



HOE JE DE CULTUUR OP DE WERKVLOER ÉCHT VERANDERT



ZO MAAK JE DE WAARDEN, NORMEN EN RITUELEN VAN EEN ORGANISATIE MEETBAAR

Cultuur, door heel veel organisaties wordt het gezien als een zacht, niet zo belangrijk onderwerp. Ja, de HR-directeur moet er natuurlijk nog wel even iets mee doen als de reorganisatie is doorgevoerd, maar dan kunnen we gewoon weer verder met de business.

Cultuur is echter meer dan een gezellig sfeertje. Het zijn de waarden, normen en rituelen van de organisatie, de optelsom van het gedrag dat de mensen vertonen, de stille sfeerbepaler die ervoor zorgt of iemand zich er wel of niet op zijn gemak voelt. Uiteindelijk is cultuur datgene waarmee je duidelijk richting geeft aan alle beslissingen die je neemt.

Bij organisaties met een heel sterke cultuur is het een hard onderwerp. De organisatie straalt dan in alles uit wat belangrijk is. Je past duidelijk wel of niet in de organisatie. Als je er niet in past, merk je dat heel snel. In de processen, de verantwoordelijkheden en in hoe je wordt beoordeeld.

Om tot de gewenste cultuur te komen, zul je de cultuur moeten borgen in je structuur. Zo zorg je ervoor dat cultuur in jouw organisatie een hard onderwerp wordt. Je kunt dan ook beter voorafgaand aan je reorganisatie rekening houden met je cultuur dan achteraf de cultuur nog proberen bij te sturen.

Daarom is de filosofie van Aaim: breng structuur aan in je cultuur. In deze whitepaper leggen we uit hoe je dat doet. Kortgezegd maken we je cultuur meetbaar en laten we zien welke stappen je concreet moet zetten om tot je gewenste cultuur te komen. Een cultuur die zorgt voor een organisatie vol positieve, betrokken en proactieve mensen.

Aaim geeft structuur aan een sterke en meetbare organisatiecultuur. Wij maken concreet en zichtbaar aan welke knoppen organisaties moeten draaien om de gewenste cultuur te realiseren. Met succesvolle organisaties en tevreden medewerkers als resultaat.



CULTUUR, DE OLIFANT IN DE KAMER

Het voelt als fietsen met een lekke band. Je wilt sneller, maar de energie die je erin stopt, blijft op de weg plakken. Soms lijken zelfs de meest basale processen in je organisatie heel stroef te verlopen. Je mensen lijken niet gemotiveerd, ze roddelen, zijn ontevreden en reactief. Ze halen dus niet alles uit het mooie potentieel van de organisatie. De inefficiëntie, de slechte sfeer en het hoge verloop, ze kosten je veel energie. De huidige cultuur van je organisatie is dan ook een andere dan de gewenste cultuur die haar zou doen bloeien.

Of het gaat juist goed met je bedrijf; de banden zijn opgepompt en de ketting loopt gesmeerd. Je kijkt naar nieuwe wegen, je zet in op verdere groei. Maar wat betekent die groei voor je bedrijfscultuur? Die was namelijk altijd een belangrijke bron van het succes. Nu is er een goede sfeer op de werkvloer, zijn mensen gedreven en werken de teams proactief samen. Je realiseert je dat die cultuur ook nodig is om volgende doelen te bereiken. Maar blijft dat zo? De cultuur kan je organisatie blokkeren of juist laten excelleren. Een sterke cultuur heeft directe invloed op de betrokkenheid

en productiviteit van je eigen mensen, en daarmee ook op de klanttevredenheid en de financiële resultaten. Werken wordt iets positiefs, iets waar je graag energie in steekt omdat je er ook energie van krijgt. Maar hoe kom je tot een sterkere cultuur? Hoe weet je of je organisatie de cultuur heeft waarmee je kunt doorgroeien? Hoe meet je dat?

Cultuur is vaak de olifant in de kamer. Heel aanwezig, je kunt er niet omheen. Maar tegelijk lastig tastbaar of meetbaar. De organisatiecultuur is heel belangrijk, maar het is moeilijk er concreet mee aan de slag te gaan. Vaak kiezen organisaties daarom voor oplossingen op de korte termijn, door symptomen te bestrijden, teambuildingsessies te organiseren of een goeroetraining op de hei te volgen. Die zijn niet volledig zinloos, maar helpen de zaak – zeker op de langere termijn – niet vooruit. Hoe mensen zich in jouw organisatie gedragen, is namelijk erg afhankelijk van de omgeving, de context waarin ze zich bevinden. Wanneer je niets aan die context doet, kun je trainen wat je wilt, maar zul je uiteindelijk geen ander gedrag zien.

