

SHAPING COMPANY CULTURE

Leesexemplaar

Ingrid De Clercq

SHAPING COMPANY CULTURE

Zo bouw je een groeicultuur

P E L C K M A N S

INHOUD

Voorwoord	9
Intro	12
Een partituur voor bedrijfscultuur	15

HOOFDSTUK 1 SETTING THE SCENE

1. Cultuur is... ..	21
2. Belang van een sterke cultuur	26
3. Organisaties heruitvinden	32
4. Een wit blad papier	35

HOOFDSTUK 2 DIT IS PURPOSEFUL SCALING

1. De dubbele betekenis van 'purposeful'	39
2. Maak je purpose expliciet	41
3. Bouw je organisatie heel bewust	46

HOOFDSTUK 3 ONTWERP JE IDENTITEIT

1. De lagen van identiteit	53
2. Van 'ik' naar 'wij samen': je gedeelde purpose	54
3. Expliciet maken van purpose(s)	56
4. Je visie op 'way of working'	61
5. Inspiratie uit je intuïtie	66

HOOFDSTUK 4

BOETSEER JE WAARDEN EN CULTUUR

1. De creatie van een krachtige cultuur	75
2. Zoektocht naar de waarden	77
3. Waarden vertalen naar concreet gedrag	85
4. Waarden vertalen in je leidinggeven	88
5. Waarden doen leven	91
6. Een 'glocal' cultuur bouwen	97
7. De cultuur opfrissen	99

HOOFDSTUK 5

STEL JE TOPTEAM SAMEN

1. De kracht van diversiteit	105
2. Op zoek naar co-founders en een kernteam	112
3. De kunst van het vragen, luisteren en aanwerven	117
4. Onboarding	132

HOOFDSTUK 6

SMEED DE TEAMDYNAMIEK

1. Omgaan met teamdynamieken	137
2. Vertrouwen bouwen	141
3. Constructief conflict	153
4. Engagement	158
5. Elkaar ter verantwoording durven te roepen	162
6. Gaan voor teamresultaten	165

HOOFDSTUK 7**ONTWIKKEL DE ORGANISATIEPRAKTIJKEN**

1. Praktijken in lijn met je cultuur	171
2. Doelen zetten en ze monitoren	179
3. Correctieve feedback 1-op-1	188
4. Positieve feedback 1-op-1	196
5. Elkaar feedback geven in groep	202
6. Rollen en groeipad	211
7. Functioneringsgesprekken	217
8. Ontwikkelingsgesprekken	221
9. Leerondersteuning	223
10. Loopbaanpaden	225
11. Loslaten	228

HOOFDSTUK 8**TEKEN HET ORGANISATIEDESIGN**

1. Teken de organisatie	235
2. Modellen om mee te bouwen	238

HOOFDSTUK 9**ONTWERP DE WERKOMGEVING**

1. Design van de werkomgeving	253
2. Post-COVID-19	256
3. Post-clean desk	258

Dankwoord	263
-----------------	-----

Appendix	265
----------------	-----

Bibliografie	273
--------------------	-----

Eindnoten	275
-----------------	-----

OEFENINGEN

OEFENING 1	Zorgen voor een expliciete en gedeelde purpose ...	56
OEFENING 2	Een sterke identiteit creëren	62
OEFENING 3	'Way of working'-opstelling met LEGO-blokken en Playmobilpoppetjes	68
OEFENING 4	Bepalen van de kernwaarden	78
OEFENING 5	Lokale waarden vertalen in lokaal gedrag en de inspiratie uit een kinderboek	98
OEFENING 6	Actualiseren van de kernwaarden aan de noden van de tijd	100
OEFENING 7	Verdeel de componenten van de CEO-rol	119
OEFENING 8	'Me-Sheet'	143
OEFENING 9	Maak een POINT voor een constructieve discussie	154
OEFENING 10	Adviesproces in groep	155
OEFENING 11	Focus op een gezamenlijk doel	166
OEFENING 12	Beschrijf je dagelijkse praktijken in lijn met je waarden	172
OEFENING 13	BESC-script voor correctieve feedback 1-op-1	189
OEFENING 14	AAAA-script voor als feedback 1-op-1 niet werkt	194
OEFENING 15	BE-script voor positieve feedback 1-op-1	197
OEFENING 16	Empathy Map Sessions	202
OEFENING 17	Feedback carrousel	207
OEFENING 18	Functioneringsgesprek met de medewerker	217
OEFENING 19	Ontwikkelingsgesprek met de medewerker	221
OEFENING 20	Ontslaggesprek	231

