Great Place To Work.®

Organisatiecultuur

Het enige concurrentievoordeel dat niet valt te kopiëren

© 2024 Great Place To Work Nederland

Cultuur is prioriteit #1

Hoewel organisatiecultuur niet volledig zichtbaar is, is het bepalend voor de manier waarop een organisatie functioneert en presteert. Een positieve werkcultuur leidt tot betrokken medewerkers, innovatie, betere resultaten en blije klanten.

Andersom kan een ongezonde werkcultuur ingrijpende, negatieve effecten hebben op een organisatie. Denk aan een onveilige werksfeer, een hoog verzuim, onderlinge spanningen en conflicten, een hoog verloop, een slechte reputatie en een lage klanttevredenheid.

In deze whitepaper ontdek je het belang van organisatiecultuur, hoe je cultuur meetbaar maakt én hoe je er concreet mee aan de slag gaat.

01

Cultuur: dit is het

02

Cultuur is te meten

03

Cultuur als business case

04

Cultuur tijdens groei

05

Cultuur in tijden van verandering

06

Cultuur en de rol van leiders

07

Cultuurverandering: een stappenplan

Cultuur
dit is het

Organisatiecultuur weerspiegelt de persoonlijkheid van een organisatie.

Het zijn de gedeelde regels, gewoontes, waarden, gedragingen en overtuigingen die een organisatie maken zoals het is.

Wat is cultuur?

Het ‘ui-model’ van Edgar Schein laat zien dat cultuur uit verschillende lagen bestaat. Net als bij het pellen van een ui, waarbij je steeds dieper naar de kern gaat, helpt dit model om inzicht te krijgen in jouw organisatiecultuur. Alle lagen zijn met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar. Zo vormen ze samen de cultuur een organisatie.

Laag 1: artefacten en symbolen

Dit is de zichtbare en tastbare laag van cultuur. Denk hierbij aan gedrag, kledingvoorschriften, taalgebruik en de werkomgeving.

Laag 2: waarden

Dit zijn vaak de kernwaarden en bijbehorende gedragsregels.

Laag 3: veronderstellingen

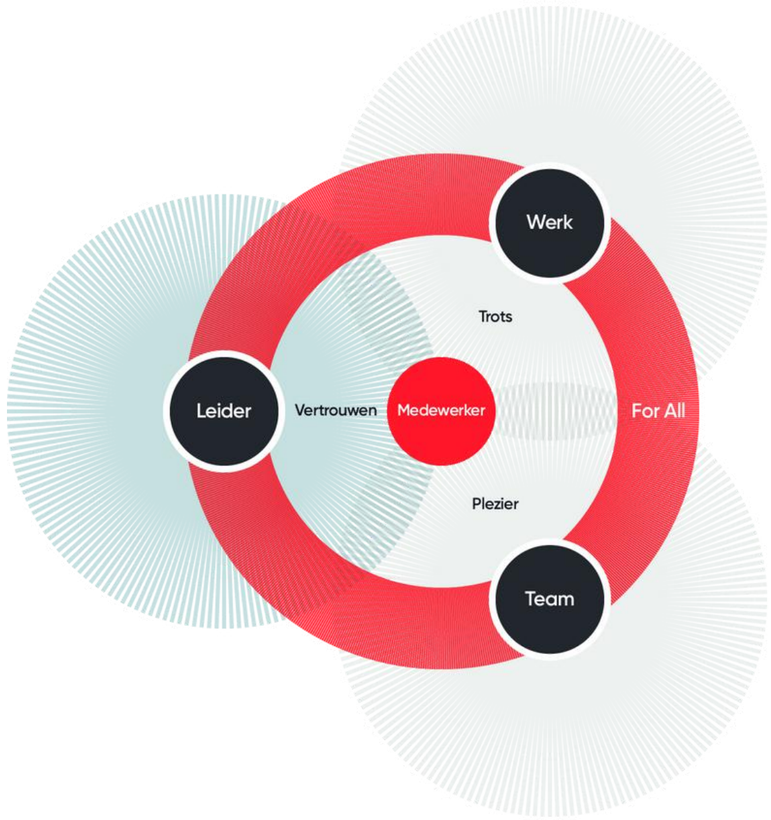
Dit is de diepste en meest onzichtbare laag, die bestaat uit impliciete en onbewuste (positieve of negatieve) overtuigingen die het gedrag van mensen in de organisatie sturen.

