

Hoe je organisatiecultuur in beeld brengen en hier sturing aan geven

Bron: uit GRETHE VAN GEFFEN, *Vershil moet er zijn, kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagement*, Atlas Contact, Uitgeverij, 31 okt. 2009 - 191 pagina's, ISBN 978 90 470 0064 8

Eén van de vestigingen van een grote verzekeraar bevindt zich in een Nederlandse regio met een sterke lokale identiteit. Er is een flink aantal medewerkers uit de regio dat daar al langere tijd werkt; hun gemiddelde leeftijd is 43 jaar. Hun werkwijze van 'doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg' en 'niet lullen maar poetsen' heeft een belangrijke stempel gedrukt op de omgangsvormen in het bedrijf.

Hoewel deze werkwijze op zich prima voldoet, constateert de verzekeraar dat het moeilijk is om (jonge) mensen te vinden en te binden. Het werk is redelijk kennisintensief en vraagt dus een uitgebreide inwerkperiode. Idealiter blijven nieuwe mensen ten minste drie jaar. Echter, onder de jonge instroom wordt dit bij lange na niet gehaald. Het verloop onder de jonge medewerkers is vele malen groter dan onder de oudere werknemers. Dit beeld is nog sterker als het gaat om allochtone jonge medewerkers.

De cultuur van een organisatie is een onzichtbaar verschijnsel, maar heeft vaak meer invloed op werkwijze en gedragingen dan gedacht wordt. Het feit dat je cultuur niet ziet, betekent niet dat het er niet is. De casus van de verzekeraar laat zien dat de onzichtbare invloed van cultuur de resultaten van uw bedrijf sterk kan beïnvloeden. Het voortdurend moeten werven en inwerken van nieuwe medewerkers is een kostbare zaak. De verzekeraar heeft alle belang bij het behouden van de aangetrokken medewerkers, maar slaagt daar te weinig in. Behalve dat dit een dure kwestie is, betekent het voor de verzekeraar ook dat er weinig nieuwe ideeën het bedrijf binnenkomen die echt kunnen beklijven. De dragers van deze ideeën vertrekken immers weer voordat hun ideeën geaccepteerd of geïmplementeerd kunnen worden.

Alle ideeën voor verbetering of vernieuwing moeten van zittende medewerkers komen. Hun commitment is hoog, maar er zijn beperkingen in hun bijdrage als het gaat om verandering. De organisatie heeft echter geen tijd om stil te staan. De ICT gaat een deel van de processen overnemen. Medewerkers moeten eerder het proces gaan managen dan het zelf uitvoeren. Hun rol verandert van processpecialist naar klantmanager, zij zullen minder moeten weten en meer moeten communiceren en samenwerken. De verzekeraar heeft de nieuwe, jonge mensen hard nodig om deze verandering samen met het zittende personeel te bewerkstelligen. Hij adverteert met de vraag om mensen met initiatief en ambitie, en dit vindt hij ook. Waarom gaan ze weg? De sfeer in de organisatie is vriendelijk. Jonge mensen benoemen in exitgesprekken hun vertrekredenen niet zo duidelijk. Door de ongrijpbaarheid van het probleem is er aanleiding te denken dat het in de cultuur van de organisatie kan zitten. Maar de verzekeraar weet niet waar hij moet beginnen om dat aan te pakken.

De uitdaging is om het onzichtbare en ongrijpbare van de organisatiecultuur om te zetten in een managementinstrument dat versterkend werkt voor diversiteit in uw organisatie en dat ervoor zorgt dat diverse mensen kunnen binnenkomen, samenwerken, elkaars ideeën benutten en de diverse klant optimaal bedienen. Voordat we daar suggesties over doen, gaan we eerst in op de vraag wat organisatiecultuur nu precies is en wat er gebeurt als de medewerkers van een organisatie min of meer divers zijn.

Cultuur: the way we do things here..

Is het u wel eens overkomen op een sollicitatiegesprek? U komt keurig in uw duurste pak binnenlopen en de leden van de sollicitatiecommissie zitten in een spijkerbroek. Of andersom, u denkt te maken te hebben met een informele organisatie en u bent daarop gekleed, maar u krijgt een commissie tegenover u die strak in het pak zit. Dat is een eerste kennismaking met de cultuur van een organisatie. Of u precies goed of net verkeerd gekleed bent, heeft invloed op het verloop van uw sollicitatiegesprek.

