



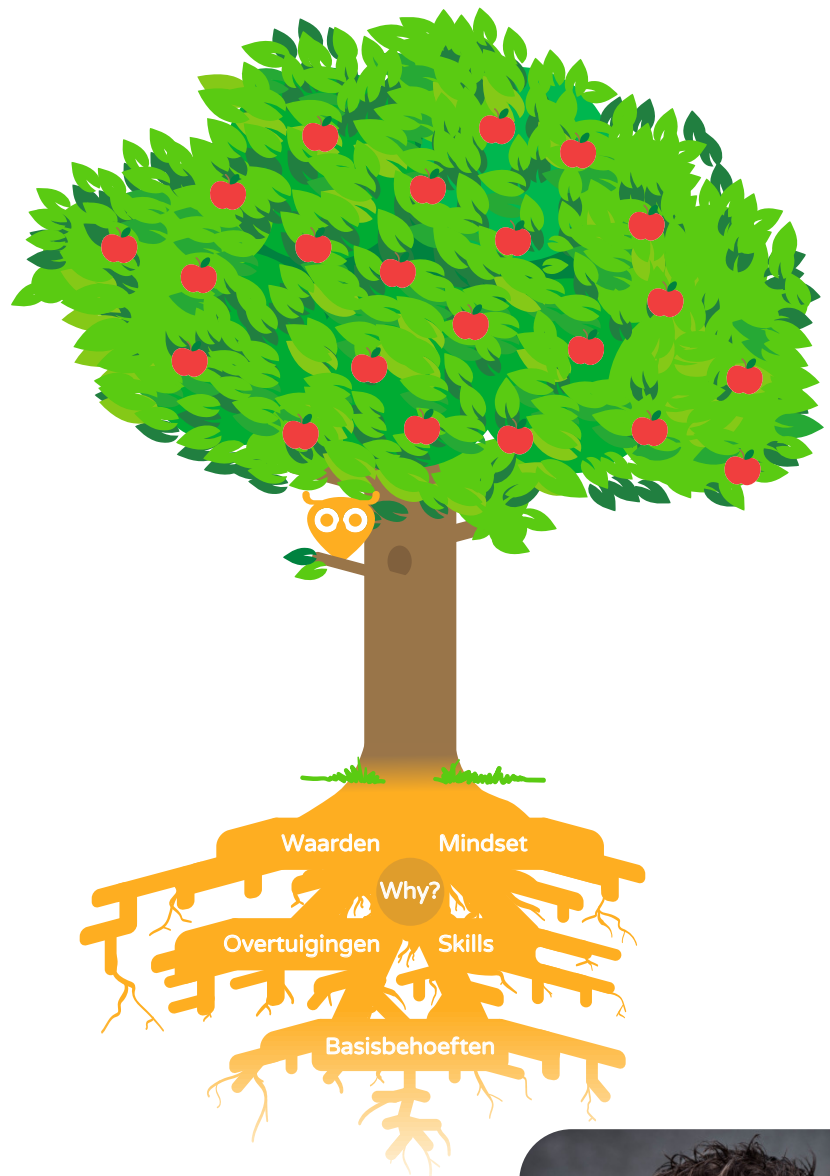
# Het geheim van The Company Culture Tree

Hoe succesvolle en aantrekkelijke werkgevers de vruchten plukken van een gezonde bedrijfscultuur

## Hoe succesvolle en aantrekkelijke werkgevers de vruchten plukken van een gezonde bedrijfscultuur

- ✓ Gemakkelijk aan de slag met bedrijfscultuur van jouw organisatie
- ✓ Voorkom en verlaag eenvoudig ziekteverzuim
- ✓ Trek moeiteloos talent aan en hou je topperformers aan boord
- ✓ Voer succesvol en snel veranderingen door in jouw organisatie

Ontdek de geheimen van bedrijven als Coolblue en Netflix. Dit kan je leven als HR-verantwoordelijke voorgoed veranderen en jouw impact op de organisatie vergroten. Vind de “purpose” van je organisatie, creëer een krachtige missie en visie en ontdek de kernwaarden van jouw organisatie.



Heb je vragen of tips dan kun je me benaderen via LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/martinbarelds>

Succes!  
Martin Barelds



## Inleiding

Je voelt het meteen wanneer je in een organisatie komt met een gezonde bedrijfscultuur. De positieve sfeer is bijna tastbaar en de mensen zien er opgewekt en enthousiast uit. Je hoort het aan de manier waarop mensen met elkaar praten, hier wordt met veel plezier samengewerkt. Hier zijn de mensen trots op hun werkgever.

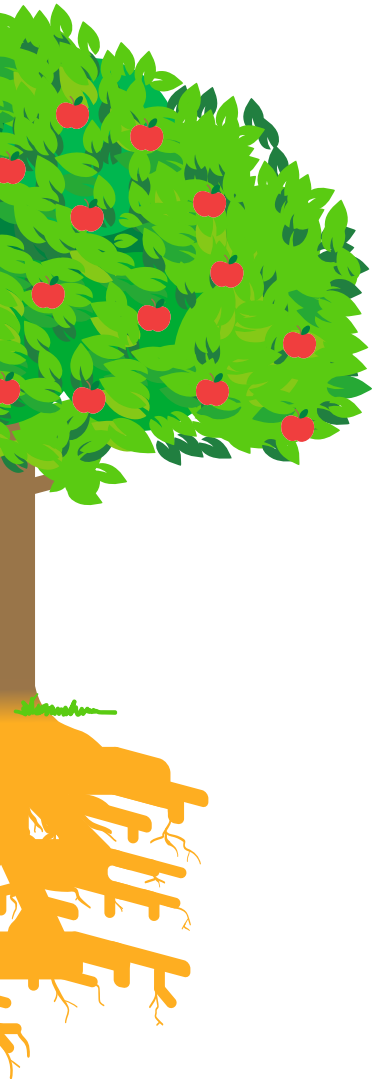
Werkgevers met een gezonde bedrijfscultuur worden gezien als aantrekkelijke werkgevers, waar talentvolle medewerkers graag willen werken en waar ze ook voor langere tijd willen blijven. Ze trekken dan ook moeiteloos nieuwe talentvolle medewerkers aan, hebben structureel een lager verloop, een lager ziekteverzuim en voeren continu succesvolle veranderingen door.

Het goede nieuws is dat je zo'n bedrijfscultuur kunt creëren én veranderen. Het is veel makkelijker dan je denkt, je moet alleen wel weten hoe bedrijfscultuur werkt en hoe de cultuur in jouw bedrijf in elkaar zit. Dit E-book gaat jou daarbij helpen. Het geeft je het benodigde inzicht om verandermogelijkheden te zien en het geeft je handvatten om concreet aan de slag gaan met het creëren van een gezonde bedrijfscultuur. Al je vragen over bedrijfscultuur worden beantwoord.

Dit E-book is voor iedereen die de aantrekkingskracht van zijn organisatie op talentvolle medewerkers wil vergroten of van plan is om zijn organisatie te veranderen. En voor iedereen die geïnteresseerd is in sociale innovatie en in medewerkers die betrokken en verbonden zijn met de doelen van de organisatie.

Of je nou manager bent van een afdeling, directeur van een onderneming of verantwoordelijk bent voor personeelszaken of HR. Dit boek en de Company Culture Tree geven je de praktische tools om de drijfveren van de organisatie en haar medewerkers boven water te krijgen en dit te vertalen naar sfeervolle samenwerking en doelgerichte verandering. Met behulp van het Company Culture Tree Canvas kun je eenvoudig in kaart brengen hoe jouw bedrijfscultuur in elkaar zit en wat de drijvende krachten zijn achter het gedrag in de organisatie. Zo kun je ook makkelijk veranderingen doorvoeren om een aantrekkelijke werkgever te worden. Dit E-book is geschreven met de kennis van succesvolle bedrijven die al jaren inzetten op bedrijfscultuur, met meer dan 25 jaar ervaring in het veranderen van (de cultuur van) organisaties en met een grote passie voor organisaties en bedrijfscultuur. Met dit E-book willen we laten zien dat de bedrijfscultuur de basis is voor het succes van elke onderneming met personeel en dat bedrijfscultuur makkelijker te veranderen is dan vaak wordt beweerd.

