

# De werkkultuur: Waarom het belangrijk is en hoe het op te bouwen

De term "werkkultuur" wordt vaak besproken in vacatures en PR-campagnes, maar uit een onderzoek van Deloitte bleek dat slechts 12% van de bedrijven denkt dat ze hun werkkultuur begrijpen. De cultuur van een organisatie is het systeem van waarden en overtuigingen en het dagelijkse gedrag dat bepaalt hoe het werk wordt gedaan. De werkkultuur kan een drijvende kracht zijn achter de werknemersbetrokkenheid, kan van invloed zijn op het vermogen om talent aan te trekken en te behouden, en kan bepalend zijn voor de productiviteit en de financiële resultaten. 92% van de bedrijfsleiders in succesvolle bedrijven is zelfs van mening dat de werkkultuur invloed heeft op hun prestaties. Cultuur wordt belangrijker bij millennials, en uit een enquête blijkt dat gemiddeld 56% van de millennials een sterke werkkultuur belangrijker vindt dan salaris. Glassdoor meldt dat 73% van de werknemers niet eens bij een bedrijf zou solliciteren als de waarden van dat bedrijf niet overeenkwamen met die van henzelf.

De uitdagingen van 2020 hebben het behoud van een coherente werkkultuur nog complexer gemaakt. Bedrijven passen zich aan aan nieuwe veiligheidsrichtlijnen voor werknemers, managen teams op afstand, en navigeren door de economische onzekerheid. Uit een enquête die SHRM in april 2020 heeft uitgevoerd, blijkt dat 2 op de 3 werkgevers zegt dat het een uitdaging is geweest om het moreel van de werknemers tijdens de pandemie hoog te houden, vooral voor grote organisaties met 500+ werknemers. Hoewel thuis-werkende werknemers productief kunnen zijn, is er een afname van samenwerking en sociale connecties die op een kantoor gemakkelijker tot stand komen. Bovendien moeten



sommige kantoorculturen na ontslagen, en sluitingen worden hersteld. Uit een Pulse-onderzoek, uitgevoerd door het OC Tanner Institute, bleek dat wanneer een organisatie een ontslag of een personeelsinkrimping heeft gehad als gevolg van COVID-19, er een daling was van 91% in de Net Promoter Score van de werknemers, een stijging van 57% in onbetrokkenheid en een stijging van 42% in spanningen op de werkplek. Organisaties die ontslagen hebben meege-maakt, zullen zich bewust moeten richten op het herop-bouwen van vertrouwen en het creëren van een positieve cultuur.

Sommige bedrijven hebben echter kracht gevonden in hun bestaande cultuur, wat tot succesvolle resultaten heeft geleid ondanks COVID-19. Tracy Keogh, CHRO bij HP, legt uit: "We gebruiken onze cultuur om het [omgaan met de pandemie] in te kaderen. We hebben altijd al een cultuur van samenwerking en steun gehad. We betrekken onze werknemers meer dan ooit. We zijn een flexibele cultuur, en we hebben ingespeeld op hun behoeften. Ik denk ook dat deze situatie ons in een paar weken dingen heeft laten doen waar we anders misschien jaren over

zouden hebben gedaan." Door gebruik te maken van videoconferenties heeft de CEO van HP wereldwijd meer contacten kunnen leggen en manieren kunnen vinden om de betrokkenheid van werknemers te vergroten. HP heeft ook gemeentehuizen voorzien van medische professionals om hun werknemers in te lichten over het coronavirus en andere gezondheidskwesties en biedt wekelijkse seminars over thuisonderwijs aan voor ouders. Keogh moedigt leiders aan om de veranderingen als gevolg van de pandemie aan te grijpen om de band met hun teams te versterken en zich te concentreren op culturele kernwaarden.



## Wat vormt de werkcultuur

Sommige bedrijven staan bekend om hun unieke benadering van cultuur. Een voorbeeld is de nu beroemde PowerPoint van Netflix waarin ze hun methode uitleggen om een cultuur te creëren die vrijheid en verantwoordelijkheid in evenwicht brengt. Een ander voorbeeld is Disney's belofte om "zoveel mogelijk manieren te vinden om regelmatig oprechte zorg voor je mensen te tonen". Sommige bedrijven staan meer

bekend om hun ongezonde culturen, zoals Amazon, waar werknemers hebben geklaagd over ongezonde praktijken zoals getimede toilet-pauzes en frequente noodoproepen vanuit Amazon magazijnen met betrekking tot mentale gezondheidsproblemen van werknemers. Maar hoewel er uitschieters zijn, lijken de meeste bedrijfsculturen erg op elkaar. De meeste bedrijven geven prioriteit aan groei en hogere inkomsten, zijn gedreven om concurrerend te blijven in hun markt, en werken aan effectieve teams.