EN TOCH IS CULTUUR TASTBAAR EN MEETBAAR

Cultuur is een van de elementen die het langdurige succes van een organisatie bepaalt. Een sterke cultuur bereik je door de structuren te optimaliseren waarin de cultuur zich bevindt. Wat je vindt, zegt en doet, moet je als directie of MT consistent doorvertalen naar je structuren – in hoe je keuzes maakt, welk gedrag je beloont en welke mensen je aanneemt. Cultuur is daarmee een heel hard fundament voor hoe je mensen zich gedragen en hoe de buitenwereld je organisatie ziet. Een fundament dat op zijn beurt gebouwd is op een structuur.

Door de juiste structuur in de organisatie aan te brengen, is ook de organisatiecultuur meetbaar te maken én een gewenste cultuur te bereiken. Cultuur verandert dus vanuit structuur. Zoals Winston Churchill het ooit verwoordde: “We shape our buildings, thereafter they shape us.”

De werkomgeving van je organisatie heeft invloed op het gedrag dat je werknemers laten zien. Je bouwt je organisatie op door keuzes in hoe je overlegt, hoe je communiceert en hoe je mensen beoordeelt. Die structurele keuzes hebben impact op hoe je mensen zich gedragen. Structuur is alles wat je formeel kunt vastleggen of met elkaar kunt afspreken. In elke organisatie bepaalt die structuur sterk het gedrag op de werkvloer. Pas je de structuren aan, dan ga je ander gedrag zien.

Aaim heeft een aanpak ontwikkeld die iedere structuur meetbaar en elke cultuurverandering tastbaar maakt. We leggen graag uit hoe we dat doen.





OP NAAR DE GEWENSTE CULTUUR

We beginnen met een inventarisatie: het onderzoeken van je huidige en gewenste cultuur. Vervolgens brengen we samen de veranderwens van je organisatie in beeld. Als die is bepaald, stellen we een concreet 'cultuur-verbeterprogramma' op aan de hand van 8 structuurpijlers die de drijvende krachten vormen achter elke verandering in een organisatie. Om tot de gewenste cultuur te komen, stellen we waar nodig prioriteiten in de veranderingen. Ten slotte voeren we de veranderingen door in de structuren tot de doelen zijn behaald.

STAP 1

WE ONDERZOEKEN JE CULTUUR

Hoe ziet je huidige cultuur eruit? En waarin wijkt die af van je gewenste cultuur? Het kan confronterend zijn, want jullie moeten nu echt even 'met de billen bloot'. We brengen de huidige en de gewenste cultuur in kaart maar houden natuurlijk ook het leiderschap een spiegel voor.

Deze onderzoeken geven niet alleen een goed beeld van de huidige cultuur, ze zijn ook belangrijk voor het draagvlak voor verandering dat er moet zijn. Als je de hele organisatie laat meedenken over wat de gewenste cultuur zou zijn, is er ook draagvlak voor de verandering om die cultuur te

bereiken. Bovendien kunnen we daar ook keuzes voor een nieuwe structuur mee rechtvaardigen – de aanpassingen in structuur gebeuren immers aan de hand van de gewenste cultuur.

We doen de inventarisatie aan de hand van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. We hebben een kwantitatieve online vragenlijst, met allerlei categorieën. Daarnaast doen we kwalitatieve sessies in de vorm van interviews, waardoor we de context van de kwantitatieve gegevens beter kunnen plaatsen. Vooral groepsinterviews zijn belangrijk, omdat die vaak een goede indruk geven van de groepsdynamiek en onderlinge verstandhoudingen. Uit reacties op elkaar kun je opmaken hoe dominant bepaalde mensen zijn.

Bij sommige organisaties zit de cultuur verscholen onder uiterlijke schijn. Een mooi kantoorpand, uitbundige personeelsfeestjes en mooie leaseauto's verhullen soms interne rommeligheden. Ook dat soort bevindingen zijn uit deze kwalitatieve sessies te halen – en geven een goed beeld van de huidige cultuur.

STAP 2

WE BRENGEN JE VERANDERWENS IN BEELD

Aan de hand van de onderzoeken brengen we je veranderwens in beeld: wat is je gewenste cultuur en sta je er nog steeds voor open om die te bereiken door veranderingen door te voeren?

Er zijn organisaties die meer prestatiegericht moeten worden, of juist veel meer verbinding moeten zoeken. Soms heerst er een angstcultuur die gesloopt moet worden, of ontbreekt de structuur nog omdat het een scale-up is. Wat de gewenste cultuur ook is, aan de hand van structuur werken we daar naartoe. We kijken niet naar welke persoon op welke plek moet gaan zitten, maar naar een cultuur op metaniveau. Alleen de begeleiding en coaching van het leiderschap doen we op microniveau, dus individueel ,.