Natuurlijk gaat het niet om het pak of de spijkerbroek. De kans is groot dat er een heleboel vast zit aan dat pak of de spijkerbroek: de zogenaamde informele regels van de organisatie. Dat kan heel subtiel liggen. Zo is er een bestuurder die regelmatig door de gangen in het bedrijf loopt. Hij beschouwt dat als voeling houden met de dagdagelijkse praktijk. Zijn medebestuurders doen dat niet. De bestuurder klaagt dat het door de medewerkers niet goed wordt opgepakt als hij rondloopt. Omdat hij zich op de gangen laat zien, net als elke andere collega, benaderen ze hem informeel, op het respectloze af. De bestuurder vindt dat de medewerkers geen oog hebben voor verhoudingen. In zijn vorige baan liep hij op dezelfde wijze rond, maar niemand haalde het in zijn hoofd om hem familiair te bejegenen: ze wisten wat zijn positie in de organisatie was.

De praktijk van elke organisatie bestaat uit een scala van ongeschreven regels en rituelen die bepalen hoe gedrag wordt waargenomen en geïnterpreteerd. Onder deze regels en rituelen liggen bepaalde waarden verscholen. In slechts weinig organisaties worden de regels, rituelen en waarden aan nieuwkomers uitgelegd. Zij moeten zelf op zoek gaan naar de do's en don'ts in het werk, zoals:

- Hoe belangrijk is het om op tijd te komen en deadlines te halen?
- Is er aandacht voor een collega die jarig of ziek is?
- Wordt overwerken gewaardeerd of belachelijk gevonden?
- Laat ik een bezoeker lang wachten bij de receptie of haal ik die meteen op?
- Zijn medewerkers bereid iets te doen wat niet in hun functieomschrijving staat?
- Hoe persoonlijk gaan leidinggevenden en medewerkers met elkaar om?
- Wat is belangrijker; de resultaten waarover je je eigen lof in het rond bazuunt, het totaal aan resultaten dat je zelf werkelijk haalt of je vaardigheden om in teamverband resultaten te halen?

Wie nieuw binnenkomt in een organisatie ziet zich gedwongen de informele regels snel onder de knie te krijgen. Een medewerker die niet in staat is uit te vinden 'hoe het hier werkt' of zich daaraan niet aanpast, presteert weinig. Hij of zij voelt zich dan ongelukkig in de organisatie, want de meeste mensen houden ervan hun zaakjes goed te regelen. Wellicht is de organisatie ook ongelukkig met de nieuwe medewerker en zet die weer buiten.

De cultuur van een organisatie wordt ook wel de smeerolie genoemd: daardoor loopt het allemaal soepel. Iedereen weet wat de gewoonte is, en zo wordt het voorspelbaar wat collega's van elkaar kunnen verwachten. Gewoontes, in feite de informele regels, kunnen hardnekkiger zijn dan de officiële regels. Denk maar aan de kreet 'afpraak is afspraak', die in menige organisatie met enige regelmaat uit de kast komt en onder de aandacht van medewerkers wordt gebracht. Het rondroepen daarvan is één, maar het daadwerkelijk je eraan houden is twee. Als het een ingewortelde gewoonte is dat een afspraak niet al te serieus genomen hoeft te worden, kost het heel wat moeite om dat te veranderen!

De cultuur van een organisatie komt evenzeer voort uit het verleden van de organisatie als uit de eisen die de omgeving stelt. Niet alles uit het verleden is nog nuttig voor het heden. Toch blijven werkwijzen en gedragingen die in het verleden gangbaar en zelfs succesvol waren, hangen tussen de muren van de organisaties. Mensen die er komen werken, voelen dat. In het begin kunnen ze het zelfs goed benoemen. Na verloop van tijd wordt de waarneming van cultuur onbewuster. Als er dan een nieuwe collega binnenkomt en een opmerking maakt over hoe de dingen eraan toegaan, reageren zittende collega's verrast: hé, inderdaad, dat is zo, zo gaan die dingen hier. Ze waren er allang aan gewend geraakt en vinden het normaal.

Enkele wetenschappelijke definities van organisatiecultuur zijn:

Focusgroep 1992:

Organisatiecultuur is een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en in welke mate zij energie steken in hun werk en de organisatie.

Deal en Kennedy, 1982:

Organisatiecultuur is de lijm die de organisatie bijéén houdt. Organisatiecultuur is 'the way we do things here.'

Een cultuur van veranderingsbereidheid

Bij het managen van diversiteit is het van essentieel belang om te weten hoe de organisatiecultuur eruit ziet. De ongeschreven regels en de vanzelfsprekendheden binnen de organisatie bepalen waar de medewerkers wel of niet hun energie insteken. Diversiteit betekent dat mensen met allerlei achtergronden en dus ook verschillende waarden, normen, denkwijzen en gedragingen de organisatie binnenkomen. Als u dat negeert, krijgt u verloop van bepaalde groepen medewerkers zoals in het voorbeeld van de verzekeraar. Voor klanten geldt dat evenzeer. Bepaalde groepen klanten lopen naar een concurrent, en laten u links liggen.