Verscheidene factoren geven vorm aan de cultuur van een organisatie. Gemeenschappelijke elementen zijn de waarden van de organisatie, de mate van hiërarchie en gestructureerde functiebeschrijvingen, en of zij taakgericht of mensgericht zijn in hun benadering van het creëren van processen en het nemen van besluiten. Culturen ontwikkelen zich in de loop van de tijd naarmate leiders vorm geven aan gewoonten, tradities, rituelen, en gedragsnormen. Maar bedrijven met een sterke nadruk op cultuur beginnen vaak met een proces dat "waardenblauwdruk" wordt genoemd. Een waardenblauwdruk is een geformaliseerd proces waar de stakeholders de intrinsieke waarden van hun organisatie identificeren en prioriteren.

Een waardenblauwdruk is een geformaliseerd proces waar de stakeholders de intrinsieke waarden van hun organisatie identificeren en prioriteren.

Het definiëren van organisatiewaarden is de eerste stap om ze te verankeren in de bedrijfscultuur en ze deel te laten uitmaken van de dagelijkse werkzaamheden. Het creëert een gemeenschappelijke definitie van succes voor werknemers en leiders en verenigt de organisatie rond een gemeenschappelijke missie. Het is nuttig om hen in vier hoofdcategoryën te verdelen - kernwaarden, streefwaarden, gedrags- en sociale normen, en toevallige waarden.

## Kernwaarden

Kernwaarden zijn de hoeksteen van de werkcultuur. Deze waarden zijn meestal vastgelegd door de oprichters en zouden zowel inherent moeten zijn aan de organisatie als onaan-tastbaar. Zij mogen niet worden opgeofferd voor winst op korte termijn of gemak. Bij het opstellen van kernwaarden, moeten ze kort en specifiek zijn. Kellogg's heeft bijvoorbeeld zes kernwaarden die het type werknemers vertegenwoordigen dat zij willen aantrekken, de bedrijven waarmee zij willen samenwerken, en het type producten dat zij willen maken:

- Integriteit
- Verantwoordingsplicht
- Passie
- Nederigheid
- Eenvoud
- Resultaten

Kellogg's heeft in de loop der tijd een sterke toewijding aan deze eenvoudige kernwaarden laten zien en heeft prijzen in de wacht gesleept, zoals een plaats in de top 50 van bedrijven voor diversiteit volgens Black Enterprise en Diversity, Inc. Kellogg's werd ook door Ethisphere uitgeroepen tot een van 's werelds meest ethische bedrijven en door de US EPA uitgeroepen tot '2030 Food Loss and Waste Champion' voor hun inzet om voedselverspilling in hun activiteiten tegen het jaar 2030 met 50% of meer te verminderen.

## Streefwaarden

Streefwaarden zijn waarden die binnen een organisatie nodig zijn, maar nog niet zijn bereikt. Een organisatie zou een nieuwe waarde moeten kunnen cultiveren om een nieuwe strategie te ondersteunen of aan de behoeften van een veranderende markt te voldoen. Bijvoorbeeld, een IT bedrijf zou urgentie moeten kunnen creëren om te concurreren in een steeds meer klantgerichte markt.

CRESTCOM

Bij het identificeren van deze streefwaarden is het van cruciaal belang te evalueren hoe zij zich verhouden tot de kernwaarden. Als de streefwaarde in conflict is met een kernwaarde, moet men beslissen welke waarde belangrijker is. Als een bedrijf bijvoorbeeld hard werken en toewijding als kernwaarde heeft en ervoor bekend staat om werknemers tot 's avonds laat of in het weekend te laten werken, zou het creëren van een streefwaarde van balans werk/privéleven tegenstrijdig zijn. Werknemers zouden kunnen verward zijn omtrent hun werkschema omdat ze niet weten wat voor het management het belangrijkste is. Als een bedrijf de werk/privé balans wil verbeteren, moet het misschien zijn kernwaarden herdefiniëren en bewust veranderingen aanbrengen in de cultuurnormen rond werken na werktijd.