Deze aannames zijn vaak moeilijk te herkennen, maar ze vormen de kern van de cultuur en hebben de meeste invloed op hoe mensen denken en zich gedragen.

Cultuur
is te meten

Great Place To Work For All-model

In een great place to work hebben medewerkers vertrouwen in hun leiders, zijn ze trots op hun werk en hebben ze plezier met hun collega's. Die beleving geldt voor alle medewerkers, ongeacht wie ze zijn, wat ze doen of waar ze werken.



Great Place To Work.
Organisatiecultuur

1. Vertrouwen in leiders

Vertrouwen tussen medewerkers en leiders vormt de basis van een geweldige medewerkersbeleving. Leiders bouwen vertrouwen op door geloofwaardig, respectvol en eerlijk te zijn tegenover hun medewerkers.

2. Trots op je werk

In een great place to work zijn medewerkers trots op hun werk en hun organisatie. Als ze het gevoel hebben dat ze een verschil maken en dat hun werk meer is dan een baan, dan ontstaat er een dieper gevoel van betekenis en doel in hun werk. Dit resulteert in meer motivatie.

3. Plezier met je collega's

In een great place to work omschrijven medewerkers hun collega's als vrienden of familie. Deze sterke band tussen collega's onderling leidt tot een gevoel van verbondenheid met elkaar en met de organisatie.

4. For All

Een geweldige medewerkersbeleving geldt altijd, overal en voor iedereen, ongeacht hun rol, achtergrond of de tijd die ze in de organisatie hebben doorgebracht. For All betekent voor iedereen.

Zo meet je een cultuur van vertrouwen

Dit zijn de vijf universele waarden die bepalend zijn voor een succesvolle organisatiecultuur:

Geloofwaardigheid

- Communicatie is open en toegankelijk
- Vakbekwaamheid in coördinatie en uitzetten van visie
- Integriteit en consistentie in doen en laten

Respect

- Ondersteunen van ontwikkeling en geven van waardering
- Samenwerken met medewerkers in besluitvorming
- Zorg voor medewerkers als individuen met een privéleven

Eerlijkheid

- Gelijke beloning
- Onpartijdigheid en afwezigheid van voortrekgedrag
- Rechtvaardigheid door afwezigheid van discriminatie

Trots

- Op het eigen werk
- Op het team
- Op het imago van de organisatie

Kameraadschap

- Verbondenheid en vrijheid om jezelf te zijn
- Gastvrijheid en vriendelijke sfeer
- Op elkaar kunnen rekenen

Lees meer over dit medewerkersonderzoek

Cultuur
als business case

De winst van vertrouwen

Als organisatie streef je naar winst, bijvoorbeeld financiële winst, winst voor jouw medewerkers, je klanten of de maatschappij.

In een continu veranderende samenleving moet je als organisatie blijven innoveren, leiderschap tonen en een cultuur creëren waarin iedereen zijn of haar talenten optimaal kan inzetten.

Wanneer mensen zichzelf kunnen zijn en elkaar en hun leiders vertrouwen, is de kans veel groter dat zij hun potentieel durven en willen inzetten.

Het maakt dat samenwerking tussen mensen en tussen afdelingen optimaal verloopt. Er ontstaat positieve energie, innovatie en focus.

01 Betrokken medewerkers

Medewerkers die in een open en veilige cultuur werken, zijn gemotiveerder en productiever. Dit leidt weer tot betere prestaties, meer efficiëntie en uiteindelijk groei van de organisatie.

02 Innovatie en creativiteit

Een sterke cultuur die gebaseerd is op vertrouwen, vormt een voedingsbodem van innovatie en creativiteit. Medewerkers worden gestimuleerd om met ideeën te komen, dingen uit te proberen en risico's te nemen.