In het eerste deel van het boek gaan we in op wat bedrijfscultuur precies is en welke invloed het heeft op de prestaties van een organisatie.

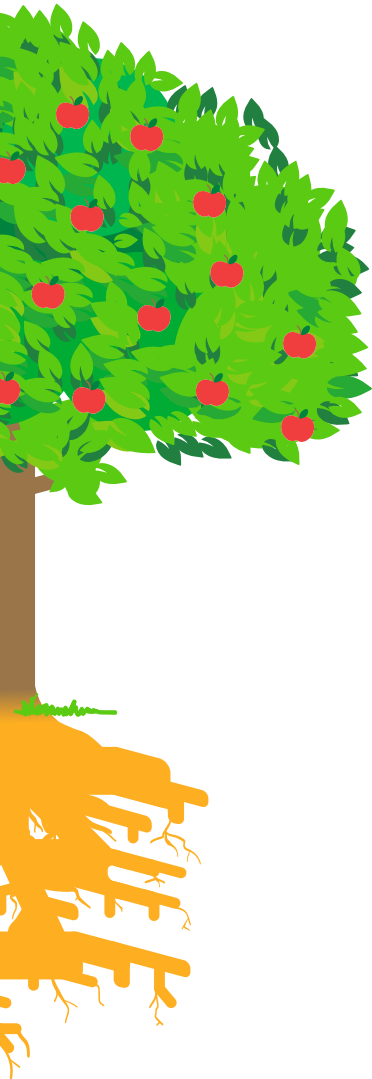


# “Culture Eats Strategy for breakfast”

Peter Drucker

In het tweede deel zoomen we in op de Company Culture Tree. Dit is een handige tool waarmee je snel inzicht krijgt in je organisatie en die je vertelt welke mogelijkheden je eenvoudig kunt verzilveren om de cultuur in jouw organisatie te laten bloeien.

We leggen uit wat de verschillende onderdelen van de boom betekenen en hoe alles met elkaar samenhangt. Daardoor ga je snel zien waar de knelpunten en mogelijkheden tot verbetering liggen in jouw organisatie en hoe je een onweerstaanbaar aantrekkelijke werkgever wordt die moeiteloos talenten vindt en bindt, een laag verloop heeft en met gemak succesvolle veranderingen doorvoert.



## Over de schrijver

Na 25 jaar in het werkveld van personeelszaken of Human Resources (HR). Na vele geleerde lessen van reorganisaties, veranderingen, verbetertrajecten en HR-projecten is voor mij het volgende glashelder geworden: “Alles in organisaties draait om cultuur. Om de onderliggende overtuigingen, waarden, normen en basisbehoeften”.

Zonder inzicht in de bedrijfscultuur zijn veranderinitiatieven kansloos, kan het ziekteverzuim niet worden verlaagd en verloop niet worden teruggedrongen. Inzicht in de bedrijfscultuur, de overtuigingen, waarden en normen van de organisatie maken het verschil tussen een echte HR Businesspartner en een ouderwetse personeelsfunctionaris. De businesspartner heeft inzicht in de bedrijfscultuur en kan de business helpen zijn doelstellingen te bereiken door daadwerkelijk veranderingen en verbetering aan te brengen in de organisatie. De ouderwetse personeelsfunctionaris richt zich slechts op regels en procedures die steeds weer vastlopen in de bedrijfscultuur. Ze kunnen geen verandering tot stand brengen en hebben weinig toegevoegde waarde aan de business.

Dit E-book is geschreven om mijn inzicht in bedrijfscultuur te delen met iedereen die verantwoordelijk is voor HR, of je nou directeur bent of HR-adviseur. Door je inzicht te vergroten in de drijfveren van de organisatie, in de overtuigingen, normen en waarden die de wortels zijn van je bedrijfscultuur, ga je steeds beter zien hoe je succesvol veranderingen door kunt voeren. Je leert wat mensen drijft om bij jouw organisatie te werken en hoe ze worden gemotiveerd om de organisatiedoelstellingen te bereiken. Je gaat het gedrag van mensen in organisaties steeds beter begrijpen en je wordt steeds beter in het leidinggeven aan de organisatie, aan het bereiken van de doelen van de organisatie.

Uiteindelijk draait het in een organisatie hoofdzakelijk om drie dingen:

1. Vinden en aantrekken van talentvolle medewerkers die passen bij de organisatie
2. Het optimaal benutten en ontwikkelen van de talenten van de aanwezige medewerkers
3. De organisatie aangesloten houden bij ontwikkelingen in de omgeving

In mijn ogen is dit precies wat een fruitkweker doet wanneer hij appels wil verkopen. Eerst zoekt hij geschikte appelbomen, dan plant hij ze in een vruchtbare omgeving en verzorgt ze zodanig dat ze mooie appels kweken. Vervolgens optimaliseert en onderhoudt hij de boomgaard zodanig dat zij vruchten blijft produceren ondanks continu veranderende omgevingsfactoren zoals het weer en ongedierte.

De kracht van de appelboom zit hem in de wortels, die onzichtbaar hun werk doen en de boom voorzien van voeding en bescherming tegen weer en wind. Daarom is de appelboom voor mij de perfecte metafoor voor bedrijfscultuur. Een gezonde bedrijfscultuur is namelijk ook geworteld in overtuigingen, waarden en basisbehoeften die onzichtbaar hun werk doen.

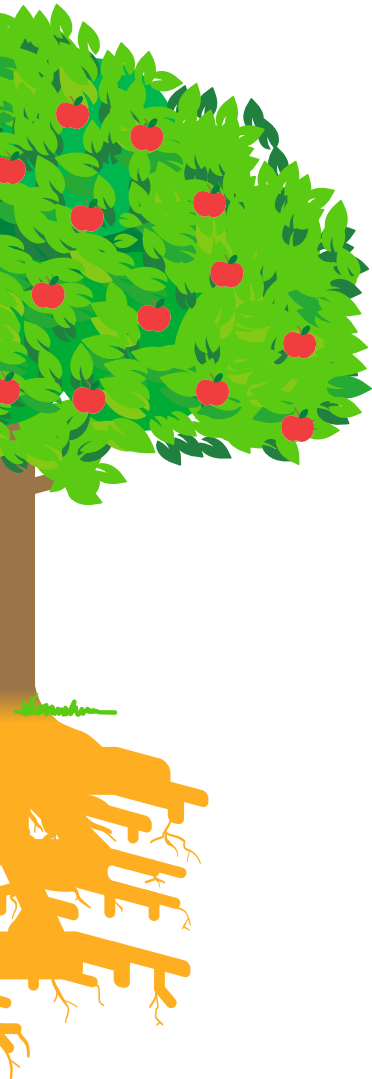
Ik wens je veel plezier met dit E-book en als je vragen of opmerkingen hebt, mail me [martin@yourproudcompany.nl](mailto:martin@yourproudcompany.nl).



# Inhoud

## 'E-book The Company Culture Tree'

1. Het geheim van een aantrekkelijke werkgever zijn
  - 1.1 Wat is het geheim van bedrijven als Coolblue en Netflix
  - 1.2 Focus op cultuur
  - 1.3 Werken aan waarden
  
2. Thema's waarop bedrijfscultuur invloed heeft
  - 2.1 Werving & selectie (aantrekken talenten)
  - 2.2 Verloop
  - 2.3 Verzuim
  - 2.4 Verandering (changemanagement)
  
3. Company Culture Tree uitgelegd
  - 3.1. Why, de oorsprong van de boom
  - 3.2. De boomwortels, 6 krachtige cultuurdragers
  - 3.3. De uil: de cultuurbewaker
  - 3.4. Appel: De vruchten van een bedrijfscultuur
  - 3.5. De omgeving
  - 3.6. De boomstam
  - 3.7. Hoe zit jouw Company Culture Tree eruit?
  