## Gedrags- en sociale normen

Zij vertegenwoordigen de minimale gedrags- en sociale normen die van werknemers worden verlangd. Veel van deze waarden zijn vrij standaard in organisaties en omvatten kledingvoorschriften, eerlijkheid op cv's, respect voor collega's

en klanten, enz. Deze waarden bepalen aanvaardbaar gedrag op de werkplek en worden vaak beschouwd als de gedragscode voor werknemers.

## Toevallige waarden

Toevallige waarden zijn precies dat, toevallig en vaak onbedoeld. Ze ontwikkelen zich in de loop der tijd vanuit de werkcultuur. Sommige kantoren hechten bijvoorbeeld waarde aan gevoel voor humor, wat duidelijk wordt door grappen van werknemers, grappige strips die in de pauzeruimte worden opgehangen, of incidentele goedmoedige grappen met collega's. Hoewel dit bijdraagt tot de algemene cultuur, staat humor niet vaak op de lijst van kernwaarden voor een bedrijf. Andere toevallige waarden kunnen nefast zijn voor de werkcultuur, zoals een duidelijke minachting voor werknemers die niet kunnen of willen overwerken of het publiekelijk aan de schandpaal nagelen van werknemers die een fout maken. Het is belangrijk dat leiders zich bewust zijn van deze toevallige waarden en ervoor zorgen dat ze de kernwaarden van het bedrijf niet in de weg staan of tegenspreken. En dan de koers bijstellen als dat nodig is.



## Ontwikkelen en in stand houden van de werkcultuur

Zodra een organisatie haar waarden heeft bepaald, moet zij deze toepassen op haar kernactiviteiten, processen en dagelijkse werkzaamheden. De vastgestelde waarden moeten het HR-beleid, de aanwerving, de klantenservice en de dagelijkse interacties bepalen.

### Aanwerven voor cultuur

Hoewel de meeste wervingspraktijken zich terecht richten op de vaardigheden van de sollicitant, wordt het meeste succes behaald wanneer de persoonlijkheid van een nieuwe aanwinst ook past bij de algemene organisatiecultuur. Men moet kijken naar elk onderdeel van de missie, visie en waarden van de organisatie en vervolgens de vragen voor het sollicitatie-gesprek rond die gebieden concentreren. Als de bedrijfscultuur bijvoorbeeld snel en intensief is, past iemand met een natuurlijk gevoel voor urgentie en intensiteit beter bij het bedrijf dan een sollicitant met vergelijkbare vaardigheden die er de voorkeur aan geeft de tijd te nemen en methodisch te werk te gaan. Betrek meerdere mensen bij het wervings- en sollicitatieproces. Met verschillende perspectieven op een potentiële kandidaat, krijgt u een duidelijk beeld van hoe hij in de organisatie zou kunnen passen. Het kan ook onbewuste vooroordelen in het proces helpen voorkomen. Hoewel werknemers in de cultuur moeten passen, is het belangrijk om zich te concentreren op de echte kernwaarden van de organisatie.

### Interne Onboarding

Een goed ontworpen inwerkproces is essentieel voor het ontwikkelen en in stand houden van een coherente werkcultuur. Door nieuwe werknemers in te lichten over de normen, tradities en het gewenste gedrag van de organisatie, kunnen zij zich het waardesysteem van het bedrijf eigen maken en deel gaan uitmaken van het sociale netwerk van hun

collega's. Een nieuwe werknemer kan gemakkelijk zien of een organisatie haar verklaarde waarden eerlijk naleeft. Het kan schadelijk zijn voor het moreel als ze merken dat de cultuur niet is wat tijdens het aanwervingsproces is verteld.

## Beloning en Erkenning

Een andere manier om de gewenste cultuur te versterken is werknemers te erkennen en te belonen voor het naleven van de bedrijfswaarden. Als teamwerk een kernwaarde van het bedrijf is, moeten beloningen of bonusprogramma's worden gestructureerd rond succesvolle samenwerkingen. Als de waarden klantgericht zijn, zouden werknemers erkend moeten worden wanneer ze zich extra inzetten om een klant te helpen. Erkenning moet frequent zijn en kan gewoon mondeling zijn of ook de werknemer erkennen tijdens een personeelsvergadering. Beloningen kunnen zo simpel zijn als het betalen van een lunch voor een team dat net een groot probleem heeft opgelost of het uitdelen van cadeaubonnen wanneer u merkt dat werknemers iets heel goed doen.