03 Talenten aantrekken

Organisaties met een sterke organisatiecultuur hoeven minder tijd, geld en energie te stoppen in het aantrekken van nieuw talent.

04 Loyale medewerkers

Een sterke cultuur zorgt ervoor dat medewerkers langer bij een organisatie willen blijven werken.

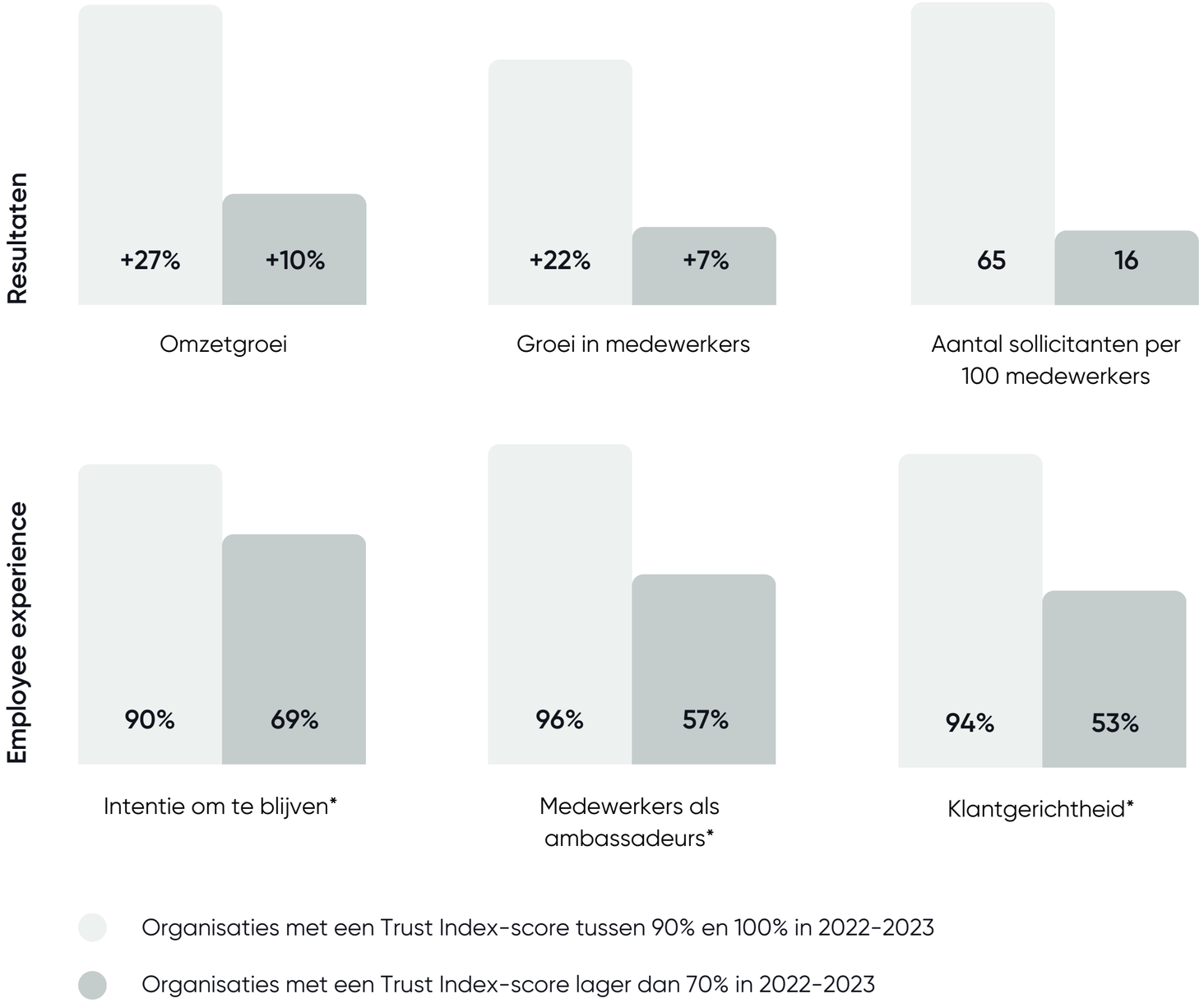
Het belang van vertrouwen

Great Place To Work meet vertrouwen op de werkvloer middels het Trust Index™-medewerkersonderzoek. Dit onderzoek bestaat uit 60 stellingen over 5 universele waarden.

