

Maart 2016
Negende editie

Cultuur onmisbaar

De impact van de heersende cultuur

Raymond van Hensbergen
Daphne Stip
Natalie Troost
Mark de Vries



Brandheuvels
DE PASSIE IN UW ORGANISATIE

Cultuuromslag

De heersende cultuur in een organisatie is een belangrijk gegeven. Bijvoorbeeld bij het inpassen van nieuwe werknemers, is dat de nieuwe werknemers moeten passen in de heersende cultuur. Zij moeten geïntegreerd worden. Deze heersende cultuur komt niet zomaar uit te lucht vallen, maar wordt gemaakt door de werknemers en zij zorgen er ook voor dat deze cultuur blijft bestaan.

Het woord *cultuur* is net al eventjes aan bod gekomen, maar wat is het nu eigenlijk? De cultuur in een organisatie zijn de normen en de waarden die gelden binnen een organisatie. Deze normen en waarden kunnen zoals net al is aangegeven worden gevormd door de werknemers, maar kan ook aangegeven worden door middel van gedragsrichtlijnen. Cultuur uit zich op de werkvloer doormiddel van vaste patronen die zijn ontstaan.

In deze paper gaan we verder in op waarom de heersende cultuur in een organisatie belangrijk is en maken daarbij een koppeling met het participierend plannen. Deze paper is de negende uit een serie van tien, die elkaar in de komende maanden zullen opvolgen. Steeds onderzoeken we een actueel thema waar managers en medewerkers eigenlijk iets mee 'moeten'.

Soorten culturen.

Voordat we dieper ingaan op het belang van de heersende cultuur voor uw organisatie, zullen eerst kort de vier typen culturen besproken worden. *Welke cultuur heerst er in uw organisatie?*

Machtscultuur: Hier is er sprake van één duidelijke baas, die staat aan de top en beïnvloedt de rest van de organisatie. Die geeft het voorbeeld aan de rest van de organisatie en beïnvloedt op deze manier ook de normen en waarden van de



organisatie. Het voordeel van zo'n machtscultuur is dat men snel kan reageren en doeltreffend kan handelen.

Rollencultuur: Hier ligt een duidelijke focus op het volgen van richtlijnen en procedures. In zo'n organisatie is er sprake van een grote formalisatie. Werknemers moeten zich strikt houden aan procedures, regels en richtlijnen. Om deze reden is een organisatie met een rollencultuur niet flexibel.

Taakcultuur: Hier ligt de focus op de prestaties van de werknemer en de output. Het individu wordt hier gezien als een klein radartje wat vervangbaar is, het gaat om de teamprestaties.

Individuele werknemers kunnen makkelijk vervangen worden zolang de taak maar volbracht wordt.

Persoonscultuur: Hier ligt de focus op het individu. De individuele werknemer wordt gezien als degene met de kennis en vaardigheden die kan helpen om de organisatie verder te helpen. Het succes van het individu staat centraal; het succes van het individu is het succes van de organisatie.

U herkent vast uw eigen organisatiecultuur wel. Het is wel zo dat als een organisatiecultuur eenmaal gevormd is, het lastig is om dit zomaar te hervormen. Van de werknemers komt in zo'n geval altijd weerstand, zij zullen de heersende cultuur gaan beschermen. Om deze reden is het altijd aan te raden om een specialist op het gebied van cultuuromslag in te huren. Brandheuvels is een specialist. Brandheuvels kan de weerstand en de cultuuromslag in goede banen leiden. Brandheuvels heeft ruime ervaring in het managen van zulke projecten. *Wilt u een andere cultuur in uw organisatie realiseren? Neem dan vrijblijvend eens contact met ons op. Wij helpen u graag verder.*

Organisatiecultuur onmisbaar

Er is een directe en indirecte relatie tussen de heersende cultuur in een organisatie en de bottomline van een organisatie. Juist deze relatie wordt vaak vergeten. **De heersende organisatiecultuur heeft echt grote invloed op de rest van de organisatie!**

Van managers vernemen we vaak dat zij het lastig vinden om grip te krijgen op medewerkers en de rest van de organisatie. Ze hebben vaak het gevoel dat er het ene oor in gaat en het andere oor uit. Het lukt ze niet of maar in beperkte mate om medewerkers in beweging te krijgen en hun missie en visie over te dragen. Het gevolg: de doelstellingen van de organisatie worden niet gehaald.

