

## **Kies voor meer cultuur**

**Ieder bedrijf heeft een eigen identiteit. Het 'karakter' van je bedrijf vindt haar oorsprong in de bedrijfscultuur. Een sterke bedrijfscultuur is een van de voorwaarden voor succesvol ondernemerschap. Nathalie van Spall, consultant en coach bij MANA Advies, Training & Coaching gaat in op het fenomeen bedrijfscultuur.**

Door de invloed van het westerse rationele denken is de bedrijfscultuur, ten onrechte, voor lange tijd een ondergeschoven stiefkind van veel managers geweest. De gemiddelde manager in het bedrijfsleven richtte zijn aandacht liever op harde processen en winstmaximalisatie dan het 'softe' gebied van cultuurvorming. Het tegenwoordige management denken richt zich steeds meer op waarden. Deze waarden worden onder andere gevormd door de emoties van de mensen die werkzaam zijn in je bedrijf en zijn van invloed op de bedrijfscultuur.

### **Bekijk je bedrijfscultuur**

Bedrijfscultuur is een lastig en ongrijpbaar begrip. Het betreft merendeels onfeitelijke zaken die eerder voelbaar dan altijd direct en feitelijk waarneembaar zijn. De cultuur van een bedrijf wordt onder andere bepaald door de veronderstellingen, normen en waarden die medewerkers gemeenschappelijk dragen. In een no-nonsense cultuur heerst bijvoorbeeld de gemeenschappelijke norm 'doe maar normaal, dan doe je gek genoeg'. In een sterk commerciële cultuur kan het niet gek genoeg zijn en worden er letterlijk toeters en bellen geluid als er een nieuwe klant is binnengehaald. Een bedrijfscultuur geeft impliciet weer hoe er met elkaar wordt omgegaan en hoe er met elkaar wordt gewerkt. Het betreft veelal de ongeschreven spelregels die bepalen hoe het 'spel' wordt gespeeld. In de ene cultuur kan bijvoorbeeld overwerken heel normaal zijn, terwijl je in een andere cultuur bij gelijksoortig gedrag al gauw als uitsloper wordt betiteld.

De basis voor de bedrijfscultuur wordt veelal gelegd door de oprichter van een bedrijf. Deze heeft bij de start van de onderneming bepaalde persoonlijke waarden, overtuigingen en ideeën hoe bepaalde zaken moeten verlopen. Deze draagt hij over op medewerkers. Als medewerkers zich hierin herkennen, zich conformeren en het bedrijf zich succesvol ontwikkelt wordt de basis gelegd voor een sterke bedrijfscultuur. Een ondoordacht beleid of een slecht voorbeeld kan leiden tot onzichtbare weerstanden tegen de leiding en de basis vormen voor de ontwikkeling van een zwakke en versnipperde cultuur. Geen aandacht besteden aan het bedrijfsklimaat is dus een kwalijke zaak. Een sterke bedrijfscultuur biedt geen garanties voor onbeperkt succes. Wel is de bedrijfscultuur van grote

invloed op het welbehagen van je medewerkers en het welslagen van alle plannen die je hebt met de onderneming.

### **Creër meer evenwicht**

De invloed van de oprichter op de bedrijfscultuur komt bijvoorbeeld tot uiting in collectieve verhalen en 'mythes' die heersen in het bedrijf. Collectieve verhalen bevatten onderliggende emoties die weergeven wat er heerst bij het merendeel van een groep van medewerkers. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van emoties van trots en gedrevenheid, maar ook van pijn en verbittering. Een verhaal over een ondernemende directeur die een slecht lopend bedrijf overnam en dit uitbouwde tot de succesvolle staat waar het nu in is, getuigt van geheel andere culturele waarden, dan het verhaal over de directeur die directief zijn eigen koers zette en regelmatig de botte bijl hanteerde. Het is waarschijnlijk dat je twee geheel verschillende culturen zult aantreffen.

De bedrijfscultuur is ook voelbaar in heersende gebruiken en rituelen. Denk bijvoorbeeld aan de traditionele vrijdagmiddag borrel of het 'ons kent ons' team dat gezelligheid en informele contacten hoog in het vaandel heeft staan en ook privé regelmatig met elkaar omgaat. De cultuur die heerst in je bedrijf is niet los te koppelen van andere managementterreinen waar je als manager mee te maken hebt. De bedrijfscultuur weerspiegelt zich, althans dat is de bedoeling, bijvoorbeeld in je producten, het personeelsbeleid, de organisatiestructuur en marketing. Zo staan bijvoorbeeld de bedrijfscultuur en de uitstraling van je bedrijf nauw met elkaar in verband. Als er geen evenwicht bestaat tussen je beleid en je bedrijfscultuur dan is dit bijvoorbeeld duidelijk voelbaar voor klanten.