We zien grote verschillen in bedrijfs-resultaten bij organisaties die hoog op vertrouwen scoren en die laag op vertrouwen scoren.

*Deze scores zijn gebaseerd op onder-staande stellingen:

- Ik wil hier een lange tijd blijven werken
- Ik zou onze organisatie sterk aanbevelen aan vrienden en familie als great place to work
- Onze klanten beoordelen de service die we leveren als uitstekend



Cultuur tijdens groei

Cultuur tijdens groei

We zien het vaak gebeuren: een kleine start-up groeit als kool en verliest onderweg grip op de cultuur van de organisatie.

Hoe houd je je cultuur vast als je snel groeit? Wat doe je als de cultuur het groeitempo van de organisatie niet kan bijbenen? En hoe voorkom je dat je in een identiteitscrisis belandt?

Een sterke cultuur is een katalysator voor organisatiegroei. Maar de invloed ervan op organisatiegroei is niet altijd positief. Een giftige cultuur, waarin sprake is van een gebrek aan vertrouwen, psychologische onveiligheid of weerstand tegen verandering, kan groei juist belemmeren.

Andersom heeft groei ook invloed op de cultuur in een organisatie. Groei brengt namelijk uitdagingen met zich mee en zorgt voor verandering. Wat ooit een effectieve cultuur was voor een kleine start-up, werkt misschien niet meer wanneer dezelfde organisatie groter wordt.

Elke groeifase kent haar uitdagingen

In een groeiende organisatie is het onvermijdelijk om de cultuur aan te scherpen. Het vitaliteitsmodel kan hierbij helpen. Dit model vertelt je namelijk welke uitdagingen je kunt tegenkomen per groeifase.

Fase 1: pioniersfase
In de pioniersfase is iedereen gefocust op het gat in de markt. Er staat één leider aan het roer.

Oplossing voor de uitdaging
De organisatie groeit zo snel dat je de grip verliest op de cultuur en dus geen stevige basis kunt leggen. Het is belangrijk om de organisatiecultuur vast te leggen, bijvoorbeeld door kernwaarden te definiëren en door in kaart te brengen wat medewerkers waarderen aan jouw organisatie.

Fase 2: groeifase
De groei is strategisch onderbouwd en processen zijn daarop afgestemd. Er zijn meerdere leiders in plaats van één.

Oplossing voor de uitdaging
Het risico is dat de koers van de organisatie onduidelijk wordt en dat er mogelijk botsende leiderschapsstijlen ontstaan. Het is daarom belangrijk om in deze fase cultuur en leiderschap structureel op de agenda te zetten, om zo een duidelijke visie op leiderschap te vormen, waar iedereen aan bijdraagt.

Fase 3: beheerfase
Medewerkers handelen op basis van procedures. Besluiten worden pas genomen na lang wikken en wegen.

Oplossing voor de uitdaging
De organisatie verliest haar flexibiliteit en de oorspronkelijke drijfveer verdwijnt naar de achtergrond. Het is belangrijk om de missie en visie van de organisatie in lijn te brengen met de huidige cultuur. Of bekijk het andersom en verander je cultuur, zodat deze aansluit bij de nieuwe missie en visie.

Vitaliteitsmodel (Peters, 2003)

3 tips

Cultuur vormgeven en behouden in een groeiende organisatie

Bepaal de strategie en koers

Om te weten wat de strategie en koers precies moeten zijn, is het goed om te beginnen met een nulmeting onder wat er speelt onder je medewerkers en leidinggevenden. Met een nulmeting kun je de huidige cultuur in kaart brengen en op basis van de uitkomsten een strategie opstellen.

