

ORGANISATIECULTUUR IN TIJDEN VAN VERANDERING

Tijdens de eerste gesprekken binnen het Themaplatform HR bleek al snel dat het **ontwikkelen van één nieuwe, gemeenschappelijke organisatiecultuur** de **grootste uitdaging** is op vlak van HR.

Dat kan ook moeilijk anders. Veel van wat vroeger vanzelfsprekend was is door de fusies veel minder vanzelfsprekend geworden. Organisaties en teams zijn groter geworden, medewerkers hebben een nieuwe functie en/of werkplek gekregen, organisatiestructuren werden aangepast... Dat alles heeft een impact op de normen en het gedrag binnen een organisatie. Ook het samenhorigheidsgevoel kan daarom soms zoek zijn.

Het belang van een goeie organisatiecultuur valt niet te onderschatten. Een organisatie kan nooit slagen in haar opdracht zonder een **organisatiecultuur die helpt om de doelstellingen te realiseren**. Het is niet zonder reden dat de bekende management consultant Peter Drucker ooit schreef: "Culture eats strategy for breakfast."

Het goede nieuws is dat je al die veranderingen niet lijdzaam moet ondergaan. Je kan als organisatie werken aan je organisatiecultuur. Maar wat kan je dan precies doen? En hoe begin je eraan? Deze reeks wil daarvoor handvaten aanbieden. Door zowel voorbeelden uit de praktijk als theoretische inzichten te delen hopen we woonmaatschappijen te kunnen inspireren om actief aan de slag te gaan met organisatiecultuur.

Wat is organisatiecultuur?

Als we willen weten hoe we aan organisatiecultuur kunnen beginnen sleutelen, moeten we weten wat organisatiecultuur precies is en hoe we de cultuur binnen onze eigen organisatie kunnen herkennen. Daarom verdiepen we ons in dit artikel in enkele theoretische concepten.

Het cultuurorganisatie-model van Schein

Organisatiecultuur kan op talloze manieren gedefinieerd worden, maar een van de meest gebruikte definities is die van de Amerikaanse psycholoog Edgar Schein. Hij beschrijft organisatiecultuur als het **resultaat van een collectief leerproces**. Als een groep geconfronteerd wordt met een probleem en een aanpak vindt die werkt, dan zal men die aanpak toepassen op andere problemen. Gaandeweg ontstaat er zo een **manier van denken en handelen**, een geheel van **normen en waarden waaraan groepsleden zich horen te houden**.

In zijn model deelt Schein organisatiecultuur op in **drie lagen** of niveaus, nl. **artefacten** en gedrag (zichtbare uitingen van organisatiecultuur), **uitgedragen waarden** en **basisveronderstellingen**.

Artefacten

De **laag van artefacten** is de **meest zichtbare** laag van een organisatiecultuur. Daarbij gaat over hoe medewerkers zich kleden, hoe kantoren worden ingericht, welke verhalen over de organisatie gedeeld worden met nieuwkomers, hoe leidinggevenden en medewerkers met elkaar omgaan, hoe vergaderingen verlopen... Allemaal dingen die vrijwel onmiddellijk in het oog springen. Zeker als je een buitenstaander bent.

Deze aspecten van een organisatie geven een **eerste indicatie van de organisatiecultuur**. Als alle medewerkers in vrijetijdskleding rondlopen, zou je kunnen concluderen dat het een vlakke organisatie is waar medewerkers en leidinggevenden op een informele manier met

elkaar omgaan. Maar als je een organisatie echt wil begrijpen, dan moet je onderzoeken welke **waarden en veronderstellingen aan de basis van dat gedrag** liggen.

Waarden

De waarden van een organisatie worden in principe samen met de missie en visie vastgelegd. Ze vertellen **wat een organisatie belangrijk vindt, wat verwacht wordt van leden van de groep en wat men hoopt te bereiken**. Maar de waarden van een organisatie tonen zich ook in wat (impliciet en expliciet) wordt uitgedragen. Die nuance is belangrijk, want tussen **wat formeel wordt vastgelegd** en **wat in de praktijk wordt beleefd** kan een grote kloof gapen. Zo kan verantwoordelijkheid op papier wel een kernwaarde zijn, maar als mensen gemaakte afspraken niet nakomen en daar nooit verantwoording voor moeten afleggen, dan stelt die waarde in werkelijkheid weinig voor. Wat je krijgt is geen cultuur van verantwoordelijkheid, maar een van laksheid en normvervaging.