4. Employer branding (vermarkten bedrijfscultuur)



# 1

## Het geheim van een aantrekkelijke werkgever zijn

### 1.1 Wat is het geheim van bedrijven als Coolblue en Netflix?

Steeds meer (internationale) bedrijven zijn succesvol, doordat ze van hun bedrijfscultuur de hoogste prioriteit maken. Bedrijven zoals Coolblue, Netflix, Zappos en Salesforce. Dit zijn bedrijven die de afgelopen jaren niet alleen een spectaculaire groei hebben doorgemaakt in marktaandeel, omzet en winst. Het zijn ook bedrijven die bekend staan om hun unieke bedrijfscultuur en waar de mailboxen overstromen met reacties wanneer er een vacature wordt geplaatst, ook in tijden van schaarste op de arbeidsmarkt. Het zijn bedrijven die goed werkgeverschap hoog in het vaandel hebben staan. Hun overtuiging is dat een gezonde bedrijfscultuur succesvolle mensen aantrekt en het beste in hen naar boven haalt, zodat ze het bedrijf op een positieve manier helpen groeien. De ervaring is dat de (financiële) resultaten dan vanzelf volgen. Het belangrijkste onderdeel van de cultuur van deze succesvolle bedrijven is de kernwaarden. Zo zijn de kernwaarden van Coolblue:

Eigenzinnig: jezelf durven zijn

Vriendschappelijk: gelijkwaardig, eerlijk, direct en open

Gewoon, doen: snel handelen boven wachten op toestemming. Durf fouten te maken en ervan te leren

Flexibel: continu veranderen

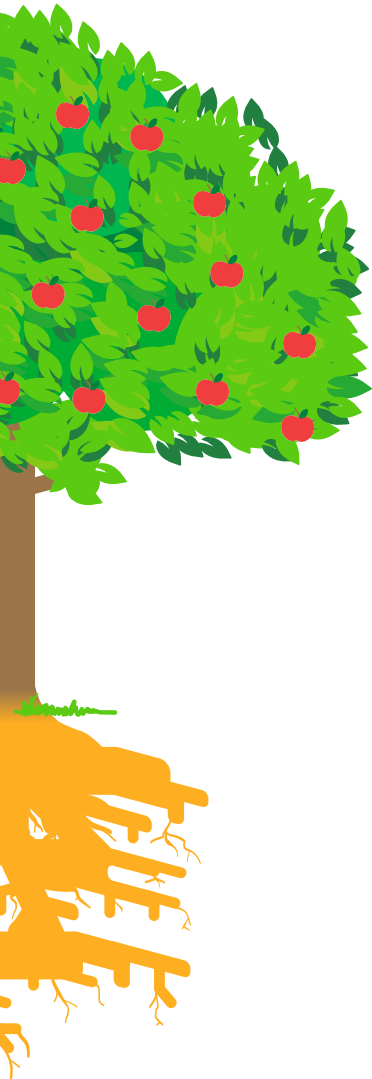
Gewoon verwonderen: nuchter zijn, werk om te verwonderen

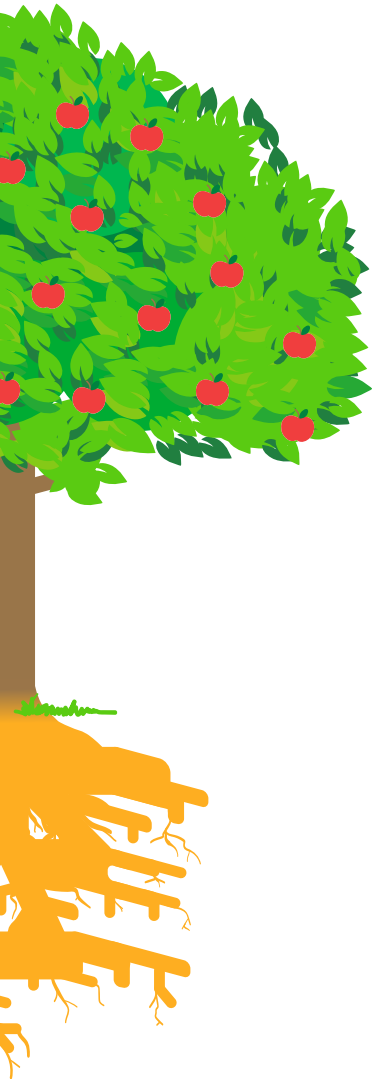
Succesvolle bedrijven stellen niet alleen kernwaarden op omdat dat zo mooi klinkt naar de buitenwereld, maar omdat zij ervan overtuigd zijn dat het duidelijk hebben van deze kernwaarden essentieel is voor de gehele bedrijfsvoering. Immers: zij zijn de basis, en dus richtinggevend aan de bedrijfscultuur en daarmee aan het hele bedrijf.

Bovendien streven succesvolle bedrijven ernaar, dat er ook echt gehandeld wordt naar de eigen kernwaarden, door ervoor te zorgen dat ze daadwerkelijk worden beleefd in de organisatie, op de werkvloer en in de bestuurskamers. Op die manier blijven de kernwaarden geloofwaardig en behouden zij hun kracht.

“Met het vastleggen van je bedrijfscultuur neem je niet één beslissing, maar neem je eigenlijk duizenden beslissingen tegelijk”

Coolblue CEO Pieter Zwart





## 1.2 Focus op cultuur

Steeds meer bedrijven richten zich, net als bijvoorbeeld Netflix en Coolblue, steeds meer op hoe hun organisatie er in de beleving van hun mensen uitziet (cultuur) en niet hoe die er op papier uit ziet (structuur). Zij beseffen dat het oude, op procedures en controle gerichte Human Resource Management (HR) geen waarde toevoegt aan de organisatie en stoppen daarom met achterhaalde procedures voor het beoordelen en ontwikkelen van personeel. De echte organisatie bestaat uit een groep mensen en een verzameling middelen die een gezamenlijk (hoger) doel nastreven. De manier waarop de organisatie haar doelen probeert te bereiken en de manier waarop medewerkers met elkaar om gaan, de gedeelde normen, waarden en overtuigingen, vormen samen de bedrijfscultuur.

Succesvolle bedrijven richten zich bewust op het creëren en in stand houden van de bedrijfscultuur, het is een prioriteit van het management. Het management bewaakt continu dat de kernwaarden, ook door henzelf, worden nageleefd en dat in de organisatie alleen besluiten worden genomen die invulling geven aan de kernwaarden.

Zij focussen op de bedrijfscultuur en zoeken de antwoorden op vragen als:

- Wat wil onze organisatie bereiken en waar doen we het voor (Purpose/Why)?
- Wat voor werkgever willen we zijn voor onze mensen?
- Wat geloven wij over onze purpose en onze organisatie (overtuigingen)?
- Welk waarden waarderen wij?
- Welk gedrag past bij onze waarden en hoe belonen we dat gedrag?

Door mensen aan te nemen die dezelfde waarden nastreven en passen binnen de cultuur en door (respectvol) afscheid te nemen van mensen die niet (meer) passen binnen de cultuur houden ze hun cultuur in stand. Daarbij waken ze voor onnodige regels en procedures en staan ze alleen noodzakelijke spelregels toe, die een bijdrage leveren aan het versterken van de cultuur en een bijdrage leveren aan de doelen van de organisatie.

“Als je een cultuur van transparantie wilt creëren en je vertelt je mensen pas over de potentiële verandering wanneer die definitief is, dan toon je je een onbetrouwbare hypocriet.”