VOORWOORD

door Jürgen Ingels,
managing partner Smartfin

Cultuur en ondernemen zijn twee ogenschijnlijk uiteenlopende werelden die, wanneer zij samenkomen, een krachtige synergie kunnen creëren. Cultuur omvat de collectieve waarden, overtuigingen, gewoonten en kunstvormen die een samenleving definiëren. Ondernemen daarentegen richt zich op innovatie, groei en het realiseren van economische waarde. Het is de kunst van het benutten van kansen en het omzetten van ideeën in winstgevende ondernemingen. Deze twee domeinen kunnen elkaar versterken en inspireren.

In de hedendaagse samenleving zien we een steeds grotere verwevenheid tussen cultuur en ondernemen. Bedrijven begrijpen steeds beter dat een sterke bedrijfscultuur cruciaal is voor succes. Een positieve cultuur kan de productiviteit verhogen, het personeel motiveren en klantenbinding versterken. Ondernemers die investeren in een inspirerende en inclusieve cultuur creëren niet alleen een betere werkomgeving, maar ook een sterke merkidentiteit die resoneert met hun klanten.

Daarnaast speelt cultuur een sleutelrol in het stimuleren van creativiteit en innovatie binnen bedrijven. Kunst en cultuur kunnen dienen als inspiratiebron voor nieuwe ideeën en inzichten. Denk bijvoorbeeld aan *design thinking*, een methode die gebruik maakt van creatieve technieken uit de kunst- en cultuursector om complexe problemen op te lossen en innovatieve producten en diensten te ontwikkelen. Deze benadering benadrukt het belang van empathie, experimenteren en problemen bekijken vanuit verschillende perspectieven – essentiële vaardigheden voor elke ondernemer.

SHAPING COMPANY CULTURE

Het begrip cultuur kan ook worden uitgebreid naar de bredere maatschappelijke en economische context waarin ondernemingen opereren. De cultuur van een samenleving beïnvloedt de manier waarop bedrijven functioneren en welke kansen en uitdagingen zij tegenkomen. In sommige culturen ligt de nadruk op collectivisme en samenwerking, terwijl andere culturen meer waarde hechten aan individualisme en competitie. Deze culturele verschillen hebben een directe impact op ondernemerschap en bedrijfsvoering.

Ondernemen zelf kan ook worden gezien als een culturele daad. Ondernemers creëren economische waarde, maar dragen tegelijk ook bij aan de cultuur van hun gemeenschap door banen te scheppen, sociale problemen aan te pakken en nieuwe manieren van denken en doen te introduceren. Succesvolle ondernemers zijn vaak cultuurdragers die met hun visie en waarden een stempel drukken op de samenleving. Zij zijn de pioniers die nieuwe wegen inslaan en anderen inspireren om hun voorbeeld te volgen.

Een bijzonder fascinerend aspect van de relatie tussen cultuur en ondernemen is de opkomst van de creatieve industrieën. Deze sector, die onder andere de kunsten, media, design en technologie omvat, groeit in snel tempo en speelt een cruciale rol in de economie. Creatieve ondernemingen zijn zowel economische motoren als belangrijke culturele spelers die bijdragen aan de diversiteit en vitaliteit van onze samenleving. Zij combineren artistieke expressie met ondernemerschap en laten zien hoe cultuur en economie elkaar kunnen versterken.