Basisveronderstellingen

Door het gedrag en de waarden binnen een organisatie te analyseren krijg je al een behoorlijk beeld van de cultuur van een organisatie. Maar je zal nog altijd niet weten **waarom** men **dat gedrag en die waarden** verkiest boven alle andere mogelijkheden. Om daarachter te komen moet je op zoek gaan naar de basisveronderstellingen van een organisatie zijn.

Basisveronderstellingen zijn eigenlijk **overtuigingen die als een objectief feit worden aanvaard**. Die veronderstellingen vormen volgens Schein de kern van elke organisatiecultuur. Vaak is het moeilijk om er de vinger op te leggen omdat mensen zich er amper bewust van zijn.

Basisveronderstellingen mogen dan wel lastig te detecteren zijn, maar ze zijn wel **van fundamenteel belang voor de ontwikkeling van organisaties**. Als je er bijvoorbeeld van overtuigd bent dat organisaties het beste presteren als leidinggevend van naaldje tot draadje voorkauwen hoe medewerkers hun werk moeten doen, dan zal je een heel andere organisatiecultuur – en organisatiestructuur – krijgen dan als je vertrekt vanuit het idee dat organisaties pas succesvol zijn als mensen zelf oplossingen mogen bedenken.

Het organisatiecanvas en de wisselwerking tussen organisatiecultuur en -structuur

Met dat laatste punt raken we aan de wisselwerking tussen organisatiecultuur en organisatiestructuur. Om die wisselwerking goed te begrijpen gaan ten rade bij Workitects, een expertisecentrum voor arbeidsorganisatie. Hun organisatiecanvas tracht om een integraal beeld te geven van organisaties en biedt heel wat waardevolle inzichten.

Het eerste basisprincipe

Het organisatiecanvas gaat er vanuit dat bij het **ontwerpen en ontwikkelen van organisaties** er **vier organisatievragen** moeten gesteld worden, nl.:

- 1) Wat moet een organisatie presteren?
- 2) Welke organisatie is daarvoor nodig?
- 3) Welke vorm van samenwerking hangt daaraan vast?
- 4) Hoe ziet een job eruit op het niveau van een afdeling of een team?

De **volgorde** waarin die organisatievragen gesteld worden is cruciaal, want elk antwoord wordt bepaald door het antwoord op de voorgaande vraag. Dit principe wordt ook het **matroesjka-principe** genoemd omdat **wat mogelijk is op een lager niveau, afhankelijk is van het bovenliggende niveau**. Wat dit in de praktijk precies betekent wordt duidelijk nadat we de rest van het organisatiecanvas hebben toegelicht.

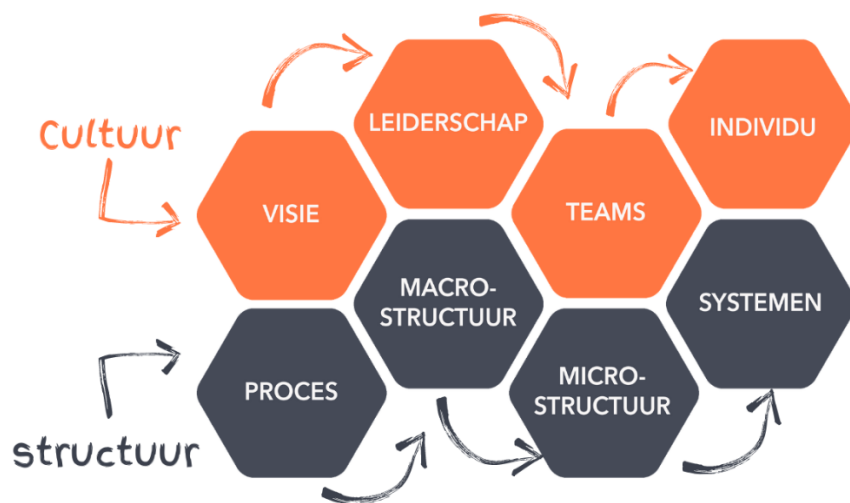


Het tweede basisprincipe

Het tweede basisprincipe van het organisatiecanvas luidt dat elke organisatie een **culturele en structurele dimensie** heeft. De culturele dimensie heeft betrekking op de **mensen** in een organisatie. De structurele dimensie heeft dan weer betrekking op de kenmerken van het **werk** dat een organisatie doet. Beide dimensies (of niveaus) **beïnvloeden elkaar** en zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

De acht bouwstenen

De vier organisatievragen moeten zowel op cultureel als op structureel niveau beantwoord worden. Op die manier worden de twee basisprincipes met elkaar gecombineerd en ontstaat een organisatiecanvas dat uit acht bouwstenen bestaat. Elke bouwsteen omvat een essentieel aspect van een organisatie.