Netflix CEO Reed Hastings



### 1.3 Werken aan waarden

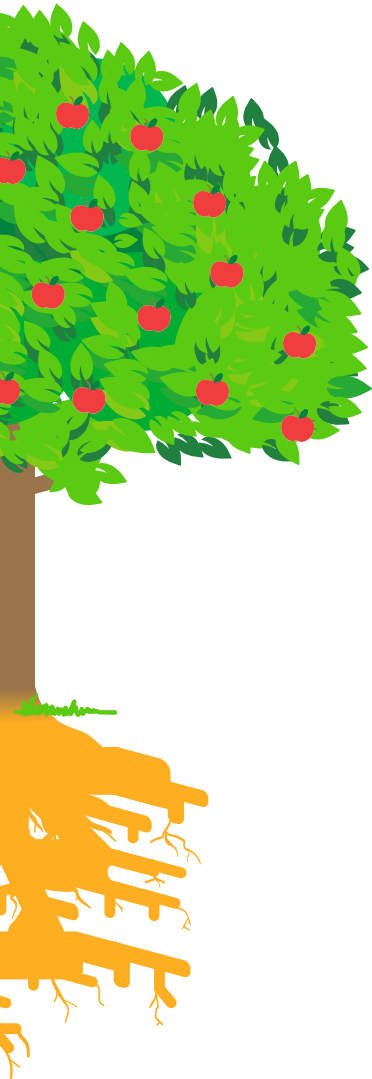
Ieder mens heeft een aantal kernwaarden die hij belangrijker vindt dan alle andere. Vaak zijn dit waarden die dicht bij onze basisbehoeften liggen zoals:

- Veiligheid
- Gezondheid
- Welzijn
- Plezier
- Samenwerking
- Bijdragen
- Avontuur

Succesvolle bedrijven zijn zich bewust van het belang van deze waarden voor een gezonde bedrijfscultuur en ze waken er continue voor dat alle activiteiten volgens deze waarden worden uitgevoerd. Hun personeelsbeleid is erop gericht dat hun kernwaarden zichtbaar zijn in het gedrag van de medewerkers en het management bij de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer.

Een waarde is een overtuiging van wat we geloven dat het belangrijkste is in ons leven. Leven volgens je waarden betekent dat je jouw waarden in de praktijk tot uitvoer brengt, door ervoor te zorgen dat je intenties, uitspraken, gedachten en acties overeenstemmen met wat je gelooft over je waarden.

5x NY times bestseller, professor Brené Brown



## 2

## Thema's waarop bedrijfscultuur invloed heeft

Succesvolle bedrijven zijn zich bewust dat de bedrijfscultuur wordt bepaald door de drijfveren, waarden en overtuigingen van de medewerkers en dat de bedrijfscultuur bepalend is voor het succes van de medewerkers. Zij weten dat de bedrijfscultuur een sterke invloed heeft op onderstaande thema's.

### 2.1 Werving & selectie (aantrekken talenten)

Als je mensen alleen aanneemt om een taak uit voeren werken ze voor je geld.  
Als je mensen aanneemt die geloven wat jij gelooft dan werken ze voor je met bloed, zweet en tranen.

Simon Sinek

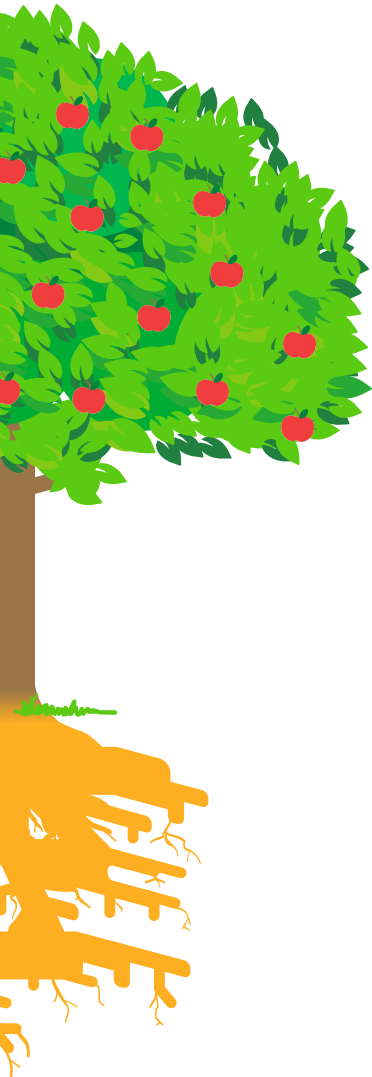
Je bedrijfscultuur straalt niet alleen af naar je klanten maar ook naar potentiële nieuwe medewerkers. Mensen die enthousiasme als belangrijke waarde hebben voelen zich nou eenmaal meer aangetrokken tot bedrijven die ook enthousiasme uitstralen. En een bedrijf dat resultaatgerichtheid, discretie en controle als hoogste waarden heeft zal heel andere medewerkers aantrekken dan een bedrijf dat zorg, samenwerking en eenvoud als hoogste waarden heeft.

De gedeelde waarden in een organisatie bepalen de bedrijfscultuur en daarmee kun je het verschil maken naar de (arbeids)markt. Jezelf verkopen als werkgever is dus eigenlijk je bedrijfscultuur verkopen aan potentiële medewerkers. Want jouw bedrijfscultuur is uniek en de beschrijving van jouw bedrijfscultuur vertelt precies wie je bent als werkgever, waar je voor staat, hoe de sfeer is en hoe je met elkaar omgaat.

Hoe aantrekkelijker de belangrijkste waarden, hoe aantrekkelijker je organisatie voor potentiële medewerkers. Daarmee is je bedrijfscultuur dus je belangrijkste Unique Selling Point richting in de toekomst aan te trekken talent.

Een gezonde bedrijfscultuur, gebaseerd op heldere en aantrekkelijke kernwaarden stelt organisaties in staat om heel gericht personeel te werven. Je zoekt immers naar mensen die zich aangetrokken voelen tot jouw bedrijfscultuur en kernwaarden, oftewel naar mensen die jouw kernwaarden delen. Daar kun je je hele wervingsstrategie op afstemmen door je kernwaarden op te nemen in vacatureteksten, websites, sollicitatiegesprekken etc.

Bovendien kun je gericht selecteren als je werft op basis van je kernwaarden. Het is beter om te kiezen uit 3 sollicitanten die jouw kernwaarden delen dan uit 300 sollicitanten die wel de kennis en kunde hebben, maar niet jouw kernwaarden delen en dus niet in de bedrijfscultuur passen.

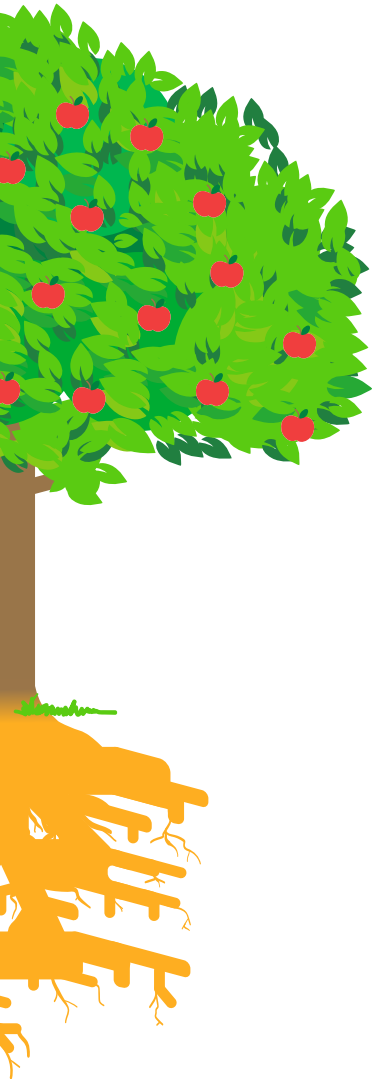


# 2

## 2.2 Verloop

“Leid mensen zo goed op dat ze kunnen vertrekken, behandel ze zo goed dat ze liever willen blijven.”