De invloed van cultuur op ondernemen gaat echter verder dan inspiratie en creativiteit. Het bepaalt ook de ethische normen en waarden die bedrijven nastreven. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid zijn steeds belangrijker geworden in de bedrijfswereld. Bedrijven worden steeds meer aangesproken op hun rol in de maatschappij en hun impact op het milieu. Een sterke bedrijfscultuur die ethische waarden hoog in het vaandel draagt, kan bedrijven helpen om hun verantwoordelijkheid te nemen en positieve verandering te bewerkstelligen.

In dit boek gaat Ingrid dieper in op de vele facetten van de relatie tussen cultuur en ondernemen. Het boek is een leidraad om een stevige cultuur neer te zetten in je bedrijf. We zullen leren dat het doel van een bedrijf veel meer is dan louter geld verdienen. Bedrijven die hun doelstellingen niet helder formuleren en deze niet inbedden in een sterke bedrijfscultuur, zullen de beste talenten niet meer kunnen aantrekken. En zonder talent geen topbedrijf...

De wereld van vandaag vraagt om een nieuwe manier van denken en doen, waarin cultuur en ondernemen hand in hand gaan. Het begrijpen en waarderen van de wisselwerking tussen deze twee domeinen is essentieel voor iedereen die succesvol wil zijn in de 21e eeuw. Of je nu ondernemer, cultuurmaker, beleidsmaker of student bent, de inzichten en inspiratie die dit boek biedt, zullen je helpen om nieuwe mogelijkheden te zien en bij te dragen aan een betere en meer inclusieve samenleving.

Laten we samen deze boeiende reis beginnen en ontdekken hoe cultuur en ondernemen samen kunnen bijdragen aan een toekomst vol creativiteit, innovatie en vooral ook fun!

Jürgen Ingels

INTRO

Laat twee mensen samenwerken, en ze gaan automatisch manieren vinden om samen de dingen te doen, of niet te doen. Er is geen bedrijf zonder cultuur, en die zie je, voel je, ruik je en ervaar je in alles wat daar gebeurt.

Eind de jaren negentig vond ik als humanresourcesmanager bij Planet Internet mijn *sweet spot*. Ik heb de zeer snelle groei van Planet Internet begeleid, van *boom* tot *burst*. Planet Internet was een bedrijf waar mensen ongelooflijk hard werkten én plezier maakten. De cultuur die dat aandreef, was bijzonder sterk. Daar heb ik ontdekt hoe de cultuur van een bedrijf het verschil maakt. Mijn ervaring met het begeleiden van een internetbedrijf van start-up tot scale-up en mijn inzicht in wat een sterke cultuur maakt, legden de basis voor mijn huidige consultancywerk. Ik heb recepten ontwikkeld voor het bouwen van een sterke bedrijfscultuur bij start-ups, maar ook bij grotere organisaties die innovatief aan de slag willen gaan.

Bij Deliverect, een Gentse unicorn in de food tech, waar ik op dit moment actief ben als chief people officer, krijgen we vaak de vraag hoe we dat nu gedaan hebben, een bedrijf in drie jaar tijd opschalen van nul naar vijfhonderd mensen, verspreid over twaalf locaties wereldwijd, en toch een heel straffe cultuur behouden. Daarom wil ik graag mijn verhalen en methoden delen met de wereld, zodat andere start-ups, scale-ups en ook grotere bedrijven ermee aan de slag kunnen gaan.

Om over mijn ervaringen te vertellen, put ik uit mijn volledige carrière, maar Deliverect komt in dit boek vaker als voorbeeld aan bod, gewoon omdat ik daar vanaf een onbeschreven blad aan de slag ben kunnen gaan. In dat traject heb ik ook alles toegepast wat ik in de loop van mijn carrière

heb geleerd. Samen met de founders, Zhong Xu (CEO), Jan Hollez (CTO), Jelte Vrijhoef (CIO) en Jérôme Laredo (president), zijn we eerst heel bewust een gewenste cultuur gaan ontwerpen om die dan vervolgens te implementeren en onderhouden. In dit boek vertel ik hoe we dat gedaan hebben.