Ongeschreven regels volstaan niet meer om uw organisatie effectief te laten functioneren in een diverse omgeving. Diversiteit vraagt om een bewust ingerichte organisatiecultuur met regels die passen bij de resultaten die de organisatie wil leveren. Daarbij staat diversiteit garant voor een zekere dynamiek. Het is niet voldoende om de cultuur en de regels te herijken en opnieuw van start te gaan. U moet ook kunnen verdragen dat de regels herhaaldelijk ter discussie worden gesteld. Er is een tijd geweest waarin we dachten dat na een reorganisatie decennialang doorgewerkt zou kunnen worden zonder nieuwe veranderingen. Het bleek niet te kloppen, de structuur van organisaties vraagt voortdurend onderhoud. Datzelfde geldt voor de cultuur van organisaties. De verzekeraar in onze casus richt zich op de werving van jonge mensen die ambitie hebben en initiatief tonen. Eenmaal binnen worden ze echter geconfronteerd met een 'doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg'-houding. Deze cultuur is al jaren niet meer onderhouden en dus diepgaand verankerd in *the way we do things here*. Binnen het bestaande werkt deze cultuur wellicht nog als smeerolie, maar in het licht van de noodzakelijke veranderingen loopt de organisatie vast.

Openheid voor divers gedrag en denkwijzen

De verzekeraar worstelt niet alleen met het gebrek aan veranderingsbereidheid in zijn cultuur, hij heeft ook een probleem met de openheid voor divers gedrag en denkwijzen. Eigenlijk stelt hij de medewerkers voor een dubbele uitdaging. Hij haalt mensen binnen die gedrag vertonen – ambitie en initiatief – dat in de organisatiecultuur nauwelijks van nieuwkomers wordt geaccepteerd, en hij zet ook nog eens jonge mensen in teams van mensen op leeftijd. Soms zijn deze jonge mensen de enige twintiger in een team van veertigers. De enkele allochtone jongere die is binnengekomen, is sowieso uniek. Nu is het niet per definitie zo dat een jongere ander gedrag en denkwijzen heeft dan een oudere, of dat een allochtone jongere daarin nog meer zou afwijken. Maar in een organisatie waarin de medewerkers een zekere uniformiteit vertonen, is er al heel snel een waarneming van verschil wanneer iemand in het team komt die buiten de uniformiteit lijkt te vallen en dat roept een bepaalde dynamiek op in organisaties.

Deze dynamiek is onderzocht door Rosabeth Moss Kanter die de theorie van het tokenisme ontwikkelde. Zij keek vooral naar de verhouding tussen de positie van mannen en vrouwen, en de gevolgen daarvan voor hun zelfbeeld en functioneren, maar benadrukte steeds dat dezelfde patronen zich voordoen bij andere tokens, zoals de culturele eenling te midden van collega's met een uniforme cultuur.

De onderzoeksresultaten van Kanter maakten duidelijk dat daar waar vrouwen numeriek zwaar in de minderheid waren in het management, hun status die van een token werd: het symbool van 'hoe-vrouwen-kunnen-doen', 'stand-ins for all women'. Soms hadden ze voordeel van hun verschil: ze waren zichtbaarder, ook in hun succes. Soms leden ze onder de eenzaamheid van de buitenstaander die zich moeten zien aan te passen in een vreemde cultuur. In elk geval was het verloop onder deze vrouwelijke managers, en het 'mislukken', aanzienlijk hoger dan bij mannelijke managers, tot tweemaal zoveel. Niet hun vrouwelijkheid was het probleem, maar hun zeldzaamheid, hun lage aantal.

Organisatiecultuur als instrument voor diversiteit

In de casus van de verzekeraar hebben de vaste medewerkers hun eigen routine gevonden en ze voelen zich daar prettig bij. Deze mensen vormen tevens de basis van de organisatie. Zij zijn degenen die over het historisch geheugen beschikken, zij werken de nieuwe mensen in, zij weten precies wat er van hen verwacht wordt en zorgen sinds jaar en dag voor de goede resultaten. Het is vervelend en het lijkt ongrijpbaar waarom jonge nieuwe medewerkers zich niet in hun rangen voegen, maar vertrekken.

Zeker is dat de verzekeraar er niet meer mee kan volstaan om organisatiecultuur als een onbewust proces te handhaven. Er zijn voldoende signalen om aan te nemen dat er op dat vlak iets moet gebeuren. De reden daarvoor is niet gelegen in het feit dat het nu zo fout gaat. Vaak is dat het eerste wat zittende medewerkers vragen: doen we het nu dan niet goed? De oorzaak is dat nieuwe tijden, en zeker tijden van diversiteit, nieuwe eisen stellen aan de organisatiecultuur. Door de grote diversiteit aan achtergronden van medewerkers wordt de organisatie meer dan voorheen op zichzelf teruggeworpen en gedwongen een identiteit te kiezen en neer te zetten. Een impliciete cultuur volstaat niet meer; deze dient expliciet te worden. Waarden, normen, werkwijzen en gedrag vragen om herijking in het licht van de huidige en toekomstige taken van de organisatie.