VUISTREGELS

Houd bij iedere verandering deze vuistregels in gedachten:

- Betrek zoveel mogelijk mensen zo vroeg mogelijk in het proces. Door die empathie uit te dragen, creëer je al vroeg draagvlak binnen de organisatie.
- Wees concreet en benoem je keuzes. Eén duidelijke boodschap geniet meer waardering dan een complex verhaal vol open eindjes en gepolder.
- Zorg voor consistentie. Wat voelt als onnodige herhaling, maakt duiding en richting juist mogelijk.

STAP 3

WE STELLEN EEN CONCREET 'CULTUUR-VERBETERPROGRAMMA' OP

De vele interne processen die elke organisatie op zijn eigen manier invult, hebben we ondergebracht in 8 grotere structuurpijlers. Het zijn de drijvende krachten achter elke verandering in de organisatie, als knoppen waaraan je kunt draaien om tot je gewenste cultuurverandering te komen. Het gaat om de volgende 8 pijlers:

- GEDRAGSSTRUCTUREN

De kernwaarden, principes of vuistregels die duidelijk aangeven welk gedrag van een medewerker wordt verlangd, welk gedrag ontoelaatbaar is en welk doel het dient.

- LEIDERSCHAPSSTRUCTUREN

De structuur van besluitvorming is zeer bepalend voor je cultuur. Hoe zijn je taken en verantwoordelijkheden georganiseerd? Hoe groot is de afstand van de directie tot de werkvloer? Hoeveel lagen zijn er? Hoeveel verantwoordelijkheid ligt er op de werkvloer? En welke leiderschapsstijlen en competenties hebben directie- of MT-leden?

- ORGANISATIESTRUCTUREN

In hoeverre versterkt de manier waarop je samenwerkt je kernwaarden? Hoe groot moeten teams, afdelingen of vestigingen zijn? En hoe zelfstandig? Het is allemaal van invloed op de cultuur. We helpen je bepalen waar mogelijke belemmeringen voor de gewenste cultuur zitten.

- STURINGSSTRUCTUREN

Waar stuur je op als organisatie? Wat zijn je KPI's? Welke dashboards en rapportages gebruik je? Stuur je op kosten, klanttevredenheid, innovatie, geluk of doorlooptijd? Iedere gewenste cultuur vraagt om andere elementen om op te sturen. Dat vraagt om duidelijke keuzes. Formele én informele sturingsstructuren hebben direct invloed op het gedrag van je mensen.

- HR-STRUCTUREN

Hoe gedragen de huidige medewerkers en leidinggevendenden zich tegenover elkaar? Hoe maken we keuzes? Door eerlijkheid, verbinding of 'status is macht'? Waarop worden mensen beoordeeld en waarop neem je ze aan? Welke mensen krijgen promotie, welke prikkels zitten in je beoordelingsstelsel? Alles wat aandacht krijgt, groeit.

- OVERLEGSTRUCTUREN

Het samenkomen van mensen, teams, afdelingen of zelfs hele organisaties is erg belangrijk binnen een cultuur. Dan vinden verbinding, synchronisatie en afstemming plaats. Overleggen is een onderschat fenomeen. Overleggen doet iedereen, maar goed en effectief overleggen gebeurt maar heel weinig. Soms is er te veel bureaucratie of bemoeienis, soms is er een eilandjescultuur waar goede samenwerking ontbreekt. Wij kijken vanuit de gewenste cultuur welke overlegstructuur bij de organisatie past.

- COMMUNICATIESTRUCTUREN

Het komt uit vrijwel elk medewerkerstevredenheidsonderzoek: communicatie is vaak een verbeterpunt, vooral vanuit de hogere functies. Hoe je communiceert, moet bij je cultuur passen: zoveel mogelijk informeel of juist vooral formeel? Wat niet werkt is: alle communicatie via de afdeling communicatie en "we zetten het wel op intranet"...

- AGENDA

Waar heb je tijd voor en waar maak je tijd voor? De agenda staat symbool voor de lijn die je als leidinggevende trekt. Zorg je ervoor om voldoende 'in beeld' te zijn? Hoe transparant ben je met je afspraken in Outlook? Hoeveel tijd hou je vrij om aandacht te geven aan de mensen op de werkvloer? Op welke vlakken is het beter om bepaalde zaken te delegeren?

Door aan de knoppen van deze 8 structuuronderdelen te draaien, zet je de veranderingen in werking die nodig zijn voor je gewenste cultuur. Zij vormen de basis voor het cultuur-verbeterprogramma.

STAP 4

WE STELLEN PRIORITEITEN IN DE VERANDERINGEN

Voor alle 8 onderdelen kijken we op basis van de gewenste cultuur van de organisatie hoe we ze moeten inrichten. Waar zou je moeten schrappen en wat zou je moeten toevoegen? Na de onderzoeken heb je steeds beter zicht gekregen op de verschillen tussen de huidige en de gewenste cultuur. Waar zitten de grootste gaten tussen deze twee culturen? Vaak hebben ze met elkaar te maken en beïnvloeden ze elkaar.