Dit boek gaat over het *purposeful scalen* van het bedrijf, op basis van een expliciete, gedeelde en bewaakte cultuur.

Ik hou in dit boek een brede kijk op cultuur aan. Voor mij gaat cultuur over *the way of working*, en dat gaat over zowel waarden als praktische zaken, waaronder organisatiedesign. Bewust aan een cultuur bouwen kun je op elk moment en in elke fase van een bedrijf. Maar door er al heel vroeg heel bewust mee bezig te zijn, is het effect bijzonder krachtig.

Mijn basisboodschap aan ondernemers (in spe) is om zo snel mogelijk te beginnen met het bewust uitwerken en onderhouden van de bedrijfscultuur die ze willen. Denk echt na over de manier van werken zoals je dat bij je bedrijf of organisatie ziet passen. Want op termijn zal die manier je bedrijf en organisatie maken, en niet omgekeerd. Het is de manier van werken die zal bepalen wie je wordt, en of je de successen boekt die je wilt boeken. Hoe explicieter je die cultuur hebt omschreven en hoe sterker je die laat leven, hoe makkelijker het wordt om de juiste keuzes te maken, de juiste mensen aan te trekken.

Ik heb vooral een doeboek willen maken, een boek waar je meteen mee aan de slag kunt gaan. Want cultuur is geen hocus pocus, maar ze valt ook niet uit de lucht. Wie een sterke cultuur wil, moet eraan werken, heel bewust. Dit boek bevat daarvoor de oefeningen en de wegwijzers.

Ik laat ook graag een aantal mensen aan het woord met wie ik heb samengewerkt, namelijk de vier partners van Deliverect, en ook enkele Deliverect-collega's, mijn echtgenoot Alexander Van de Rostyne, Maarten Vandenbroucke (CEO bij Timefold, en we werkten ook samen bij Gatewing en Ticto), Stijn Christiaens (CTO Collibra), Paul Vauterin (CTO BioLizard,

SHAPING COMPANY CULTURE

en we werkten ook samen bij Multiplicom en Aelin Therapeutics), Dirk Oosterlinck (Partner Minds&More, we werkten samen bij bpost en Mensura), en Patrick Vanbrabandt (CEO Carya Group).

Mijn persoonlijke missie is om mensen en organisaties tot volle ontplooiing te laten komen. Daar met dit boek een steentje aan bijdragen schenkt me diepe voldoening.

Ingrid De Clercq

Noot: Het is absoluut niet nodig om alle oefeningen in dit boek op dezelfde manier en in dezelfde volgorde te doen. Je kunt er gerust enkele uithalen en die naargelang je eigen zin en context combineren.

EEN PARTITUUR VOOR BEDRIJFS- CULTUUR

door Alexander Van de Rostyne,
uitvinder, echtgenoot en nog veel meer

Cultuur. Wij mensen kennen daar iets van. We zullen er een bosduif nooit van verdenken. Cultuur is wat ons mens maakt. Ze reist overal met ons mee, ongeacht of we nu thuis met de familie aan tafel zitten, of deelnemen aan een vergadering in het bedrijf. Cultuur is 'zacht', laat zich nauwelijks vangen in regels, niet in spreadsheets.

In een bedrijfswereld – en bij uitbreiding maatschappij – waar cijfers, KPI's en processen het keurslijf steeds nauwer aanspannen en vrijheidsgraden smelten als de gletsjers onder de klimaatopwarming, hebben mensen meer dan ooit nood aan zingeving bij hun werk. Die komt echt niet alleen van het nauwgezet volgen van opgelegde processen en procedures. Die werken bovendien nooit voor de volle 100 procent.