Richard Branson



Een hoog verloop kost een bedrijf al snel een paar jaarsalarissen. Aan kosten voor werving & selectie, voor onboarding, voor verlies van kennis & ervaring en voor inwerktijd. Kosten waar bedrijven zich niet altijd bewust van zijn. We zien dienstverbanden steeds korter worden en bedrijven hebben grote moeite om de juiste talenten te vinden en vast te houden, mensen verlaten de organisatie steeds sneller omdat ze het ergens anders beter denken te hebben. Voor sommige bedrijven is het dweilen met de kraan open. Er wordt veel geïnvesteerd in het vinden en aantrekken van nieuw personeel, terwijl aan de achterkant mensen de organisatie weer verlaten. Stel dat een bedrijf met 1.000 medewerkers een verloop heeft van 15%, wat niet ongevoel is in deze tijd. En dit bedrijf wil in 2 jaar tijd groeien van 1.000 naar 1.200 medewerkers. Dit betekent dat er in 2 jaar tijd 515 medewerkers moeten worden aangenomen. Dat is niet alleen een hele tijdrovende klus voor HR, maar ook een hele kostbare voor de organisatie.

### Dieperliggend probleem

Waar organisaties zich vaak niet van bewust zijn, is dat een hoog verloop een symptoom is van een dieperliggend probleem in de organisatie. Er is een reden dat mensen zo snel de organisatie weer verlaten. De reden dat mensen de organisatie zo snel weer verlaten heeft te maken met hun verwachtingen. Door de vacatureteksten en de sollicitatiegesprekken vormt men zich een beeld van hoe de organisatie is. Hoe de sfeer is, hoe de samenwerking is of er leuke collega's zijn etc. Men probeert zich een beeld te vormen van de bedrijfscultuur en de kernwaarden van de organisatie, als in de praktijk blijkt dat het beeld niet klopt dan gaat het fout, mensen die waarde(n)vol zijn op de arbeidsmarkt gaan dan snel weer op zoek naar een werkgever waar ze meer waardering voelen.

### Als verwachtingen van nieuwe medewerkers niet uitkomen

Uit onderzoek van Ryan en Deci blijkt dat daarbij drie kernwaarden essentieel zijn voor de motivatie van medewerkers om ergens te gaan werken:

- Competentie: Hoe waardeert deze werkgever mijn skills en kan ik ze optimaal inzetten?
- Autonomie: Kan ik zelf wat moois maken van mijn functie of moet ik alleen instructies uitvoeren?
- Sociale verbinding: Voel ik me onder collega's veilig genoeg om mezelf te zijn en me te uiten en is er voldoende sociale steun (aanmoediging en persoonlijke waardering)

Wanneer de bedrijfscultuur van de nieuwe werkgever niet blijkt te voldoen aan de verwachtingen, doordat de medewerker zijn skills niet goed kan inzetten, te weinig autonomie heeft of er te weinig sociale steun is, dan zal

## 2

de medewerker al snel weer afscheid nemen van de organisatie. Zo ontstaat verloop.

### Vacaturetekst versus werkelijkheid

Het is dus superbelangrijk dat je het juiste beeld van je organisatie schetst voor toekomstige sollicitanten. Een beeld dat een overeenkomt met de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer. Een aantrekkelijke bedrijfscultuur vergroot jouw aantrekkingskracht als werkgever. Hoe mooi is het als je in vacatureteksten kan vermelden dat de sfeer in je organisatie top is, dat medewerkers hun competenties optimaal kunnen inzetten, dat ze autonomie ervaren en dat er volop sociale steun is? En zou het niet nog mooier zijn als jouw medewerkers zelf vol trots aan hun toekomstige collega's vertellen dat het ook echt waar is?

### 2.3 Verzuim

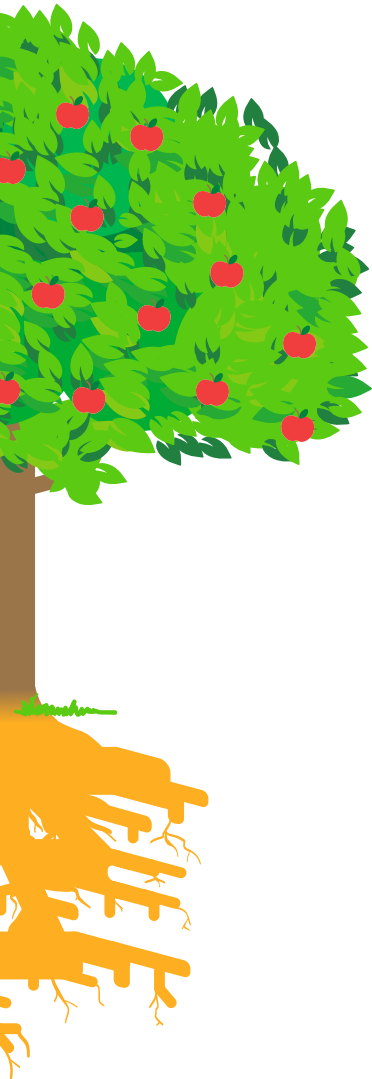
“Als een bloem niet bloeit, verander dan de omgeving, niet de bloem”

Alexander den Heijer

Veel bedrijven en instellingen worstelen met verzuim en de bijbehorende hoge kosten. Ze willen het verzuim verlagen maar krijgen er geen grip op, ondanks hun verzuimbeleid en de inzet van diverse verzuimspecialisten. Vaak zien we in de praktijk dat het verzuimbeleid niet effectief is omdat men slechts aan symptoombestrijding doet.

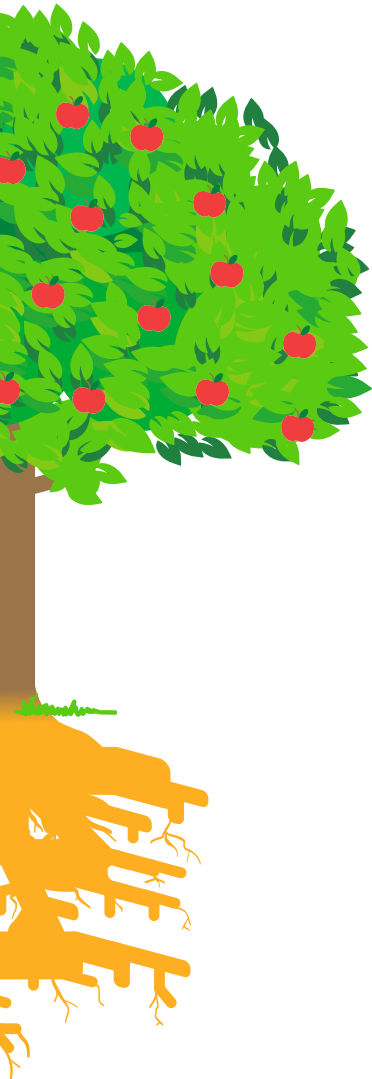
### Ziekteverzuim is een symptoom van ongezonde bedrijfscultuur

Een hoog ziekteverzuim is namelijk vrijwel altijd een symptoom dat verschijnt omdat er iets aan de hand is in de organisatie, met de bedrijfscultuur. Vergelijk het met het oliegebruik van een auto. Elke auto met een benzinemotor verbruikt olie, dat is normaal en om de zoveel duizend kilometer moet je de olie weer bijvullen. Als je echter elke week, of om de honderd kilometer olie moet bijvullen (symptoombestrijding) dan is er iets aan de hand. Het hoge oliegebruik is dan een symptoom en de onderliggende oorzaak zit ergens in de auto. Dit kan een geestelijke oorzaak zijn (de auto wordt door de bestuurder verkeerd bestuurd of gebruikt) of een fysieke (er zijn onderdelen kapot of versleten). Los de onderliggende oorzaak op en het oliegebruik zal weer terug keren naar normaal. Zo is het met hoog of stijgend ziekteverzuim ook, het is een symptoom dat er iets aan de hand is in de organisatie, met de bedrijfscultuur. Los de oorzaak op zodat de bedrijfscultuur weer gezond wordt en het ziekteverzuim zal weer terugkeren naar normaal.



## “Intelligentie kun je meten aan iemands vermogen om te veranderen”

Albert Einstein



“70% van de geplande veranderingen in organisaties mislukt.” is een soort algemene regel in de managementwereld, maar niemand weet of het echt klopt. Er is geen valide onderzoek dat bewijst dat het om 70% gaat. Niemand telt alle veranderingen, dus we weten ook niet hoeveel veranderinitiatieven er per jaar worden genomen, laat staan dat we weten of ze geslaagd zijn, want er zijn nou eenmaal geen universele normen voor het slagen van een verandering. Het is een soort ongeschreven regel geworden waarvan niemand weet waar hij vandaan komt en of hij wel klopt. En niemand die zich er druk om maakt, want als het zo vaak wordt gezegd zal het wel een kern van waarheid hebben toch?