Het draaien aan de knop voor de ene verandering kan daardoor ook een andere draai in de weg zitten. Je zult nu dus ook prioriteiten moeten stellen. Belangrijk is daarom om goed te kijken naar wat een logische volgorde is voor verandering.

Zorg er ook voor dat je niet te veel veranderingen tegelijk doorvoert. Probeer niet meer dan vijf gaten te dichten en neem per gat maximaal drie maatregelen. Probeer niet om onderdelen van de organisatie die je nu op een 5 waardeert, naar een 8 te tillen. Zorg ervoor dat je van een 7 een 9 maakt en probeer van een 5 een 6 te maken. Zo behoud je beter overzicht en ligt de focus op een beperkt aantal acties die voor iedereen te volgen zijn en waarvoor al draagvlak is. Neem daarbij de tijd, want een gehaaste aanpak kan snel leiden tot verwarring en weerstand. Als er te veel tegelijkertijd verandert en de samenhang niet duidelijk is, verliezen mensen het overzicht.

Heb je inzichtelijk waar en wat je wilt veranderen? Dan stellen we samen heldere kaders op, zoals een missie, visie, waarden en gedragsprincipes.

STAP 5

WE VOEREN DE VERANDERINGEN DOOR

Als de belangrijkste verschillen tussen de huidige en gewenste cultuur duidelijk en geprioriteerd zijn, kun je aan de slag met het optimaliseren naar de gewenste cultuur. We voeren de veranderingen in de structuren door tot alle doelen zijn behaald. Ga daarbij uit van de eigen kracht van de organisatie.

We gaan met de organisatie aan de slag om de structuur aan te passen. Tegelijk begeleiden en coachen we leidinggevenden bij het daadwerkelijke veranderen. Onze nadruk ligt op tastbare verandering. En dus sturen we daar ook op.

Zo ontstaat een organisatie waar iedereen doelgericht, vrij en energiek samenwerkt. Het aanwezige potentieel wordt benut en de betrokkenheid van medewerkers en klanten wordt verhoogd. Als leidinggevende leg je op die manier een basis voor een sterke en fijne cultuur.



DE AANPAK VAN AAIM

Aaim geeft structuur aan een sterke en meetbare organisatiecultuur. Wij maken concreet en zichtbaar aan welke knoppen organisaties moeten draaien om de gewenste cultuur te realiseren. Met succesvolle organisaties en tevreden medewerkers als resultaat.

Wij zijn de steun en toeverlaat van het management dat de cultuuromslag wil maken. Dat doen we met onze aanpak over 8 pijlers. Aaim is er voor organisaties met ambitie, scale-ups, doorgroeiërs en bedrijven die hun cultuur willen optimaliseren, zodat cultuur kan floreren.

Cultuur laat zich niet makkelijk vangen in een definitie, maar is een optelsom van waarden, normen, gedrag, rituelen, uitingen en manieren waarop beslissingen worden genomen. Door het aanbrengen van een optimale structuur maken we cultuur meetbaar en zorgen we voor concrete en blijvende gedragsverandering. Een gezonde en sterke organisatiecultuur is voor ieder bedrijf de basis voor een langdurig succes.



030 227 33 77



info@aaim.nl

aaim.nl



VAN KORTE NAAR LANGE TERMIJN

Aaim is het doeltreffende alternatief voor ontkennen, symptoombestrijding en goeroesessies. Trainingen hebben een kortstondig effect, maar renderen niet op lange termijn.

We zeggen waar het op staat, zijn no-nonsense, pragmatisch en recht door zee. We zijn geen adviseurs die alleen eigen theorieën uitdragen – binnen de structuur die wij in onze aanpak hebben, leveren wij juist maatwerk. Door met Aaim in zee te gaan, neem je de hele organisatie onder de loep en pak je het als geheel aan. We bestrijden geen symptomen, maar pakken de oorzaken aan.

OPENSTAAN VOOR VERANDERING

Als je met Aaim gaat onderzoeken, gaat er wel echt iets veranderen – en ook vrij snel. Daar moet je voor openstaan. In tachtig procent van de gevallen denken mensen dat andere de oorzaak van het probleem zijn. Het is belangrijk dat je niet in de ontkenningfase blijft zitten.

Onze klanten weten dat het anders moet. Ze staan open voor verandering, kunnen eigen tekortkomingen toegeven en zijn bereid om samen met hun organisatie te veranderen. Zo kunnen we ook in de cultuur van jouw organisatie structuur, helderheid en duidelijkheid brengen.