

# INHOUD

Voorwoord	7
<b>CULTUUR IN ORGANISATIES</b>	<b>9</b>
Wat is cultuur?	11
Cultuur dwingt	15
High performance-cultuur	20
Return on investment	26
Vier perspectieven	29
Strategie-scorecard	32
<b>DE CULTUURLADDER</b>	<b>37</b>
Niet alles is beïnvloedbaar	39
Bestaande cultuurmodellen	41
De Cultuurladder	48
De Cultuurladder in de praktijk	59
Cultuurverwarring	62
De gewenste cultuur in beeld	66
Cultuur-scorecard	71
<b>DE ZES NIVEAUS VAN LEIDERSCHAP</b>	<b>75</b>
Cultuur start bij de CEO	77
Leiderschapsontwikkeling is noodzaak	80
De zes niveaus van leiderschap	84
De leiderschap-checklist	100
Leiderschap en motivatie	101
Dictators, micromanagers en softies	106
De impact van leiderschap	110
Leiderschap-scorecard	114

<b>IN ZEVEN STAPPEN EEN SUCCESVOL TEAM</b>	<b>117</b>
De twee succesfactoren van een team	119
Zeven stappen naar een dreamteam	124
Vertrouwen is zo simpel niet	129
Communiceren is zo simpel niet	132
Feedback geven is zo simpel niet	134
Team-scorecard	138
<b>DOELGERICHTE CULTUURONTWIKKELING</b>	<b>141</b>
Integrale aanpak	143
Organisatieontwikkeling	144
Leiderschapsontwikkeling	149
Teamontwikkeling	160
Key Behavior Indicatoren (KBI's)	162
Ontwikkel-scorecard	167
<b>TOT SLOT</b>	<b>171</b>
Eindnoten	174

## Voorwoord

Ontelbare organisaties spenderen veel tijd en geld aan het creëren van de gewenste cultuur – van grote events en outdoor-sessies tot het uitwerken en vertonen van de kernwaarden op elke hoek van de organisatie. Uit onderzoek blijkt echter dat veel van dit soort trajecten niet succesvol zijn en dat de veranderingen minimaal zijn.<sup>1</sup> Hoe komt dit en wat valt hieraan te doen?

Allereerst starten te veel bedrijven grote trajecten of veranderingen zonder echt te weten waarom. Ze vergeten zich af te vragen wat er vanuit de markt, de klant, winstgevendheid of ontwikkelingen nodig is. Want is het überhaupt wel nodig om aan de cultuur te sleutelen, of ligt de winst op andere gebieden?

En als je dan besluit dat het ontwikkelen van nieuwe gedrags- en samenwerkingspatronen belangrijk is voor de toekomst van de organisatie, waar gaat het dan over? Wat moet er dan veranderen? Hoe ziet dat er in de praktijk uit en hoe kun je dit herkennen? Hoe maak je de cultuur concreet? En hoe borg je de nieuwe situatie, zodat het geen eenmalige ervaring is?

Als je de organisatie in beweging hebt, hoe hou je die dan gaande en zorg je voor de juiste ontwikkeling en bijsturing? Hoe zorg je dat het proces is gebaseerd op data en feiten, en niet op meningen en gevoelens? Hoe maak je de ontwikkeling concreet en meetbaar?

Wijzelf zijn met ons trainings- en adviesbureau dagelijks met deze thema's bezig in allerlei organisaties in diverse ontwikkelstadia. Honderden bedrijven en teams en duizenden leidinggevendenden van alle niveaus hebben wij geholpen in hun ontwikkeling om met minder moeite betere resultaten te boeken. Daarnaast beschikken we over meer dan zestig jaar ervaring op nationaal en internationaal niveau en hebben we ook zelf aan

het stuur gestaan van grote organisaties en verandertrajecten.

In dit boek laten we je zien hoe we cultuur praktisch, meetbaar en uitvoerbaar maken aan de hand van een eenvoudig model waarmee je direct aan de slag kunt: de Cultuurladder. Door in kaart te brengen op welk niveau je organisatie of team zich bevindt en naar welk niveau je toe wilt of moet, kun je concrete stappen zetten op het gebied van leiderschaps- en teamontwikkeling.