Deel inzichten

Het is belangrijk om alle medewerkers te betrekken bij de uitkomsten van de nulmeting. Als cultuur voor hen een vaag begrip is, kun je dit wegnemen door te communiceren over de sterke punten en verbeterpunten die naar voren zijn gekomen. Dit vormt de basis van je cultuur.

Werk aan leiderschap

Managers zijn essentieel om een cultuur die groei faciliteert tot leven te brengen. Hun voorbeeldgedrag laat medewerkers zien wat de nieuwe cultuur in de praktijk betekent, op alle niveaus van de organisatie. De leiders op c-level zijn hiervoor de vaandeldragers en vervullen een voorbeeldrol.

Cultuur in tijden van verandering

Great Place To Work.
Organisatiecultuur

Great Place To Work.
Organisatiecultuuur

Cultuur in tijden van verandering

Organisaties hebben continu te maken met verandering. Verandering kan klein of groot zijn, van binnen- of juist van buitenaf komen. Denk aan een reorganisatie, een nieuw bestuur of een fusie, maar ook aan technologische ontwikkelingen en gebeurtenissen in de wereld.

Laten we het voorbeeld van een fusie nemen. Dit zorgt voor een enorme verandering in een organisatie. Twee (of meer) organisaties die samengaan hebben namelijk zelden dezelfde organisatiecultuur. Samen een nieuw pand betrekken en een nieuwe huisstijl die voor de buitenwereld zichtbaar is, betekent niet dat er ook een nieuwe, gezamenlijke organisatiecultuur is.

De basis moet dus opnieuw gelegd worden. Doe je dit niet, dan loop je het risico dat een fusie faalt: er ontstaan spanningen, medewerkers raken hun motivatie kwijt, processen verlopen stroef, besluitvorming is traag en in het ergste geval kiezen medewerkers ervoor om te vertrekken.

3 tips

Cultuurverandering na een fusie

Realiseer dat je twee werelden gaat samenvoegen

Een fusie betekent een samensmelting van twee groepen mensen met een eigen geschiedenis, normen, waarden en manier van werken. Het is belangrijk om beide werelden te erkennen en te respecteren. Voorkom dat je een nieuwe cultuur oplegt.

Beoordeel de bestaande culturen

Breng gezamenlijk de kenmerken, overeenkomsten, verschillen, kern-waarden, normen en gewoonten van elke cultuur in kaart. Kijk vooral naar de onzichtbare elementen van cultuur en hoe die zich uiten.

Schrijf een nieuw verhaal

Dit verhaal omvat een nieuwe, gezamenlijke identiteit, een gedeelde visie en missie, gemeenschappelijke kernwaarden, een purpose, een strategie en een nieuwe, gedeelde taal.

Cultuur en de rol van leiders

Cultuur en de rol van leiders

Leiders (lees: iedereen met een leidinggevende rol) zijn doorslaggevend in het wel of niet slagen van cultuur-verandering. Een gebrek aan draagvlak en veel weerstand onder het leiderschap verkleint de kans op effectieve en blijvende cultuurverandering.

En andersom geldt hetzelfde: leiders die positief tegen cultuurverandering aankijken, kunnen ervoor zorgen dat dit wél slaagt.

3 tips

Rol van leiders bij cultuurverandering

Voorbeeldgedrag

Leiders spelen een cruciale rol in het vormgeven van een nieuwe cultuur. Ze moeten de waarden en normen belichamen en als rolmodel optreden voor de gewenste cultuur. Het is belangrijk dat leiders zich gedragen in lijn met deze cultuur.

Sturing

Cultuur moet in alle lagen van een organisatie hoog op de agenda staan. Hoe je mensen aanneemt, hoe je ze beloont voor hun werk en de manier waarop je successen viert: alles wordt bepaald door de organisatiecultuur. Leiders hebben hierin een sturende rol. Niet door te micromanagen, maar vanuit een strategische visie.

Veranderbereidheid

Veranderbereidheid gaat over de mate waarin leiders en medewerkers openstaan voor verandering en bereid zijn om hieraan actief bij te dragen. Dit is nodig voor een geslaagde en blijvende cultuurverandering.