In de strijd om de gunst van de medewerker en klant zijn het net die ontbrekende procenten die het verschil maken. De katalysator hierbij is de bedrijfscultuur, zoals de top die voedt en uitstraalt, zoals het bedrijf die ervaart en verrijkt, zoals elk er bewust invulling aan geeft en zorg voor draagt.

Cultuur zien we vaak verschijnen op posters in de gang. 'Onze medewerkers zijn onze grootste asset' staat er dan. Merk op: nooit verschijnen die op de balans, tenzij in de post 'kosten'. Of nog: 'De klant staat in het midden

van alles wat wij doen'. Aangevuld met nog wat andere slogans om er een 10-puntenlijst van te maken. De CEO haalt dat wel eens aan tijdens een speech, hr zal ervoor zorgen dat iedereen die tekst krijgt. Goed bedoeld allemaal, maar het blijft helaas te dikwijls die poster aan de muur. Zij die het lezen, herkennen zichzelf of het bedrijf er niet in en halen de schouders op. Ze ervaren dat de poster het moet afleggen tegen de spreadsheet, of soms gewoon wordt verpletterd door de harde wetten van de economie.

En toch. Ik heb zelf meermaals de kracht van een sterke bedrijfscultuur mogen meemaken of helpen creëren. Niet toevallig in bedrijven die gedreven werden door innovatie en daarbij eigenzinnig de vastgeroeste markten overhoop haalden. Een zogenoemde paradigm shift. Wie er werkte, werd onweerstaanbaar meegesleept in een bad van enthousiasme en diep geloof in waar het bedrijf voor stond. Dat geloof maakte mij groter, het maakte iedereen die er werkte groter, en samen maakten we het bedrijf groter.

Omdat we 'Het' geloofden. Die 'Het' was en is een mix van visie en strategie. Van waarden en feiten. Van aanvoelen en inzicht. Van goesting en ambitie. Van omgangsvormen en afspraken. Het is die 'Het' die ons aanspoort om ons 200 procent in te zetten voor een strategie waar we eigenlijk nooit 100 procent zeker van zijn. Dat is de toekomst nooit, nog het minst van al in een groeiend bedrijf in een muterende markt.

'Het' is de grondstof van een cultuur die van wie er werkt 'mede'-werkers maakt. Mensen die het elkaar gunnen, die voor elkaar in de bres springen, die niet alleen met de pluimen gaan lopen, die kritiek kunnen geven en ontvangen zonder te kwetsen of gekwetst te zijn. Want: cultuur verbindt, ze geeft identiteit en maakt ons verantwoordelijk naar anderen toe. Ze zet mensen ertoe aan spontaan steken op te pikken die iemand anders heeft laten vallen. Ze zorgt ervoor dat de mensen zich meer voelen dan het radertje in een grote geldmachine.

Sommigen rollen met de ogen als het over dit thema gaat wegens te ongrijpbaar, te fluffy. Nu, dat is muziek ook. Wie naar een Bachconcert gaat, laat zich graag meesleuren, zelfs verliezen in de kracht van zijn muziek.

Niemand denkt daarbij aan de partituren die hiervoor uitgeschreven zijn, aan de harmonielijnen en structuren die bijna wiskundig zijn opgebouwd. En toch: alles wat we voelen bij het aanhoren van het orkest zit in die partituur vervat.

Dat is exact wat dit boek beoogt te zijn: een partituur voor bedrijfscultuur.

En ja, de mooiste partituur smeekt om het beste orkest. Wie de mooiste partituur aanbiedt, zal ook de beste muzikanten aantrekken.

Alexander Van de Rostyne

HOOFDSTUK 1

SETTING THE SCENE

1. CULTUUR IS...

'Culture eats strategy for breakfast.' Deze quote, toegeschreven aan Peter Drucker, zindert zo krachtig omdat hij wijst op iets wat soms wordt vergeten: het onnavolgbare belang voor elk bedrijf van de menselijke factor.