Aan het eind van elk hoofdstuk kun je steeds de balans opmaken met behulp van een korte vragenlijst of scorecard. Hierdoor krijg je een goed beeld of veranderingen noodzakelijk zijn en zo ja, op welk gebied. Cultuurverandering mag namelijk nooit een doel op zich zijn, maar moet onderdeel zijn van en passen bij een hoger liggend doel dat je als organisatie of team wilt bereiken. Je kunt de scorecards en opdrachten ook vinden in het werkboek, dat je kunt downloaden op [per4mance.nl/cultuur-werkboek](http://per4mance.nl/cultuur-werkboek).

Ben jij klaar voor een concrete en uitvoerbare aanpak? Dan is de Cultuurladder onmisbaar om de juiste cultuur in je organisatie tot stand te brengen.

## Wat is cultuur?

Het woord 'cultuur' heeft een veelheid aan betekenissen, maar wat we er in dit boek mee bedoelen is de manier waarop een groep mensen met elkaar omgaat of leeft. Specifiek richten we ons op *organisatiecultuur*. 'Organisatiecultuur' is een verzamelterm voor de manier waarop de medewerkers in een bedrijf met elkaar en met derden omgaan. Dat omvat de normen, waarden, rituelen en collectieve gedragingen van medewerkers.

'Cultuur' is een woord dat we te pas en te onpas gebruiken in onze dagelijkse communicatie. Het is inmiddels ook saai en cliché geworden; bij veel organisaties begint men 'cultuurmoe' te worden. De oorzaak hiervan is dat we met cultuur van alles beschrijven, maar dat zelden concreet en praktisch maken. Het is bijna een soort codewoord geworden om aan te geven dat het iets heel ingewikkelds is dat je heel moeilijk kunt veranderen. Menig manager gebruikt het hierdoor ook, bewust of onbewust, als excuus.

De organisatiecultuur is echter wel bepalend. De collectieve gedragingen in een organisatie maken namelijk een groot verschil in goede en slechte tijden. Kennis en knowhow kunnen worden ingekocht en met trainingen kun je medewerkers vaardigheden aanleren, maar zaken als motivatie, drive, samenwerking, ondernemerschap en elkaar uitdagen om het beste te leveren zitten voor een groot deel op dieper niveau 'ingebakken' in de cultuur.

De bedrijfscultuur is deels zichtbaar en deels onzichtbaar. Een cultuur is namelijk op meerdere niveaus aanwezig. Een manier om die niveaus te beschrijven is het ui-model van Edgar Schein. Hij beschrijft de volgende drie niveaus:

- artefacten
- waarden en normen
- basisveronderstellingen.

Met *artefacten* wordt het zichtbare deel van een bedrijfscultuur bedoeld. Dit is wat je snel ziet of hoort als je rondloopt in een bedrijf. Denk hierbij aan fysieke artefacten: architectuur, kantoorindeling, kledingstijl, versiering bij speciale gelegenheden, bokalen of prijzen. Maar ook het taalgebruik is een onderdeel van de zichtbare (of hoorbare) bedrijfscultuur: volume, gebruik van stop- en scheldwoorden, slogans of speciale uitspraken. Daarnaast hebben bedrijven vaak duidelijke tradities: ceremonies tijdens speciale momenten, zoals pensionering of vertrek, contact tijdens ziekte of afwezigheid. En er zijn in iedere organisatie bepaalde verhalen en legendes te vinden: verhalen die als heroïsch worden gezien, die aangeven hoe er met bepaalde omstandigheden omgegaan moet worden of verhalen over personen op hoog niveau die afwijkend gedrag vertonen (helden en bandieten). Bijvoorbeeld over de Quote 500-directeur die direct zijn overall aandoet en gaat meewerken als hij ziet dat er iemand hulp nodig heeft. De verhalen die aangeven wat er gebeurt als je iets goed of fout doet spelen de grootste rol.