### Gewenste verandering loopt vaak vast op de bedrijfscultuur

Onze ervaring is dat veel geplande (cultuur)veranderingen inderdaad (deels) mislukken, door onvoldoende aandacht voor de bedrijfscultuur.

In de praktijk blijkt dat bij veel veranderingen niet wordt gekeken naar de huidige cultuur in de organisatie en welke ongeschreven regels en waarden er gekoppeld zijn aan het onderwerp van de verandering. Als een organisatie bijvoorbeeld een nieuw ICT-systeem wil implementeren om efficiënter te werken dan is het belangrijk om eerst te kijken naar het huidige ICT-systeem. Wat zijn de voordelen voor degenen die er nu mee werken? Oftewel; welke waarden worden ermee vervuld? Als het huidige pakket bijvoorbeeld als praktisch wordt ervaren en men er zelfstandig mee kan werken en daardoor veel vrijheid ervaart dan dient het nieuwe pakket deze waarden ook te vervullen. Als het nieuwe pakket de vrijheid beperkt van degenen die er mee moeten werken dan zullen diegenen hun vrijheid proberen te behouden door de oude werkwijzen te blijven volgen. Zo ontstaat weerstand tegen verandering. Het nieuwe pakket wordt dan niet geaccepteerd en de gewenste efficiëntie wordt niet bereikt.

### Het “waarom” is cruciaal bij verandering

De gewenste verandering moet dus rekening houden met de aanwezige bedrijfscultuur en de waarden die spelen rond het onderwerp van verandering. Daarom is het “waarom” zo belangrijk bij een verandering, Het waarom verwijst naar de waarden die worden vervuld. In de uitleg van het waarom wordt duidelijk welke waarden meer worden vervuld door de verandering en welke waarden juist worden vermeden door de verandering.

Het is dan ook belangrijk om te weten waardoor mensen worden gemotiveerd in de organisatie, welke waarden en behoeften, zodat de verandering daarbij kan aansluiten.

## 2

“Als mensen financieel zijn betrokken willen ze een beloning. Als mensen emotioneel zijn betrokken willen ze een bijdrage leveren”

Simon Sinek

### Veranderen draait om (kern)waarden

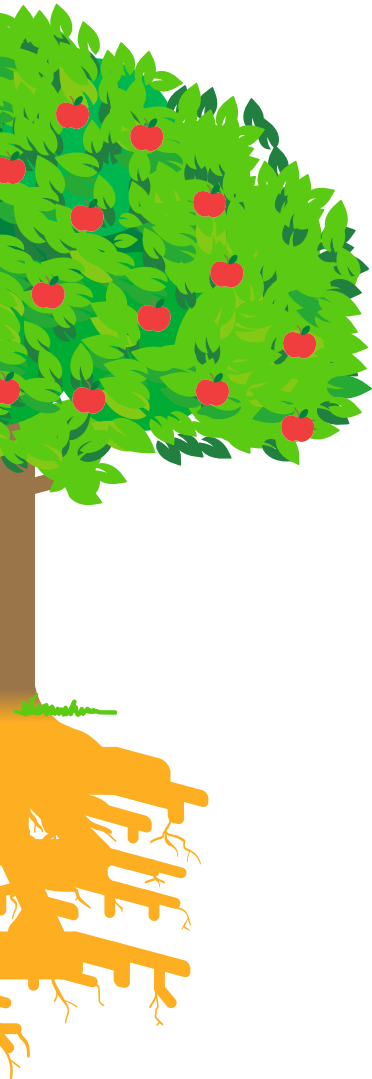
Als in een organisatie veel medewerkers gemotiveerd worden door bijvoorbeeld zekerheid en de bedrijfscultuur daardoor wordt gekenmerkt door veelvuldig overleg, toestemming vragen en volgens procedures werken, dan zal elke verandering die onzekerheid met zich meebrengt vastlopen. Om onzekerheid te vermijden zullen medewerkers zich stevig vastklampen aan oude regels en procedures, want die bieden immers zekerheid. Dit werkt ook omgekeerd, in een organisatie waar veel mensen worden gemotiveerd door avontuur en de cultuur zich daardoor kenmerkt door spontane acties, snelle innovaties en risicovolle projecten, zal elke verandering die routine, voorspelbaarheid of veel procedures met zich meebrengt vastlopen.

### Veranderen is focussen op de bedrijfscultuur

Of je nou de bedrijfscultuur zelf wil veranderen. Of je wil een andere werkwijze invoeren, je zult je moeten focussen op de bedrijfscultuur. Wat wil je veranderen en hoe zit dat verankerd in de cultuur? Welke waarden zijn erbij betrokken en hoe zorgen we dat de verandering deze waarden blijft vervullen en we toch de gewenste uitkomst bereiken? In dit boek geven we met behulp van de Company Culture Tree een antwoord op de vraag hoe je een verandering wel kan laten slagen, door rekening te houden met de huidige bedrijfscultuur, waarden en ongeschreven regels. De Company Culture Tree en dit E-book geven inzicht in hoe bedrijfscultuur werkt en waar je op moet letten als je de organisatie wil veranderen.

Als je keuzes van medewerkers beperkt door ze vinkjes te laten zetten en toestemming te laten vragen, frustreer je niet alleen je mensen, maar verlies je ook de snelheid en flexibiliteit van je organisatie”

Netflix CEO Reed Hastings in “No rules rules”



# 3

## Company Culture Tree uitgelegd

“Als je jouw waarden kent, wordt beslissingen nemen een stuk makkelijker”

Roy E. Disney

De Company Culture Tree laat zien waar jouw organisatie voor staat en wat dieperliggende drijfveren van de organisatie zijn. Een deel van de organisatie is net als de stam, takken en bladeren, tastbaar en zichtbaar voor de buitenwereld zoals de producten, de werknemers, kantoren, reclame-uitingen etc. Het belangrijkste deel van de organisatie, de drijvende kracht, is echter net als boomwortels onzichtbaar en dit betreft drijfveren, doelstellingen en gedeelde waarden en overtuigingen.

De onzichtbare delen van de organisatie hebben, veel meer dan de zichtbare, een grote invloed op de bedrijfscultuur en daarmee ook op de resultaten van de organisatie. De Company Culture Tree brengt het onzichtbare in beeld en geeft zo inzicht in welke invloed de bedrijfscultuur heeft op de resultaten van de organisatie. Hieronder leggen we uit wat de verschillende onderdelen van de Tree betekenen, zodat we er verderop in het boek mee aan de slag kunnen gaan.

### 3.1 Why, de oorsprong van de boom

De “Why” van je organisatie staat voor de reden van het bestaan van de organisatie en geeft antwoord op de vraag waarom de organisatie ooit is opgericht en waarom ze doet wat ze doet. Het is het zaadje of het stekje waaruit de boom is ontstaan en het verbindingsstuk tussen de wortels en de stam, tussen het zichtbare en het onzichtbare. Elk bedrijf wordt, net als een boom wordt geplant, opgericht om een verandering in de wereld (van de klant) teweeg te brengen en de wereld mooier of beter, leuker, gezonder, veiliger, makkelijker, etc te maken.