Succes begint met datgene wat mensen motiveert, wat hen met elkaar verbindt en waardoor ze zich met het bedrijf verbonden voelen, en wat hen drijft om als team én als bedrijf gezamenlijke doelen na te streven. Hoe gedetailleerd en solide je strategie ook is, als de menselijke factor, de cultuur van degenen die de strategie moeten uitvoeren, niet in lijn ligt met de doelen en waarden van de strategie, zal die strategie mislukken. Daarom is dat schromelijk vergeten van de menselijke factor een van de voornaamste redenen waarom start-ups falen.¹

Cultuur is de binding, de voeding en de ziel van een organisatie. Het is de sfeer die je voelt als je binnenkomt, de glimlach bij de koffiemachine, de nachtelijke steun van de collega's bij een moeilijke software release, en de glimmende trots die je voelt als je samen iets onmogelijks hebt bereikt.

Talrijke definities

Er bestaan heel wat (meer wetenschappelijke) definities van wat bedrijfscultuur nu eigenlijk is. Göran Ekvall, die onderzoek deed naar creatief gedrag en het creatief klimaat in organisaties, ziet cultuur als het geheel van patronen die de normen en verwachtingen definiëren van hoe mensen denken, zich voelen en zich gedragen. Die patronen zijn opgebouwd uit basisaannames, waarden, overtuigingen, symbolen en betekenissen.²

De psycholoog Edgar Schein, die de bestseller *Organizational Culture & Leadership* schreef en aan de basis ligt van het bestuderen van het menselijk gedrag binnen organisaties, omschrijft cultuur als 'het patroon van gedeelde aannames en overtuigingen over hoe dingen in een bedrijf worden gedaan' (*the pattern of shared assumptions and beliefs of how things are done in a company*).³ Maar die omschrijving kan nog wat eenvoudiger, denk ik: 'De manier waarop we de dingen hier doen' (*The way we do things around here*). Hoe sterker de eensgezindheid tussen de mensen over 'de manier waarop men de dingen hier doet', des te sterker wordt ook het resultaat van hun doen.

Cultuur gaat over hoe mensen zich (willen) gedragen en welk gedrag ze van elkaar verwachten.

Onze cultuur, onze manier waarop we de dingen doen, gaat niet over comfortabele designstoelen op kantoor en een happy hour op vrijdagmiddag. Cultuur gaat over hoe mensen zich (willen) gedragen en welk gedrag ze van elkaar verwachten. Cultuur gaat over de impliciete normen, waarden, rituelen en filosofieën die in het bedrijf en bij de mensen leven. We herkennen de bedrijfscultuur aan het gedrag van leidinggevend en medewerkers, de manier waarop ze onderling met elkaar omgaan, aan welk gedrag er wordt beloond en welk gedrag er wordt afgekeurd. Sommige bedrijven belonen je als je initiatief neemt, bij andere is dat gewoon niet toegestaan. Je kunt de cultuur voelen aan de manier waarop er met partners en klanten wordt gesproken en hoe mensen met druk omgaan en inspelen op kritieke situaties.

Robert Marshak, een andere expert die diepgaand heeft nagedacht over bedrijfsculturen, zegt dat de cultuur voor een groep hetzelfde is als het karakter voor een individu.⁴ Dat wil dus zeggen, ook met z'n sterktes en valkuilen. We weten hoe moeilijk het ons valt om ons eigen karakter bij te sturen, zelfs als we onze zwakke punten erkennen.

Zo is het ook in het bedrijf soms nodig om de cultuur bij te sturen, omdat het voor de gezondheid van het bedrijf nodig is, en/of omdat de omgeving dat oplegt. De omgeving waarin we als bedrijf werken, wijzigt continu, en de manier waarop de dingen gebeuren, kan daardoor gaan afwijken van wat

klanten en andere stakeholders van ons verwachten. Of twee bedrijven fuseren en de twee culturen moeten tot één cultuur worden gesmeed. Of misschien wordt het belangrijker voor het bedrijf om sneller te innoveren en de time-to-market te versnellen. Wanneer de heersende overtuiging binnen het bedrijf altijd is geweest dat alleen perfecte producten op de markt kunnen worden gebracht, kan het moeilijker zijn om mensen te overtuigen van het belang van snelle *prototyping* en interactieve ontwikkeling op basis van marktfeedback. Dat zijn allemaal voorbeelden waarbij we heel bewust met cultuur aan de slag (moeten) gaan.