Bij veel organisaties kun je al veel van deze cultuurartefacten waarnemen als je bij de receptie staat te wachten. De manier waarop je wordt ontvangen is bijvoorbeeld echt een visitekaartje. Dat wil overigens niet zeggen dat je daarmee de cultuur meteen al helemaal doorhebt. Het is zaak om de beeldvorming uit te stellen totdat je meer inzicht hebt in de overige twee niveaus.

Het tweede niveau betreft de *waarden en normen* van een organisatie. Dit zijn doelen en strategieën die bewust worden nagestreefd. Het is de gemeenschappelijke mening over hoe zaken moeten zijn of hoe ze horen te verlopen. De waarden helpen me-

dewerkers om situaties en acties te omschrijven als gewenst of ongewenst. Je hoort ze bijvoorbeeld terug in uitspraken als 'De klant is koning', 'De mens staat centraal' of 'Het team gaat voor'. Het is een gemeenschappelijke mening, maar dat wil niet zeggen dat iedereen zich hier ook daadwerkelijk altijd aan houdt.

Het derde niveau betreft de *basisveronderstellingen*. Dit zijn aannames die niet meer ter discussie worden gesteld en als het ware het collectief handelen en denken omschrijven. Dit is de kern van een cultuur. Vaak zijn deze veronderstellingen gevormd door successen en ervaringen uit het verleden.

De successen van Apple hebben er bijvoorbeeld voor gezorgd dat niemand binnen die organisatie twijfelt aan het belang van design en innovatie. Dat zit diep in de cultuur en wordt ook van iedereen verwacht. Bij IKEA is iedereen doordrongen van de missie een kwaliteitsproduct te ontwerpen en te leveren dat voor iedereen bereikbaar is; dat zit in alle vezels van de organisatie. Heel bijzonder is ook om te zien hoe de samenwerking is tussen medewerkers in de havenbedrijven, waar de basisveronderstelling 'Samen staan we sterk' heeft geleid tot het ontstaan van de vakbonden. Door zich te verenigen en samen te werken krijgen ze veel voor elkaar, zoals in 2016, toen de samenwerking leidde tot vier jaar baanzekerheid voor alle havenmedewerkers. Medewerkers van concurrerende havenbedrijven zien elkaar een beetje als collega's. Bij een ernstig ongeluk met dodelijke afloop gaan bijvoorbeeld uit respect alle kranen op alle terminals omhoog. Een mooi gebaar.

De cultuur in een organisatie is dus zichtbaar en verankerd in artefacten, de waarden en normen en de basisveronderstellingen. Als je de cultuur van een organisatie wilt veranderen, is het daarom meestal niet voldoende om je te richten op één van deze drie niveaus. Organisaties proberen vaak invloed uit te oefenen op de cultuur door op het tweede niveau, dat van waarden en

normen, heel duidelijk de gewenste situatie te formuleren. Door middel van een missie, visie, doelstellingen en bijbehorende kernwaarden probeert men de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Maar als bijvoorbeeld op het niveau van de artefacten geen wijziging volgt, heeft dit vaak weinig effect. Zoals wanneer een organisatie verkondigt open en transparant te zijn, terwijl alle deuren gesloten zijn en de directie een eigen verdieping heeft. Het zichtbare deel van de cultuur hoort aan te sluiten bij de waarden en normen. Kernwaarden die prominent aan de muur hangen, zoals 'Wij zijn integer', 'We tonen ondernemerschap', 'Wij werken samen' en 'Respect', zijn vaak nog geen waarden in een organisatie. Vaak worden ze door iedere medewerker verschillend geïnterpreteerd en zijn ze nog geen gemeenschappelijke mening. Meestal omschrijven de kernwaarden datgene waar het management graag meer van zou willen zien.

Cultuur is dus veel meer dan wat er in de kernwaarden, missie en visie staat beschreven. Het is ook niet iets wat je zomaar even snel wijzigt. Een cultuurverandering is een transformatie en vraagt om veranderingen op alle drie de niveaus. De cultuur van een organisatie volgt niet de wetten van het management, maar het pad van de connectie. Daar waar mensen veel met elkaar in contact zijn, daar ontstaan cultuur en ongeschreven afspraken. Een management dat weinig in contact is met medewerkers of een topmanagement dat met cultuurprogramma's nieuw gedrag probeert af te dwingen, geeft blijk van een gebrek aan connectie. Vaak zie je daardoor subculturen ontstaan; de cultuur aan de top en de cultuur op de werkvloer sluiten dan onderling niet op elkaar aan. Cultuur maak je samen en connectie met elkaar op alle niveaus is het startpunt.