### **Doordrenk alles met je cultuur**

Als je bedrijf groeit en inspeelt op nieuwe ontwikkelingen in de markt dan verandert meestal ook je bedrijfsvoering. Veranderingen die moeilijk opgepakt worden door medewerkers of zelfs leiden tot weerstanden zijn vaak terug te voeren tot diepgewortelde veronderstellingen die in de heersende cultuur verborgen zitten. Je beleid zal succesvoller worden gedragen als het aansluit op de heersende waarden. Een creatief en excellent manager zal hier zelfs gebruik van maken. Dit betekent niet dat je de inhoud van je beleid aanpast maar wel de manier waarop je de beleidslijnen communiceert naar medewerkers.

De bedrijfscultuur van een organisatie wordt gevormd en gedragen door de mensen die er werkzaam zijn. Als manager heb je een voorbeeldfunctie en vervul je een belangrijke sleutelrol. Een bedrijfscultuur is onder andere te beïnvloeden door een hoge betrokkenheid van het management bij het welzijn van de

medewerker. Sterke bedrijfsculturen kenmerken zich dan ook door een duidelijke aanwezigheid van 'peoplemanagement'. Er is bijvoorbeeld een duidelijk personeelsbeleid en voldoende aandacht voor de persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers. Er is sprake van open communicatie en er vinden regelmatig feedbackmomenten plaats tussen de manager en zijn medewerkers. De manager is sterk gericht op het creëren van samenwerkingsverbanden en bouwt aan het welzijn van zijn team. Waarden gedreven management speelt een grote rol bij cultuurbeïnvloeding. Waarden gedreven management kenmerkt zich onder andere door de aanwezigheid van een mission statement. Een mission statement geeft een antwoord op de vraag: "waar staan wij voor?" Afgeleiden van de missie zijn onder andere duidelijke omschreven kernwaarden. De kernwaarden dienen aan te sluiten op de dagelijkse praktijk en ervaringen van de medewerker. In zwakke bedrijfsculturen bepalen enkele dominerende figuren de visie en waarden op team en organisatieniveau. In een sterke cultuur staat het en gemeenschappelijk denken en doen voorop. Het is dan ook van belang medewerkers te betrekken bij het formuleren van een bedrijfsmissie. Zorg ervoor dat er een gezamenlijk gedragen passie en trots uit voort komt.

### **Sta open voor kritiek**

Als je nieuwe lijnen uitzet voor je bedrijf is het goed om te onderzoeken welke positieve of negatieve invloed de heersende bedrijfscultuur heeft op dit beleid. Probeer gebruik te maken van de sterktes die reeds aanwezig zijn. Daarnaast is het goed om regelmatig aandacht te besteden aan veranderingen in de bedrijfscultuur. Veranderingen in de bedrijfscultuur manifesteren zich meestal heel geleidelijk. Zowel in positieve als negatieve zin. Er zijn diverse methoden en manieren om de bedrijfscultuur in je bedrijf te onderzoeken. De meest eenvoudige is open te staan voor kritische indrukken van nieuwe medewerkers. Nieuwe medewerkers kijken vaak met een frisse blik naar het dagelijkse 'reilen en zeilen'. Ze zien en ervaren dingen die voor andere medewerkers zeer vanzelfsprekend zijn. Door open te staan voor hun indrukken ontvang je zeer waardevolle informatie. Praat met al je medewerkers over hun motivatie en waarden. Besteed ook eens aandacht aan je persoonlijke waarden en veronderstellingen en vraag jezelf eens af welke positieve of negatieve invloed dit heeft op de bedrijfscultuur.

### **Kenmerken sterke bedrijfscultuur**

- Sterk gedragen gezamenlijke waarden
- Manager vervult een voorbeeldfunctie
- Manager bekommert zich om het welzijn van medewerkers
- Een duidelijk personeelsbeleid
- Ruimte voor persoonlijke groei en ontwikkeling
- Gezamenlijk gedragen missie en visie
- Open communicatie
- Regelmatige feedback tussen de manager en medewerker
- Mensgericht denken staat centraal
- Gericht op samenwerking en teamvorming
- Beleid is in evenwicht met de heersende cultuur

*Tekst: Nathalie van Spall*

*Nathalie van Spall is werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. MANA begeleidt mensen, teams en bedrijven bij groei- en veranderingsprocessen. Info: [www.mana.nl](http://www.mana.nl), [nvanspall@mana.nl](mailto:nvanspall@mana.nl), 076-5339108.*