ZHONG XU, CEO DELIVERECT

Cultuur is het DNA van het bedrijf

Cultuur zorgt ervoor dat je op iets kunt terugvallen op de momenten waarop het moeilijk wordt. Op waarden, maar ook op een groep vrienden of mensen met wie je samenwerkt, en die je door die moeilijke momenten heen trekken. Ik denk dat dat heel belangrijk is. En het is dat DNA dat je bedrijf definieert. Het kan zijn dat je cultuur heel innovatief is. Wel, op moeilijke momenten zul je je dan uit de problemen innoveren. Het kan zijn dat jouw cultuur is: we helpen elkaar. Dan zul je in moeilijke momenten de handen in elkaar slaan en je er samen doorheen worstelen. Het kan zijn dat het grit is, doorzetting. Dan zul je zeggen: 'We bite the bullet and just go for it.' In makkelijke momenten als alles goed gaat, heb je dat minder nodig, omdat de dingen lopen. Het is in moeilijke tijden dat cultuur cruciaal is om je er als bedrijf doorheen te trekken.

Cultuur is een belangrijk antwoord op de vragen: Hoe wil je dat je bedrijf gepercipieerd wordt? Hoe wil je het bedrijf opbouwen? Met welke soort mensen wil je werken? Hoe krijg je energie? Een sterke cultuur kan ervoor zorgen dat ook externe mensen zeggen: 'Overall waar we komen, hebben jullie dezelfde mentaliteit, dezelfde cultuur.' En dat is goed, want het creëert alignment in de organisatie. Het zorgt ervoor dat groepen mensen die heel verspreid zijn en heel verschillende achtergronden hebben, toch allemaal op één lijn denken.

En tenslotte denk ik dat cultuur ook superbelangrijk is wanneer je wilt schalen. Cultuur is makkelijk als je enkel met de founders en een paar initiële mensen bent, want dan is de cultuur wat de founders zijn en willen. En mensen gaan erin mee. Maar naarmate je groeit, moet je cultuur meer definiëren, want het is onmogelijk om iedereen tijd te geven, en de manier van doen door te geven. En daarom moet je die beschrijven. En zeker naarmate je groter wordt, is het niet langer enkel de cultuur van de founder, maar de mindset van de groep.

Het ontstaan van de bedrijfscultuur

Een cultuur ontstaat organisch, vanuit de eerste mensen die het bedrijf maken en hoe die met elkaar omgaan, en wordt vaak niet expliciet benoemd. Iedereen werkt nauw samen, communicatie is makkelijk, er is veel basisvertrouwen. Alle passie is gericht op die nieuwe onderneming. Hoe ontwikkelen we ons innovatief product? Hebben we een markt? Wat is het ideale prijspunt? Daardoor vergeet je wel eens te onderzoeken of je als persoonlijkheden, als team, wel goed bij elkaar past en of de individuele ambities en verwachtingen, de do's en don'ts, voldoende overlappen.

En dat is geen probleem zolang alles goed gaat. Maar er komen sowieso moeilijke fases en acute crisismomenten aan. Het geld raakt op. Er moet extra financiering gevonden worden. Een financier haakt af. Of het product vindt geen tractie in de markt. Of concurrenten zwaaien met een rechtszaak. Als er tijdens zo'n heikel moment te weinig basisvertrouwen is, en te weinig gedeeld begrip over wat de mensen in dat kleine team, dat zo onder druk staat, motiveert en verbindt, kunnen er breuken ontstaan. De persoonlijke verschillen en soms ook de persoonlijke incompatibiliteiten komen naar boven. Die kunnen de bovenhand krijgen op de inhoudelijke discussie en de kwaliteit van het debat grondig verstoren. Dat kan ervoor zorgen dat, ondanks het geweldige product of de schitterende dienst, de individuele verschillen de oplossing van het probleem in de weg staan, en de start-up als het ware implodeert.