*I came to see that culture isn't just one aspect of the game. It is the game.*  
– **Louis Gerstner (oud-CEO IBM)**

## **Cultuur dwingt**

De collectieve gedragingen van een bedrijf worden stelselmatig in stand gehouden en ook doorgegeven aan nieuwkomers. Nieuwe medewerkers krijgen redelijk snel subtiel en minder subtiel te horen hoe het in de organisatie werkt. Wat hoort wel en wat doe je zeker niet? Werk je hard of juist niet, laat je je mening horen of juist niet, neem je het management serieus of juist niet, doe je alles voor de klant of juist niet?

Deze elementen hebben direct invloed op de motivatie, de onderlinge samenwerking en het serviceniveau, en zijn cruciaal in organisaties. Helaas worden ze ongecontroleerd overgedragen op de nieuwe collega. Bij een goede introductie krijgt de nieuwe medewerker natuurlijk uitleg over de missie en visie, de bestaansgeschiedenis van het bedrijf en eventueel de kernwaarden, maar zodra hij aan de slag gaat begint de echte beïnvloeding. Meestal gebeurt dat door verhalen, voorvallen en ervaringen te delen. Over die ene manager die amper iets deed maar toch de baas bleef, of dat het management zich ook niet aan afspraken houdt, of dat een collega flink is aangepakt omdat hij kritiek had, of wat voor keuzes de organisatie maakte toen het tijdens de coronacrisis echt spannend werd. Al deze verhalen helpen de nieuwkomer om op een dieperliggend niveau te leren hoe het eraan toegaat.

Deze beïnvloeding kan negatief uitpakken en ook verdergaan dan je in eerste instantie beseft. Zo waren wij een aantal jaren geleden betrokken bij een organisatie met iets meer dan 4500 medewerkers die een forse productiegroei meemaakte. Om de

productiegroei te kunnen bijhouden moesten nieuwe lijnen worden geïnstalleerd en er werden in totaal vierhonderd nieuwe medewerkers aangenomen. De CEO besloot om tegen alle verwachtingen in de nieuwe medewerkers niet te verspreiden over alle bestaande lijnen, maar koos ervoor om in een aparte vleugel van het gebouw met de nieuwe medewerkers en lijnen van start te gaan.

Omdat zij niet de ruime ervaring hadden van de gemiddelde medewerker van het bedrijf, verliep de opstart moeizaam. De gewenste hoeveelheden werden niet bereikt en de druk was groot om toch een mix van ervaren en nieuwe medewerkers in te zetten. De CEO hield echter voet bij stuk, want hij had als doel om nu eindelijk eens te starten met een nieuwe frisse cultuur. Na ongeveer acht maanden kwam de beloning. De nieuwe lijnen begonnen goed te draaien, de nieuwe medewerkers hadden al wat meer ervaring en na nog een paar maanden begonnen de nieuwe lijnen zelfs beter te draaien dan de rest van het bedrijf.

Toen dat steeds meer bekend werd, ontstond er een nieuwe fase. De nieuwe afdeling kreeg steeds vaker bezoek van de oude garde, die subtiel aangaf niet zo blij te zijn met de hoge inzet en goede resultaten van hun nieuwe collega's. Ook in de bedrijfskantine en andere ontmoetingsplekken was er steeds meer contact tussen de oude en de nieuwe medewerkers. De geldende regels ('Zo werkt het hier') werden zo steeds meer overgedragen en de nieuwe medewerkers ervaarden pressie om het wat rustiger aan te doen. Niet veel later daalden de productieresultaten en kwamen deze in lijn met de rest van de fabriek. Het moet niet gekker worden, moet de oude garde gedacht hebben. Straks wordt dat ook van ons verwacht!