



Bedrijfscultuur is meer dan gedrag

De ruggengraat van bedrijfscultuur wordt niet gevormd door gedrag. Het gedrag is weliswaar zichtbaar maar het gedrag is een uitvloeisel van de missie, de waarden en de overtuigingen die binnen de organisatie heersen. Want die vormen de basis van de organisatiecultuur!

Bij verandering slechts aansturen op het gedrag zal daarom niet duurzaam zijn. Veel effectiever is om op een dieper niveau de verandering te bewerkstelligen. Pas als de missie, waarden en overtuigingen - die ten grondslag liggen aan dat gedrag - zijn veranderd kan er gesproken worden over een duurzame verandering. Maar hoe bereikt u dit?

HET UI-MODEL

Een manier om naar organisaties te kijken is de manier waarop u naar een ui kijkt. Een ui is opgebouwd uit verschillende lagen; u ziet alleen de buitenkant maar u kunt 'm laag voor laag afpellen om zodoende bij de kern uit te komen. En de kern is de raison d'être van de organisatie. Als het goed is wordt het bestaansrecht weerspiegeld in de missie van de organisatie.

NIVEAUS IN DE UI

De herkenbare organisatielagen nader beschouwd levert het volgende beeld op.

Omgeving:

Waar opereert een organisatie? Is het een non-profit omgeving? Of moet de organisatie zich handhaven in marktomgeving?

Gedrag:

Wat doet de organisatie? Wat kan de buitenwereld zien dat de organisatie doet?

Competenties:

Wat kan de organisatie? Wat zijn de bekwaamheden van de organisatie?

Waarden & Overtuigingen:

Waar gelooft de organisatie in? Wat is belangrijk voor de organisatie? Gelooft het in het harmoniemodel? Of gelooft de organisatie in 'eten of gegeten' worden?

Identiteit:

Hoe ziet de organisatie zichzelf? Omschrijft en ervaart het zichzelf als pro-actief en innovatief of als behoudend en voorzichtig?

Missie (of zingeving):

Waar doet de organisatie het allemaal voor? Wat is het bestaansrecht? Is de belangrijkste drijfveer geld? Of gaat het om het bijdragen aan een betere wereld? Of het maken van mooie dingen?

Een prachtig voorbeeld is de mission statement van Walt Disney. Alles staat in het teken van: "Mensen gelukkig maken".

Uitgangspunten bij deze niveaus is dat verandering op een lager niveau van invloed **kan** zijn op hoger gelegen niveaus. Maar veranderingen op een hoger niveau zijn **altijd** van invloed op de niveaus daaronder. Want als Walt Disney zou besluiten om mensen ongelukkig te maken zou Disneyland Parijs er opeens heel anders uitzien...

NOU EN...?

Prachtig zo'n indeling maar wat is het praktische nut hier nu van?

Het helpt u om meer inzicht te krijgen op welk niveau u verandering probeert te bewerkstelligen en op welk niveau u opereert tijdens verandering. Interventies - met als

doel duurzame verandering - moeten op de juiste niveaus ingezet worden en niet alleen op "de gedragslaag".

Een voorbeeld:

Een directie wil graag laten zien dat de klant centraal staat en gerespecteerd wordt (= een waarde). Een van de manieren om dat te doen is – volgens de directie - een net, verzorgd uiterlijk. De directie besluit het dragen van stropdas voor alle mannelijke medewerkers verplicht te stellen (= gedrag). Zij doet dit echter zonder de achterliggende reden helder te maken!

Voor de medewerker betekent dit dat hij zijn gedrag moet aanpassen zonder dat hij snapt waarom. Deze verandering riep dus in eerste instantie ontzettend veel weerstand op. Pas toen de directie uitlegde dat de stropdas slechts de uitingvorm was van een belangrijke waarde (... op respectvolle wijze omgaan met klanten) voelde vrijwel iedereen zich aangesproken om te veranderen.

PRAATJES VULLEN GEEN GAATJES

De meeste van u zullen ze wel kennen; de hei-sessies waarin het MT 4 dagen lang gaat nadenken over de missie en visie van de organisatie. Een lovenswaardig initiatief maar gaat de uitkomst gedragen worden door de organisatie? Of wordt het door de gemiddelde medewerker ervaren als het creëren van loze woorden? Het zegt de medewerker waarschijnlijk niets en zal hem of haar zeker niet inspireren.

Toch is het nodig om hier als organisatie goed invulling aan te geven. Want wetenschappelijk onderzoek toont aan dat succesvolle organisaties hierin verschillen van minder succesvolle organisaties. Juist omdat ze de motivatie en drive kunnen vinden om de missie en de kernwaarden niet alleen te formuleren, maar ook daadwerkelijk te implementeren. Met als gevolg dat iedereen snapt wat de organisatie wil bereiken!

Er wordt niet alleen over gepraat; nee, het wordt ook gedaan. En dan zijn mooie woorden opeens wel heel krachtig en inspirerend.

*Dit artikel is geschreven door Peter Siks, initiatiefnemer van **SIMPELVERANDEREN.NL***

*Dit is een netwerkorganisatie die organisaties ondersteund bij verandering door middel van training, workshops en advies. U kunt **SIMPELVERANDEREN.NL** bereiken via info@simpelveranderen.nl of direct op telefoonnummer 0615 004 333.*