Juist hier is de organisatiecultuur te zien. De organisatiecultuur wordt vaak vergeleken met de wortels van een boom. Je ziet ze niet, maar je weet dat ze er zijn. Deze wortels zijn onmisbaar voor de rest van de boom, zij leveren de voedingsstoffen en stabiliteit waardoor de rest van de boom kan groeien. De wortels zijn onmisbaar!



Op vier manieren hebben de wortels invloed op de rest van de boom.

- De wortels beïnvloeden de manier waarop een organisatie werkt en haar medewerkers de klanten en de omgeving behandelt.
- De wortels beïnvloeden de mate van autonomie die medewerkers krijgen in handelen, besluitvorming en innovatie.
- De wortels bepalen hoe de macht en de informatie door de organisatie stroomt.
- De wortels bepalen hoe sterk de medewerkers betrokken zijn bij de doelstellingen van de organisatie.

Wat we hier zien is dat de wortels (de heersende cultuur) een grote invloed heeft op de rest van de organisatie. Dit zal ik illustreren met een voorbeeld.

Ryanair

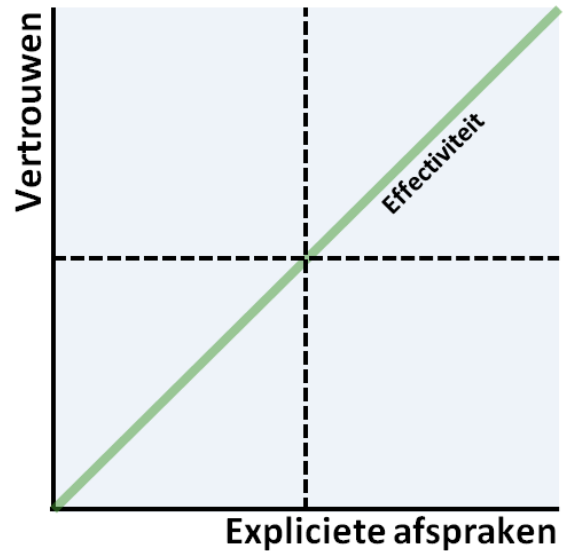
Het belang van de heersende cultuur in een organisatie kan u goed zien bij Ryanair. Iedereen kent Ryanair van de goedkope vliegtickets en zijn agressieve strategie. Ryanair deed er alles aan om de goedkoopste te zijn en goedkoop te blijven. Voor alles moest extra betaald worden en de klantenservice was maar sporadisch bereikbaar. Dit ging goed totdat de klanten en de aandeelhouders begonnen te zeuren. Het moest anders! De cultuur moest worden veranderd. Een lastige opgave voor Ryanair, omdat het een hele grote cultuuromslag betrof. Maar binnen relatief korte tijd is het wel grotendeels gelukt. Er wordt bij Ryanair niet meer gesproken over passagiers maar over klanten, de klantenservice is goed bereikbaar, er mag tegenwoordig een gratis stuk handbagage worden meegenomen en het hoofdkantoor van Ryanair heeft de uitstraling gekregen van een startup (een ontspannen sfeer, genoeg amusement en een fijne uitstraling). Tegenwoordig heeft Ryanair aandacht voor de klanten en zijn medewerkers en minder aandacht voor de prijs. Het succes van de cultuuromslag bij Ryanair zullen we in de komende jaren gaan merken. Op dit moment lijkt de nieuwe cultuur zich langzaam te nestelen in de organisatie.



Is ook uw organisatie toe aan een cultuurverandering? Schroom dan niet om contact met ons op te nemen, wij voorzien u graag van advies op maat.

Tot slot

Het realiseren van een cultuurverandering zal niet van de één op de andere dag klaar zijn. Het is een proces van de lange adem. Belangrijk bij dit proces is om de werknemers er vanaf het begin en regelmatig bij de te betrekken. Als dat gebeurt kan er vertrouwen ontstaan en kunnen er expliciete afspraken worden gemaakt, waardoor de effectiviteit stijgt.



Verder praten? Neem contact met ons op voor een vrijblijvende afspraak.

[f https://www.facebook.com/Brandheuvels](https://www.facebook.com/Brandheuvels)

[t https://twitter.com/brandheuvels](https://twitter.com/brandheuvels)

Brandheuvels BV

Sodawater 15 • 3991 HJ Houten • T 06 - 539 802 34

E info@brandheuvels.com • I www.brandheuvels.com