

# Employee experience: organisatiecultuur

Whitepaper summit XL 13 juni 2019

HRcommunity en Great Place to Work

## 'Wees wie je zegt te zijn'

De cultuur binnen een organisatie beleeft iedereen anders. Toch kun je als bestuur door slim meten en een open houding ontdekken 'wat er speelt' en zorgen voor een goede sfeer op de werkvloer. Tijdens de HR Summit XL op 13 juni 2019 vertelden HR-professionals en deskundigen over hun ervaringen, successen en twijfels. 'Het blijft lastig om uit alle indrukken één verhaal te destilleren en te zeggen: dit is wie we zijn en wat we ambiëren.'

---

Bij de summit waren aanwezig:

Judith Blenken Blijdestein, HR-directeur bij Accenture Nederland

Rien van Ekris, Global Change & Collaboration Director bij Danone

Frans Kamsteeg, antropoloog en universitair hoofddocent organisatiestudies bij de VU

Roeland van Laer, Head of HR & Talent Acquisition bij Alliander

Henk Zeilstra, HR-directeur bij RSM Belastingadviseurs

René Brouwers, directeur Great Place to Work Nederland

Marco Hoekstra, moderator

Winnifred Jelier, redacteur

---

Een goede sfeer is een voorwaarde voor een succesvolle organisatie, stelt René Brouwers, directeur van Great Place to Work Nederland. 'Je kunt als bestuur van alles bedenken en in diagrammen gieten, maar als de cultuur binnen je organisatie er niet naar is, dan ben je nergens.'

De belangstelling voor organisatieculturen kwam in de jaren '80 van de vorige eeuw op gang, herinnert hoogleraar Frans Kamsteeg zich. 'Japanse bedrijven presteerden destijds goed, ook al waren hun producten niet opvallend anders. De verklaring werd gezocht in de organisatiecultuur: de Japanse manier van werken zou doorslaggevend zijn. De vraag is natuurlijk of dat zo was, maar sindsdien is het concept niet meer weg te denken uit de organisatiekunde.'

Onder 'organisatiecultuur' valt het geheel van normen, waarden en gedrag van medewerkers. Brouwers: 'Je kunt onderscheid maken tussen wat de organisatie graag wil uitdragen en hoe de organisatie werkelijk functioneert. Die twee aspecten moet je zo dicht mogelijk bij elkaar in de buurt zien te krijgen: dat je bent wat je zegt te zijn.'

## **Spanning...**

Dat is niet altijd eenvoudig. 'We beleven de cultuur binnen een organisatie allemaal anders. Het kan verschillen per persoon, maar ook per afdeling of doelgroep,' merkt Henk Zeilstra, HR-directeur bij RSM Belastingadviseurs op. 'Dat maakt het lastig om er één verhaal uit te destilleren, om te zeggen: dit is wie we zijn en wat we ambiëren.'

Toch lijken bedrijven er de laatste jaren hier steeds beter in te worden. Ze vragen medewerkers geregeld hoe zij de organisatie beleven, wat ze belangrijk vinden binnen hun werk en wat ze graag anders zouden zien. Great Place to Work helpt wereldwijd bedrijven om deze beleefde organisatielcultuur in kaart te brengen met uitvoerige meetonderzoeken. Brouwers: 'Great Place to Work bestaat inmiddels 35 jaar en is in maar liefst zestig landen actief. De behoefte aan een positieve organisatielcultuur is universeel.'

Bedrijven met een goede organisatielcultuur nemen medewerkerstevredenheid doorgaans als doel op zich. Kamsteeg heeft vaak besturen gezien die te pragmatisch met hun organisatielcultuur omgingen. 'Ze zien een positieve organisatielcultuur in de eerste plaats als een middel om meer te verdienen. Die houding werkt meestal niet op de lange termijn. Kijk liever hoe je zo goed en prettig mogelijk met elkaar kunt werken, ongeacht de uitkomst. Wat heb je daarvoor nodig? Waar zitten de spanningen? Neem de tijd. Goede bedrijfsresultaten volgen dan meestal vanzelf.'

## **Blik vooruit**

Werken aan een goede organisatielcultuur is een doorlopend proces. Brouwers: 'Het moet onderdeel zijn van je strategisch ontwikkelproces. Keer op keer moet je als bestuur kijken hoe veranderingen in de organisatie beleefd worden, zodat je tijdig aanpassingen kunt doen als dat nodig is. Laat ook ruimte voor verschillen: de cultuur hoeft niet overal in je organisatie hetzelfde te zijn. Belangrijk is dat medewerkers de cultuur als positief beleven en ze hun potentieel maximaal kunnen inzetten.'