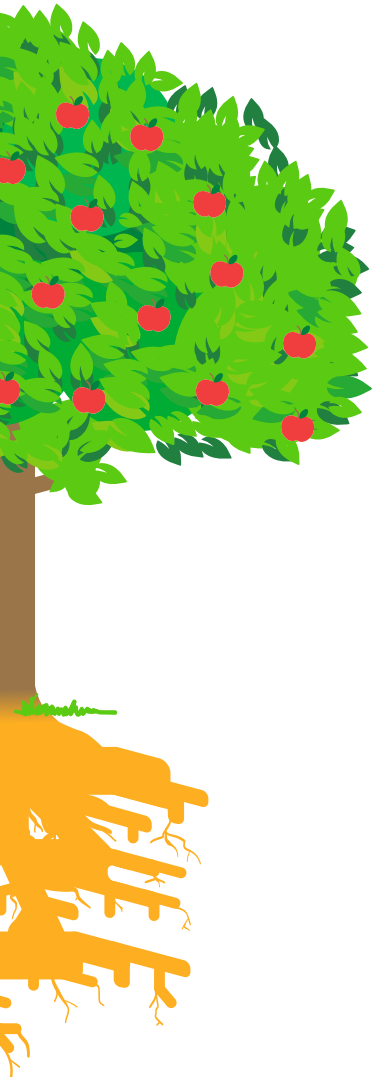


De “Why” van een organisatie zegt welke bijdrage de organisatie wil leveren aan een betere wereld en vooral de jongere generaties werknemers vinden dit in toenemende mate van belang bij de keuze van hun werkgever. Bedrijven en instellingen zonder duidelijke en inspirerende Why zullen op termijn dan ook steeds meer moeite krijgen om talentvolle medewerkers aan te trekken en hun topperformers te behouden.

“Slechts weinig bedrijven kunnen goed duidelijk maken WAAROM ze doen wat ze doen. Met WAAROM bedoel ik hoger doel, drijfveer of overtuiging – WAAROM bestaat jouw bedrijf? WAARVOOR kom je elke ochtend je bed uit? En WAAROM is dat voor iemand waardevol?” —

Simon Sinek, Start with Why:

How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action



# 3

## 3.1 a. Missie + visie

De Why van je organisatie is verankerd in de missie en de visie van je organisatie. De visie is een beschrijving van hoe de wereld (van de klant) eruit komt te zien als gebruik is gemaakt van de dienst of product van de organisatie. Wat is er dan beter of mooier of makkelijker etc. in de wereld van de klant? De missie is een beschrijving van wat de organisatie doet om invulling te geven aan de visie en welke verandering zij wil bereiken bij haar klanten.

## Door gebrek aan visie gaat het volk ten onder

Spreuken 24:6 11:14

## 3.1 b. Identiteit

De Why van je organisatie is ook de grondslag voor de identiteit van je organisatie, voor het soort werkgever dat je wil zijn. Als jouw organisatie een bijdrage wil leveren aan een gezondere mensheid dan moet je dit ook uitstralen, zodat je de juiste mensen aantrekt die ook een bijdrage willen leveren aan een gezondere mensheid.

Corporate Identity is het imago dat de organisatie als werkgever heeft voor de buitenwereld. Om mensen aan te trekken die passen binnen de cultuur van de organisatie moet de Corporate Identity een getrouw beeld zijn van de Why van de organisatie en van de bedrijfscultuur. Als de Corporate Identity van een werkgever is gebaseerd op een inspirerende Why en een gezonde bedrijfscultuur dan geeft dit de aantrekkelijkheid op nieuwe talenten een enorme boost.

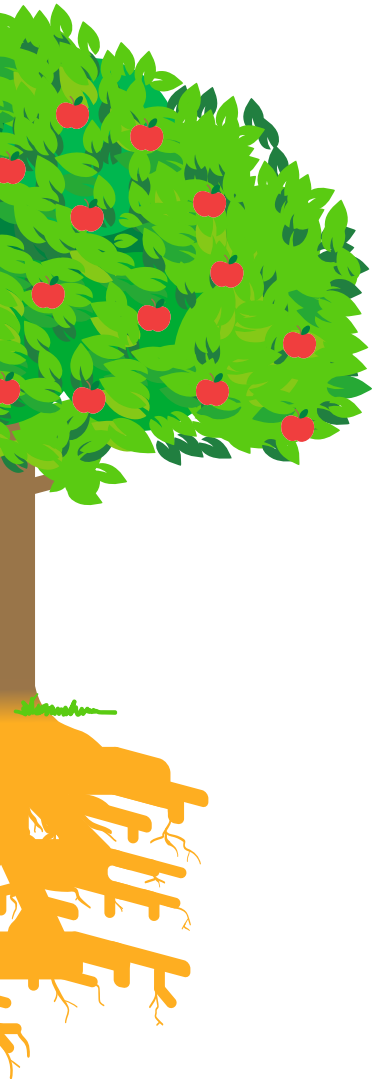
## 3.1 c. Overtuigingen

De Why van een organisatie bestaat uit de overtuigingen van de oprichter(s) of van de directie. Het is de overtuiging dat de visie werkelijkheid kan worden en dat de missie voltooid kan worden. Hoe inspirender de visie en hoe krachtiger de overtuigingen, hoe aantrekkelijker de organisatie als werkgever. In hoofdstuk (...) wordt uitgebreid ingegaan op overtuigingen in organisaties, op wat overtuigingen precies zijn en hoe ze de bedrijfscultuur beïnvloeden.

“Ongeacht wat we doen in ons leven,  
Onze Why - onze grootste drijfveer, hoger  
doel of overtuiging - verandert nooit.”

Simon Sinek, Start with Why:

How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action





# 3

## 3.2 De boomwortels, 6 krachtige cultuurdragers

“Een boom met sterke wortels  
lacht om elke storm”

Maleisisch spreekwoord, Pinterest



### 3.2 a Waarden

Binnen elke organisatie zijn kernwaarden een belangrijk onderdeel van de bedrijfscultuur, maar vaak is de organisatie zich hier, in tegenstelling tot succesvolle organisaties als die van Netflix en Coolblue, niet van bewust. Het gaat dan ook niet om een in de onderste la verdwenen lijstje met kernwaarden die ooit door de organisatietop zijn bedacht tijdens een heisessie.

Het gaat wel om de gedeelde persoonlijke waarden van de medewerkers die je terugziet in het gedrag op de werkvloer en in de bestuurskamers. Deze waarden beïnvloeden de bedrijfscultuur, maar ze spelen ook een grote rol in ons dagelijks leven, veel groter dan we ons bewust van zijn. Sterker nog, het gedrag dat wij als mensen in het dagelijkse leven laten zien wordt, onbewust, grotendeels gestuurd door onze waarden. Alle keuzes die we maken, alle beslissingen die we nemen zijn gebaseerd op onze waarden. Neem bijvoorbeeld de keuzes die iemand maakt ten aanzien van het werk dat hij doet, wat voor werk zou iemand doen die als hoogste waarden heeft:

- Status
- Stabiliteit
- Vakmanschap

En wat voor werk zou iemand doen die als hoogste waarden heeft:

- Avontuur
- Passie
- Saamhorigheid

Stel je ook maar eens voor wat voor auto ze zullen rijden, en hoe hun huis er uit ziet, van binnen en van buiten? De kans dat bovenstaande personen totaal verschillend werk doen, een compleet andere auto rijden en een volkomen ander huis hebben is natuurlijk levensgroot. De waarden die je (vaak onbewust) belangrijk vindt bepalen de keuzes die je maakt en de besluiten die je neemt.

Waarden sturen het gedrag in organisaties  
“De waarde van prestaties ligt in het  
nastreven ervan”

Albert Einstein

Ieder mens heeft een aantal waarden die hij het belangrijkste vindt, waar hij onder alle omstandigheden aan vast zal houden, de hoogste waarden.

# 3

Deze zijn ook zichtbaar voor de buitenwereld, ze zijn onderdeel van iemands persoonlijkheid. Je kunt vast wel een voorbeeld bedenken van iemand die zekerheid als een van zijn hoogste waarden heeft. Hoe zie je dit terug in zijn of haar gedrag? En bedenk eens een voorbeeld van iemand die avontuur als een van zijn hoogste waarden heeft? Zie je het verschil?

Omdat waarden zo'n grote rol spelen in ons leven hebben ze ook enorme invloed op teams en organisaties. Mensen nemen hun waarden overall mee naar toe, dus ook naar hun werk. Hoeveel innovatie kan je verwachten van een team waarvan de leden als hoogste waarden stabiliteit en zekerheid hebben? En hoeveel stabiliteit kan je verwachten van een team waarvan de leden als hoogste waarden creativiteit en ontwikkeling hebben?

