuwe cultuur hebben maar de perverse prikkels in de structuur niet aanpakken – dit leidt niet tot blijvende verandering.

Voor een succesvolle verandering is het dus noodzakelijk dat alle vier de elementen met elkaar mee veranderen, zodat ze altijd consistent met elkaar zijn.

Cultuur expliciteren met De Argumentenfabriek

De Argumentenfabriek heeft al veel organisaties begeleid bij het expliciet maken van de gewenste cultuur. Hierbij letten we uiteraard op de consistentie van cultuur, organisatiestructuur, medewerkers en strategie.

We doen dit door – als mogelijk – alle mensen te laten meedenken voor wie de cultuur belangrijk is. Dat zijn uiteraard de medewerkers uit alle onderdelen van het bedrijf, van conciërge tot directeur. Sommige organisaties durven het aan om ook mensen van buiten te laten meedenken, zoals klanten, samenwerkingspartners, of bewoners.

Hoe ziet een cultuurtraject eruit?

Stap 1: Kernwaarden en werkhoudingen expliciet maken



**Wat zijn
onze kernwaarden
en welke
werkhoudingen
horen hierbij?**

In verschillende denksessies denken tien deelnemers gezamenlijk na over de vraag: ‘Wat zijn onze kernwaarden en welke werkhoudingen horen hierbij?’.

De kernwaarden zijn vaak al benoemd in het kader van de strategie, ze vatten compact samen waar het bedrijf voor staat.

Per kernwaarde bepalen we de gewenste werkhoudingen van medewerkers. Hiermee beschrijven we de mentale instelling van de medewerkers van het bedrijf.

**Alle mensen
laten
meedenken
over cultuur**

Voorbeelden van werkhoudingen

Wij dragen bij aan de goede werksfeer.
Wij kunnen uitleggen wat we doen en waarom we dit doen.
Wij maken geen misbruik van onze positie.

Doordat we medewerkers zelf over de gewenste cultuur laten nadenken definiëren we een cultuur die bij hen past. Als we dit hebben gedaan doen we met de deelnemers een check of de werkhoudingen consistent zijn met de andere elementen van de organisatie: de organisatiestructuur en strategie. Waar nodig passen we de werkhoudingen aan.

Resultaat stap 1: een Cultuurkaart voor het hele bedrijf

De Argumentenfabriek bundelt na afloop alle uitkomsten tot één fraai vormgegeven Cultuurkaart. Deze beschrijft de cultuur zoals die geldt voor alle medewerkers, van conciërge tot directeur.

De organisatie kan deze Cultuurkaart gebruiken om de cultuur bekend te maken, bij medewerkers en externen. Dit kan op veel manieren, zoals de Cultuurkaart ophangen op centrale plekken in het gebouw, plaatsen op de website of afdrukken op placemats of tassen.

Stap 2: Werkhoudingen vertalen naar gedrag

De werkhoudingen op een Cultuurkaart gelden voor iedereen in het bedrijf, ongeacht zijn of haar verantwoordelijkheid. Ze geven richting aan gedrag, maar het concrete gedrag is niet voor iedereen hetzelfde. Dit is immers afhankelijk van het type functie en verantwoordelijkheid die iemand heeft. Een voorbeeld: de werkhouding 'Wij maken geen misbruik van onze positie' betekent voor een receptionist die klanten ontvangt iets anders dan voor degene die moet beslissen over het al dan niet toekennen van een uitkering.

Het vertalen van werkhouding naar concreet gedrag is de volgende stap. Dit doen collega's die vergelijkbare verantwoordelijkheden hebben gezamenlijk, zoals medewerkers van een afdeling. We doen dit wederom in denksessies waarin tien deelnemers samen nadenken over de vraag 'Hoe vertalen wij onze werkhoudingen naar concreet gedrag?'.

Voorbeelden van concreet gedrag bij de werkhouding "Wij dragen bij aan de goede werksfeer."

Wij houden de werkruimtes schoon.
Wij groeten elkaar bij aankomst en vertrek.
Wij komen op tijd of bellen bijtijds af.

Een cultuur die geldt voor alle medewerkers

Resultaat stap 2: een eigen Gedragskaart voor de afdeling

De Argumentenfabriek bundelt na afloop van de sessies de uitkomsten tot één fraai vormgegeven Gedragskaart voor de afdeling. Door het gewenste gedrag concreet te benoemen weten werknemers wat ze van elkaar kunnen verwachten en wat er van hen verwacht wordt. Dit geeft helderheid en rust binnen de organisatie.

Welk
concreet
gedrag hoort
bij onze
werkhoudingen?

Werken met een expliciete cultuur

Wanneer de gewenste cultuur en het gedrag expliciet is, is het belangrijk dit binnen de organisatie levend te houden door er regelmatig aandacht aan te besteden.

Door blijvende aandacht voor cultuur kan de organisatie ook de consistentie met de andere elementen bewaken. Door vragen te stellen als: Past de cultuur past nog bij onze strategie? Bij onze organisatiestructuur? Bij onze medewerkers? Wat staat er in de toekomst te gebeuren en welke invloed heeft dit? De antwoorden op dergelijke vragen kunnen tot de conclusie leiden dat de cultuur herzien moet worden.

Het bewaken van aandacht voor de cultuur is belangrijk voor organisaties die werken met een expliciete cultuur. De manieren waarop dit kan zijn talloos. De Argumentenfabriek denkt graag met zijn klanten mee wat het beste is.

Meer informatie?

Bel of mail ons gerust als u wilt weten wat een cultuurtraject voor u kan betekenen.
anouk@argumentenfabriek.nl
kees@argumentenfabriek.nl
020 4124001

Blijvende aandacht voor cultuur

Hoe ziet een cultuurtraject bij De Argumentenfabriek eruit?

	Stap 1	Stap 2
Wat is de centrale vraag?	Wat zijn onze kernwaarden en welke werkhoudingen horen hierbij?	Welk concreet gedrag hoort bij onze werkhoudingen?
Wie nemen er deel aan de sessies?	Collega's vanuit het hele bedrijf, eventueel externen (zoals klanten of bewoners).	Collega's met vergelijkbare verantwoordelijkheden die op dezelfde afdeling werken.
Hoe leggen we de uitkomsten vast?	Een vormgegeven Cultuurkaart voor het hele bedrijf.	Een vormgegeven Gedragskaart toegespitst op de afdeling.