In internationale organisaties weten ze dit als geen ander. Hoewel in het ene land de organisatie zo hiërarchisch is dat ze er in een ander land de kriebels van zouden krijgen, weet de onderneming toch alles te bolwerken. Kamsteeg. 'Sommige bedrijven kennen grote subculturen. Dat hoeft geen probleem te zijn. Subculturen kunnen elkaar aanvullen en leiden tot een positieve dynamiek. Ook laat je ermee zien dat niet iedereen in een keurslijf hoeft.'

Judith Blenken Blijdestein, HR-directeur bij Accenture, heeft dagelijks te maken met grote verschillen binnen de organisatie. 'Bij Accenture werken wereldwijd een half miljoen mensen. Bij ons zijn er tal van subculturen. Die diversiteit omarmen we. De enige voorwaarde van het bestuur is dat het werkmilieu binnen de hele organisatie inclusief is: iedereen moet bij ons kunnen werken, ongeacht culturele achtergrond, sekse of etniciteit.' Om dit inclusieve milieu te stimuleren wil Accenture dat vanaf 2025 de helft van de instroom vrouw is. Blenken Blijdestein: 'Vanaf 2030 moet dit voor de hele *work force* gelden. Zulke afspraken komen voor de buitenwereld misschien grofmazig over, maar ze helpen ons om op de rit te blijven en laten aan de buitenwereld zien dat we het menen.'

## **Metten doe je zo!**

Terug naar medewerkerstevredenheid. Hoe kom je erachter hoe mensen de organisatiecultuur beleven? Neem vertrouwen, volgens het gedachtegoed van Great Place to Work hét fundament van een positieve organisatiecultuur. Mensen weten waar ze aan toe zijn en durven twijfels te delen. Maar hoe kom je te weten of dit vertrouwen er werkelijk is?

Kamsteeg: 'Vooral psychische veiligheid is notoir lastig om te meten. Iedereen beleeft dit anders. De een voelt zich op zijn gemak in een omgeving waar alles strak geregeld is en de baas steeds zegt wat je moet doen, terwijl een ander zich dan juist op de vingers gekeken voelt. Dat maakt eenduidige vragen in medewerkeronderzoek extra belangrijk.'

Belangrijk is dat medewerkers weten dat ze niet afgerekend kunnen worden op wat ze besluiten te delen, aldus Kamsteeg. 'Pas dan heb je kans op eerlijke reacties. Dat lijkt simpel, maar in praktijk zit daar vaak de angel: mensen vertrouwen er eigenlijk niet op dat je het ze niet persoonlijk zult aanrekenen.' Ook speelt mee dat mensen in sociaal-empirische onderzoeken vaak geneigd om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Kamsteeg: 'Ook als je goed doordachte vragen stelt en helder bent over je motieven, krijg je mogelijk niet de waarheid te horen.'

Zijn advies: geef goede opvolging aan het meetinstrument wat je inzet, organiseer bijvoorbeeld ook focusgesprekken of vragenrondes voor medewerkers. 'Ook tijdens zulke bijeenkomsten zijn er psychologische factoren waar je geen grip op hebt, maar door de gesprekken te combineren met andere instrumenten krijg je een genuanceerder beeld van wat er leeft in je organisatie.'

Dat merkte ook Rien van Ekris, Global Change & Collaboration Director. Hij werkte in zijn rol als HR Directeur voor Danone-Nutricia onder meer met tafeldialogen tijdens een grote transitie. 'Alle jaren van de maand nodigden we uit als management team, ongeacht afdeling of positie. Door deze opzet hadden we automatisch een diverse vertegenwoordiging van ons medewerkersbestand en het voordeel dat je regelmatig even de thermometer in de organisatie kan steken. We creëerden een ongedwongen sfeer, met taart en een goede kop koffie.' De medewerkers bespraken uiteenlopende kwesties. Van Ekris: 'Die dialoog sessies sloegen aan. Medewerkers voelden zich bevoorrecht dat ze ervoor uitgenodigd werden en dat we ze om hun mening vroegen en ook zagen dat wij er iets mee deden. Tegelijkertijd was het maar één keer per jaar, waardoor niemand zich overladen voelde. De gesprekken hielpen ons als management team ontzettend: we kregen een goed beeld van waar mensen zich zorgen over maakten of wat ze juist geweldig vonden.'