Daarom raad ik start-ups aan om vroeg stil te staan bij cultuur, ondanks het feit dat die organisch ontstaat. 'Waar staan we elk voor?' 'Weten we dat van elkaar?' 'Passen we bij elkaar?' 'Hoe passen we bij elkaar?' 'Komen we overeen in de manier waarop we de dingen willen doen?' 'Waarin vinden we elkaar echt?' 'Wat voor een cultuur willen we?'

Als een start-up begint te schalen, en de cultuur bestaat enkel organisch, dan kunnen founders ergens in de groei het gevoel krijgen dat de cultuur die zich in het bedrijf manifesteert, begint weg te drijven van de gewenste cultuur. Er komen andere klemtonen en/of er komt toch gedrag naar boven dat ze niet willen zien. En bijsturen is niet makkelijk.

Door de gewenste cultuur te benoemen, maak je die meteen ook resistenter. Je kunt er ook naar verwijzen in een tijd van crisis, als het gedrag wat op hol dreigt te slaan: 'Zo doen we het. Dat hebben we afgesproken. Dat vinden we belangrijk.'

Nagaan of je als persoonlijkheden wel bij elkaar past en of individuele do's en don'ts, de ambities en verwachtingen, voldoende overeenkomen, geldt trouwens evengoed voor een team dat in een geroutineerd bedrijf een nieuw ambitieus project moet opstarten waar veel van wordt verwacht.

2.

BELANG VAN EEN STERKE CULTUUR

Een sterke cultuur creëert een duidelijk speelveld

Brian Chesky heeft als CEO van Airbnb het belang van de bedrijfscultuur heel mooi verwoord in een brief aan zijn team op maandag 21 oktober 2013. Daarin herinnert hij aan de boodschap die durfkapitalist Peter Thiel een jaar eerder aan de bedrijfstop had meegegeven: *'Don't fuck up the culture.'*

De 'brief' van Brian:

Hey team,

Our next team meeting is dedicated to Core Values, which are essential to building our culture. It occurred to me that before this meeting, I should write you a short letter on why culture is so important to Joe, Nate, and me.

After we closed our Series C with Peter Thiel in 2012, we invited him to our office. This was late last year, and we were in the Berlin room showing him various metrics. Midway through the conversation, I asked him what was the single most important piece of advice he had for us.

He replied: 'Don't fuck up the culture.'

This wasn't what we were expecting from someone who just gave us \$150M. I asked him to elaborate on this. He said one of the reasons he invested in us was our culture. But he had a somewhat cynical view that it was practically inevitable once a company gets to a certain size to 'fuck it up'. Hmm... How depressing, I thought.

Were we destined to eventually 'fuck up our culture'? We talked about it a bit more, and it became clear that it was possible to defend, and actually build the culture. But it had to be one of the things we were most focused on. I thought to myself, how many company CEOs are focused on culture above all else? Is it the metric they measure closest? Is it what they spend most of their hours on each week?

Culture is simply a shared way of doing something with passion.

Our culture is the foundation for our company. We may not be remembered for much after we are gone, and if Airbnb is around 100 years from now, surely we won't be a booking website for homes. We will be far past this in our evolution (not to mention that kids 100 years from now will be asking their grandparents what websites were).

The thing that will endure for 100 years, the way it has for most 100 year companies, is the culture. The culture is what creates the foundation for all future innovation. If you break the culture, you break the machine that creates your products.

So how do we build culture?

By upholding our core values in everything we do. Culture is a thousand things, a thousand times. It's living the core values when you hire; when you write an email; when you are working on a project; when you are walking in the hall. We have the power, by living the values, to build the culture.