Het organisatiecanvas

Bron: Workitects

Uiteindelijk helpt elke bouwsteen **een van de vier organisatievraagstukken te beantwoorden**. Bouwstenen “visie” en “proces” antwoorden op de vraag wat een organisatie moet presteren; “leiderschap” en “macrostructuur” op welke organisatie er nodig is; “teams” en “microstructuur” op welke vorm van samenwerking vereist is; en “individu” en “systemen” op hoe concrete jobs eruit zien.

De organisatievraagstukken worden zo verder aangescherpt op cultureel en structureel niveau:

	Cultureel niveau	Structureel niveau
Wat moet een organisatie presteren?	<u>Visie</u> : wat zijn de prioriteiten van de organisatie? Ook de missie en kernwaarden van de organisatie vallen onder deze bouwsteen.	<u>Proces</u> : welke activiteiten zijn er binnen een organisatie? Deze kunnen direct of indirect bijdragen aan de diensten of producten van een organisatie. In het laatste geval hebben we het over coördinerende, voorbereidende, ondersteunende of controlerende activiteiten.
Welke organisatie is er nodig?	<u>Leiderschap</u> : wie voelt en gedraagt zich verantwoordelijk voor wat? Verwacht men enkel leiderschap van leidinggevendenden of ook van “gewone” medewerkers?	<u>Macrostructuur</u> : hoe worden de activiteiten van de organisatie verdeeld over hiërarchische niveaus, afdelingen en teams?



Welke vorm van samenwerking is vereist?	<u>Teams</u> : hoe zijn de relaties binnen teams? Volgens welke normen en waarden werken mensen samen?	<u>Microstructuur</u> : hoe worden taken en verantwoordelijkheden van individuele medewerkers gedefinieerd? Worden functies uitvoerig omschreven en strikt afgebakend? Of worden ze heel summier omschreven en kunnen taken door verschillende mensen worden opgenomen?
Hoe zien concrete jobs eruit?	<u>Individu</u> : wat wordt er van individuele medewerkers verwacht op vlak van vaardigheden en gedrag? Hoeveel autonomie hebben mensen en hoe zwaar zijn de taakeisen?	<u>Systemen</u> : over welke hulpmiddelen en methoden kunnen medewerkers beschikken? Dit hangt af van de standaardiseerbaarheid van het werk.

Beslissingen in de ene bouwsteen kunnen beïnvloeden wat elders in het organisatiecanvas mogelijk is. Hoe dat precies gebeurt en hoe de wisselwerking tussen cultuur en structuur er in de praktijk kan uitzien, wordt duidelijk aan de hand van het verhaal van !Mpuls Menen-Wervik.

Werken aan organisatiecultuur

Woonmaatschappij **!Mpuls Menen-Wervik** startte naar aanleiding van hun fusie verschillende **wergroepen** op om **uniforme procedures** uit te werken (bouwsteen “systemen, structurele dimensie). Maar de impact van de werkgroepen beperkte zich niet tot die ene bouwsteen of zelfs de structurele dimensie van de organisatie. De werkgroepen versterkten ook het **samenhorigheidsgevoel** bij medewerkers (bouwsteen “teams” – culturele dimensie). Ze droegen ook bij aan een **cultuur van zelfevaluatie** die leidde tot een **herziening van de interne structuur** (bouwsteen “macrostructuur” – structurele dimensie) nadat bleek dat de communicatie tussen de verschillende diensten beter kon.

Het voorbeeld van !Mpuls Menen-Wervik illustreert treffend hoe initiatieven een **domino-effect** kunnen hebben. Werken aan je organisatiecultuur betekent dus niet dat je je moet beperken tot de bouwstenen uit de culturele dimensie. Je kan de organisatiecultuur ook bijsturen door je te richten op structurele elementen en teams anders samen te stellen, takenpakketten te veranderen, procedures af te spreken enz.

Disclaimer

Bij wijze van afsluiting nog een disclaimer bij deze reeks: **context is alles** als het over organisatiecultuur gaat. Als je met de praktijkvoorbeelden en theorieën uit deze reeks aan de slag wil gaan, moet je altijd rekening houden met de **situatie binnen jouw woonmaatschappij**. Het heeft dus weinig zin om je af te vragen wat de beste organisatiecultuur is. Waar het om draait is een organisatiecultuur te vinden die het beste bij jouw organisatie past. En dat is de **organisatiecultuur die helpt om je doelstellingen te realiseren**.

Kim Timperman – Stafmedewerker HR

Heb je vragen over dit artikel, wil je dat bepaalde aspecten verder worden uitgediept of heb je vragen over de organisatiecultuur binnen jouw woonmaatschappij? Neem dan zeker contact op met kim.timperman@initia.vlaanderen.