Cultuurverandering stappenplan

Great Place To Work.®
Organisatiecultuur

Stap 1: breng de bestaande cultuur in kaart

Beschrijf de huidige identiteit, visie, missie, kernwaarden en strategie. Kijk vooral naar de onzichtbare elementen van cultuur en hoe die zich uiten. Een medewerkersonderzoek is een betrouwbaar middel om deze elementen in kaart te brengen.

Stap 2: stel een diagnose

Waarom is cultuurverandering nodig? Welke opvattingen en gedragingen zijn bepalend voor onze cultuur?

Stap 3: bepaal de gewenste cultuur

Definieer de gewenste cultuur die past bij de doelen van de organisatie. Identificeer, op basis van de inzichten uit stap 1, welke aspecten van de huidige cultuur behouden moeten blijven en welke aspecten moeten veranderen.

Stap 4: betrek je medewerkers

Organiseer bijeenkomsten en feedbacksessies waarin medewerkers hun ideeën en feedback kunnen delen. Dit creëert een gevoel van eigenaarschap en draagt bij aan een soepele implementatie.

Stap 5: communiceer de verandering

Zorg voor een duidelijke en open communicatie over de voorgestelde veranderingen in de cultuur. Leg uit waarom verandering nodig is en hoe dit bijdraagt aan het succes van de organisatie.

Stap 6: bepaal wie verantwoordelijk is

Hoewel verandering een gezamenlijk proces is, is het goed om een persoon of groep als verantwoordelijk aan te wijzen.

Stap 7: leiders als rolmodellen

Leiders spelen een cruciale rol in het vormgeven van een nieuwe, gedeelde cultuur. Ze moeten de waarden en normen belichamen en als rolmodel optreden voor de gewenste cultuur.

Stap 8: faciliteer een soepele overgang

Ondersteun medewerkers in de overstap naar de nieuwe cultuur. Bied training en coaching aan om medewerkers te helpen zich aan te passen en zich comfortabel te voelen in de nieuwe situatie.

Stap 9: heb geduld

Verandering kost tijd en kent golfbewegingen. Bewaak open communicatie, luister naar feedback en blijf bijsturen waar nodig.

→ Stappenplan gaat verder op de volgende pagina

Stap 10: evalueer en meet de voortgang

Evalueer regelmatig de voortgang van de cultuurverandering en deel de resultaten in de organisatie. Meet de effectiviteit van de verandering aan de hand van meetbare doelstellingen en stuur bij als het nodig is.

Stap 11: houd verandering levend

Cultuurverandering is geen eenmalige actie, maar een continu streven naar verbetering. Houd de nieuwe cultuur levend door het te integreren in alle onderdelen van de organisatie.

Meer lezen over organisatiecultuur?

Wil je meer weten over dit thema? We schreven er een reeks blogs over.

Ontdek alle blogs over dit thema

Great Place To Work.
Organisatiecultuur

Krijg inzicht in je organisatiecultuur en laat je begeleiden bij de cultuurverandering

Great Place To Work helpt organisaties bij het creëren van een organisatiecultuur waarin vertrouwen centraal staat. Dit doen we met de Trust Index™, het medewerkersonderzoek waarmee we vertrouwen, trots en plezier meten. Jaarlijks voeren we dit medewerkersonderzoek uit in meer dan 10.000 organisaties wereldwijd.

We geloven dat vertrouwen de basis is voor betere individuele prestaties, betere teamprestaties en betere bedrijfsresultaten. Groei en innovatie volgen dan vanzelf.

Naast het onderzoek bieden we begeleiding in de vorm van workshops en team- en leiderschapscoaching. Zo helpen jouw organisatie bij cultuurverandering.

Laten we kennismaken!

Heb je een vraag of opmerking?
Telefoon: 020 260 06 94
E-mail: NL_info@greatplacetowork.com

Contact

www.greatplacetowork.nl
+31 20 260 06 94
NL_Info@greatplacetowork.com

Adres

Gonnetstraat 26
2011 KA Haarlem
Nederland

Great Place To Work.

© 2024 Great Place To Work Nederland