De cultuur bij de verzekeraar is helemaal niet veranderingsbereid. Initiatief van jonge nieuwkomers wordt in de praktijk van alledag niet beloond, maar eerder afgestraft. Ook heerst er een cultuur waarin je je eerst maar eens moet bewijzen binnen het bestaande, daarna mag je meepraten. De verzekeraar weet dus wel wat hij graag wil, maar heeft onvoldoende zicht op de bestaande organisatiecultuur om zijn wens te realiseren. *The way we do things here* staat haaks op de cultuur die de jonge medewerkers meebrengen.

Wij adviseren deze verzekeraar om allereerst te gaan werken aan het vermijden van tokenisme. Voortaan zet men drie jonge instromers tegelijk in een team. Voorheen spreidde men deze jongeren namelijk over drie verschillende teams. Elke jongere heeft bovendien een mentor gekregen vanuit één van de oudere medewerkers.

Daarnaast is gevraagd om de bestaande cultuur te beschrijven en een expliciet model te maken voor de gewenste cultuur. De gewenste cultuur sluit aan bij de beoogde veranderingen richting proces- en klantmanager én houdt rekening met het toenemend diverse personeelsbestand, waarvoor de verzekeraar een aantrekkelijke werkgever wil zijn. Nadat de belangrijkste elementen van die cultuur zijn vastgesteld en gecommuniceerd, wordt in divers samengestelde werkgroepen van medewerkers dwars door de organisatie heen gewerkt aan het implementeren van de gewenste organisatiecultuur en het produceren van ideeën om alles te halen uit de verandering van processpecialist naar klantmanager. Bovendien worden er diversiteitstrainingen georganiseerd waarbij tokenisme, communicatie, samenwerking en het benutten van divers talent centraal staan.

Zo komt de verzekeraar bij een organisatiecultuur die versterkend zal werken op het personeelsbeleid en de gewenste resultaten van het bedrijf. Zowel de veranderingsbereidheid als de openheid voor divers gedrag en denkwijzen nemen toe. De overlevingskansen van het bedrijf in de diverse omgeving waarin het moet opereren worden aanzienlijk vergroot.

Een organisatiecultuur ontwikkelen, getypeerd door veranderingsbereidheid en openheid voor divers gedrag en denkwijzen

- Stap 1

Bepaal wat de gewenste organisatiecultuur is voor uw bedrijf / organisatie in een diverse omgeving.

- Stap 2

Vergelijk de gewenste organisatiecultuur met de bestaande, en heb daarbij in het bijzonder oog voor uitsluitingsmechanismen in het licht van de meerderheid versus de minderheid, en de diversiteitsvriendelijkheid van de formele en de informele regels in de organisatie.

Bedenk dat werken aan een organisatiecultuur net zoveel een proces als een resultaat is; neem sleutelfiguren uit allerlei hoeken van de organisatie mee in het analyseren van de stand van zaken.

- Stap 3

Bepaal waar voor uw organisatie de grootste kansen liggen om te komen tot een organisatiecultuur getypeerd door veranderingsbereidheid, en openheid voor divers gedrag en denkwijzen.

Liggen die in:

- Het structureren van kansen?
- Het structureren van macht?
- Het structureren van aantallen?
- Een combinatie van deze factoren?

- Stap 4

Kom tot een samenhangend pakket van maatregelen. Daarbij behoort, naast of samen met de in stap 3 bepaalde inzet, in elk geval:

- Leiderschap: als de leiders van uw organisatie bijvoorbeeld niet openstaan voor divers gedrag en denkwijzen, gaat het niet lukken.
- Activiteiten waarbij een dwarsdoorsnede van de organisatie is betrokken: of u nu kiest voor werkgroepen, het opzetten van bepaalde projecten of een communicatietraject, zorg dat u de diverse geledingen van de organisatie raakt en meeneemt.
- Duidelijke regels over ingrijpen bij onaangenaam gedrag als zich dit voordoet in uw organisatie. Deels betreft het daarbij procedures maar ook op dagelijks management, gedrag van medewerkers en communicatie over *the way we do things here* moet u inzetten! Laat u dit achterwege terwijl zich wel onaangename situaties voordoen, dan zal dit het effect van uw andere maatregelen ernstig beperken.

- Stap 5

Bepaal wanneer en hoe u het resultaat van uw inspanningen voor organisatiecultuur gaat meten. Juist vanwege de ongreepbaarheid van het onderwerp wil het werken aan organisatiecultuur nog weleens verzanden in de dagelijkse praktijk. Door meetinstrumenten en ijkpunten te benoemen houdt u de organisatie op koers.