Ook een intern forum kan uitkomst bieden, merkte Roeland van Laer, Head of HR & Talent Acquisition bij nutsbedrijf Alliander. 'Op ons interne forum delen mensen hun twijfels. Ze kaarten problemen aan, maar helpen elkaar ook verder. Daar ben ik heel blij mee. Als bestuur krijgen we ondertussen een beeld van waar mensen zoal tegenaan lopen.'

## **Werken aan vertrouwen**

Vertrouwen ontstaat niet van de ene op de andere dag. Hoe zorg je dat je als organisatie een cultuur van vertrouwen ontwikkelt? Vertrouwen tussen leidinggevend en medewerkers, maar ook vertrouwen tussen medewerkers onderling?

Brouwers: 'Vertrouwen begint bij helderheid over verwachtingen en rollen. In teams waar mensen zich onveilig voelen, ontbreekt vaak een duidelijke visie, de informatievoorziening is gebrekkig, afspraken worden niet nagekomen of acties komen niet overeen met wat is gezegd.'

Open, eerlijk en duidelijk communiceren is deel van de remedie. Dat merkte ook Zeilstra toen zijn bedrijf de kilometertelling van medewerkers wilde automatiseren. 'Een kleine verandering, maar het leidde aanvankelijk tot veel onrust en wantrouwen: medewerkers dachten ineens dat de werkgever ging bijhouden waar ze in hun vrije tijd waren. Dat was absoluut niet het geval. De enige reden voor het nieuwe systeem was dat het minder tijdrovend zou zijn. Pas toen dat duidelijk was, ging iedereen er in mee.'

## **Vertrouwen wordt onderschat**

Een cultuur van vertrouwen kenmerkt zich door competent en ethisch leiderschap. Medewerkers krijgen het vertrouwen om hun werk naar eigen inzicht in te richten en durven vragen te stellen. Je mag fouten maken en helpt elkaar. Beloftes worden nagekomen. Hierdoor presteren mensen beter, de omzet is hoger en het verloop lager dan in culturen met weinig vertrouwen. Toch onderschatten organisaties vaak het belang van vertrouwen, [stelde](#) Brouwers onlangs op de website van HRcommunity. 'Wanneer medewerkers zichzelf kunnen zijn en elkaar en hun leiders vertrouwen, is de kans vele malen groter dat zij hun volle potentieel durven in te zetten. Het maakt dat samenwerkingen in teams en tussen afdelingen optimaal verlopen. Hierdoor ontstaat minder afleiding door "gedoe" en kan gefocust worden op de dingen die écht belangrijk zijn en die bijdragen aan het succes van de organisatie. Wanneer er geen vertrouwen is, ontstaan politieke spelletjes, bureaucratie, pesterijen, slechte of zelfs gestaakte communicatie en andere vele afleidingen waardoor organisatieresultaten niet of vertraagd worden behaald.'

Organisaties willen niet altijd erkennen dat ze aan vertrouwen moeten werken. 'Besturen moeten soms echt een drempel over,' zegt Brouwers. 'Ze willen het niet altijd horen dat het misschien niet allemaal zo geweldig gaat als ze zelf denken. De scheurtjes komen snel genoeg aan het licht als je het aandurft om je eigen handelen serieus te bevragen.'

Ogen en oren open dus. Dat wisten ze ook bij RSM Belastingadviseurs toen de wereldwijde MeToo-discussie losbarstte. Zeilstra: 'Het bleef in onze branche opmerkelijk stil. De accountantswereld is nog altijd overwegend een mannenwereld. Juist hier verwachtten we dat er ook wel verhalen naar boven zouden komen. Niet dus. We hebben toen besloten een breed onderzoek naar veiligheid en vertrouwen uit te zetten. Al snel bleek dat beleidsafspraken binnen onze organisatie niet overal hetzelfde waren. Hierdoor wisten mensen niet goed waar ze aan toe waren en durfden ze zich niet altijd uit te spreken. Die beleidsafspraken hebben we natuurlijk direct gelijkgetrokken.'

Lees ook [Vertrouwen is geen 'nice to have'](#) door René Brouwers, directeur Great Place to Work

### **Goed meten**

Tips uit de summit

- Bedenk van tevoren wat je precies wilt meten en waarom.
- Varieer met meetinstrumenten en voer bijvoorbeeld ook focusgesprekken met medewerkers.
- Doseer om responsmoeheid te voorkomen.
- Zeg duidelijk waarom de meting plaatsvindt.
- Doe werkelijk iets met de resultaten.