## Ontwikkeling van de werknemer

Een effectieve werkplek vereist een engagement om de vaardigheden van werknemers op alle leiderschapsniveaus te ontwikkelen. Het aanbieden van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden in individuele of groepssetting kan een cultuur van uitmuntendheid binnen een organisatie verstevigen. Het inschrijven van managers en supervisors in interactieve managementtrainingen met een resultaatgericht curriculum zal de prestaties verbeteren en consistente waarden op alle niveaus van de organisatie versterken.

## Cultiveren van de relatie met werknemers

Groepsbinding is essentieel voor een hechte werkcultuur. Door mogelijkheden te creëren voor teambuilding, zoals

groepsdiners, happy hours op Zoom met spelletjes en andere evenementen, kunnen werknemers en managers elkaar leren kennen en een positieve sociale band creëren. Sterke relaties zullen de betrokkenheid en het behoud van werknemers bevorderen en de communicatie binnen het team verbeteren.



## Neem verantwoordelijkheid voor de werkcultuur

Het opbouwen en instandhouden van een effectieve werkcultuur is de kern van goed leiderschap. Het is niet gemakkelijk om de verklaarde waarden van een organisatie consequent na te leven. Waarden moeten zorgvuldig worden gedefinieerd en consequent worden versterkt op alle niveaus van een organisatie. Nu organisaties snel moeten omschakelen om het hoofd te bieden aan de veranderingen die de pandemie met zich meebrengt, zullen leiders die trouw blijven aan de waarden van het bedrijf en zich richten op het opbouwen van een sterke cultuur, zich in een goede positie bevinden om te slagen.

# Referenties

- Bersin, J., Geller, J., Wakefield, N., & Walsh, B. (2016, February 29). Introduction-The new organization. Retrieved February 01, 2021, from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/human-capital-trends-introduction.html>
- BW Online Bureau. (2017, September 12). 'Workplace Culture Has High Impact On Companies Financial Performance.' Retrieved February 01, 2021, from <http://www.businessworld.in/article/-Workplace-Culture-Has-High-Impact-On-Companies-Financial-Performance-/12-09-2017-126010/>
- Charan, R. (2019, January 10). How Netflix Reinvented HR. Retrieved February 01, 2021, from <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>
- Disney Institute (Ed.). (2018, November 29). A Disney Leader's Perspective: Creating a Culture of Care. Retrieved February 1, 2021, from <https://www.disneyinstitute.com/blog/a-disney-leaders-perspective-creating-a-culture-of-care/>
- Geller, J., & De Leon, R. (2020, May 18). How post-pandemic office spaces could change corporate culture. Retrieved February 01, 2021, from <https://www.cNBC.com/2020/05/18/how-post-pandemic-office-spaces-could-change-corporate-culture.html>
- Gupta, A. (2020, December 15). All you need to know about Values Blueprinting. Retrieved February 01, 2021, from <https://www.sorryonmute.com/what-is-values-blueprinting/>
- Kohll, A. (2018, August 14). How To Build A Positive Company Culture. Retrieved February 01, 2021, from <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/08/14/how-to-build-a-positive-company-culture/?sh=1e53df8d49b5>
- O.C. Tanner. (2020, October 1). 5 Culture Trends for 2021: O.C. Tanner. Retrieved February 01, 2021, from [https://www.octanner.com/insights/articles/2020/10/1/ 5\\_culture\\_trends\\_fo.html](https://www.octanner.com/insights/articles/2020/10/1/ 5_culture_trends_fo.html)
- Taylor, C. (2019, July 11). Workers value a strong company culture over higher pay, study claims. Retrieved February 01, 2021, from <https://www.cNBC.com/2019/07/11/workers-value-a-strong-company-culture-over-higher-pay-study-claims.html>
- Understanding and Developing Organizational Culture. (2021, January 27). Retrieved February 01, 2021, from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandinganddevelopingorganizationalculture.aspx>
- Wong, K. (2020, August 3). Core Company Values: 12 Inspiring Examples. Retrieved February 01, 2021, from <https://www.achievers.com/blog/company-core-value-examples/>