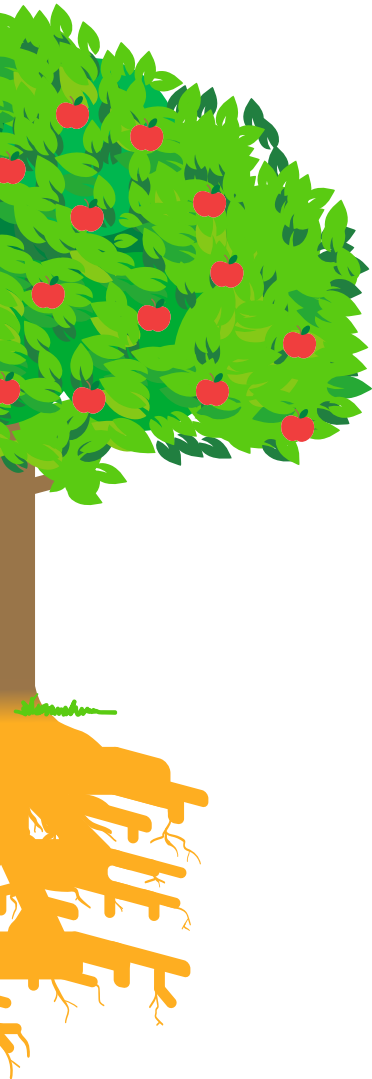
Een team waarvan de leden als hoogste waarden stabiliteit en zekerheid hebben kan natuurlijk wel innovatief zijn of worden, alleen zul je dan rekening moeten houden met de waarden van de leden. Vernieuwing is prima voor de teamleden, zolang het gepaard gaat met stabiliteit en zekerheid. Om gedrag te beïnvloeden moet je dus weten welke waarden aan het gedrag zijn gekoppeld. De manier waarop een team of organisatie zich ontwikkelt is namelijk afhankelijk van de waarden die de leden eraan koppelen. Hoe kijkt het team tegen bijvoorbeeld innovatie aan? Welke waarden koppelen zij aan innovatie? Wanneer is innovatie in hun ogen geslaagd? Zonder inzicht in en aandacht voor waarden geen gedragsverandering.

### De waarden van de organisatietop bepalen de sfeer in de organisatie

Als de directieleden van een bedrijf allemaal de waarden controle en zekerheid tot hun hoogste waarden rekenen zal dit voelbaar zijn in de hele organisatie. Zeer waarschijnlijk zullen er veel regels en procedures zijn en overlegmomenten waarin gerapporteerd moet worden en verantwoording moet worden afgelegd. Daar is niks mee, er zijn vele winstgevende bedrijven die op deze manier worden gerund. De vraag is wel of zulke bedrijven succesvol zullen zijn in het aantrekken en behouden van creatieve mensen en innovatieve mensen, zij gedijen namelijk minder goed in een streng gecontroleerde omgeving. En creativiteit en innovatie zijn onmisbaar voor bedrijven die in de toekomst succesvol willen zijn in een tijd waar ontwikkelingen elkaar razendsnel opvolgen.

“Ik wil vooral niet dat onze getalenteerde medewerkers het gevoel krijgen dat domme regels hen verhinderden zelf te bedenken wat het beste is voor het bedrijf. Dat zou dodelijk zijn voor de creativiteit in de organisatie”

Netflix CEO Reed Hastings in “No rules rules”



# 3

## De invloed van waarden op de bedrijfscultuur

Het gedrag van mensen wordt sterk bepaald door hun waarden en het gedrag van mensen bepaalt de bedrijfscultuur van een organisatie. De bedrijfscultuur wordt dus sterk beïnvloed door de waarden van de mensen in de organisatie. Als je de bedrijfscultuur wil beïnvloeden zal je dus helder moeten hebben welke waarden gedeeld worden in de organisatie en hoe ze het gedrag in de organisatie beïnvloeden.

### 3.2 b Mindset

“Je kunt medewerkers de meeste vaardigheden leren, maar je kunt niet hun persoonlijkheid veranderen”

Sir Richard Branson, Pinterest

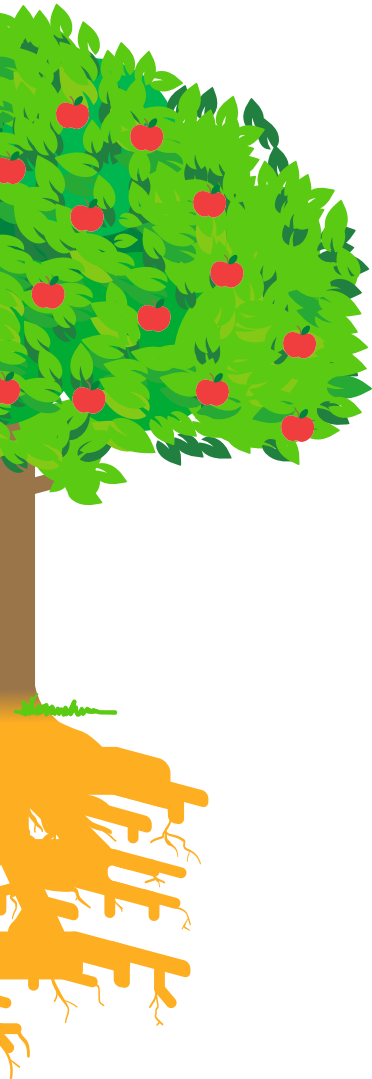
Mensen met een groeimindset zijn er volgens professor Carol Dweck van overtuigd dat je je capaciteiten kunt ontwikkelen en dat je zo zelf grip hebt op je eigen ontwikkeling. Mensen die ergens goed in zijn, vinden dat ze goed zijn omdat ze hard hebben gewerkt om hun vermogens te ontwikkelen. Zij vinden dat mensen die ergens niet goed in zijn onvoldoende hard hebben gewerkt om hun vermogens te ontwikkelen. Kortom, mensen met een groeimindset geloven dat je controle hebt over je ontwikkeling. Dit in tegenstelling tot mensen met een fixed mindset, die geloven dat onze capaciteiten vaststaan. Alles wat je kunt is een kwestie van hebben of niet vinden zij. Het is een vast gegeven. Sommige mensen zijn vanuit nature goed in dingen, terwijl anderen dat niet zijn. En hiermee geloven ze dat je dus geen controle hebt over datgene wat je bij jezelf kunt ontwikkelen. Mindset is geen gefixeerde toestand, want iedereen heeft een verschillende mate van een fixed of groeimindset. En wanneer iemands overtuigingen veranderen kan ook de mindset veranderen

Om bedrijfscultuur te veranderen is het noodzakelijk dat er in de organisatie in voldoende mate sprake is van een groeimindset, bij de top en de leiders van de organisatie. Als er op belangrijke posities in de organisatie mensen werken met een sterke fixed mindset dan kan dat verandering blokkeren. Zij zullen vasthouden aan de waarden die ze op hun positie hebben gebracht. Veranderen, ook al leidt dit tot een betere toekomst, voelt voor hen als een verlies van hun positie en daarom zullen ze zich heimelijk tegen (elke) verandering verzetten.

De mindset van de organisatie wordt bepaald door de mindset van de mensen in sleutelposities. Om succesvol veranderingen door te voeren heb je inzicht nodig in hoe de mensen op sleutelposities aankijken tegen de visie, missie en kernwaarden van de organisatie en de mate waarin zij dit veranderbaar achten.

“Eikels, lijntrekkers, aardige mensen die gewoontjes presteren en pessimisten halen de prestaties van het hele team naar beneden.”

Netflix CEO Reed Hastings in “No rules rules”



# 3

## 3.2 c Overtuigingen

“Een overtuiging is niet zomaar een idee dat door onze gedachten wordt bepaald, het is een idee dat onze gedachten bepaald”

Robert Bolton

### Wat is een overtuiging?

Een overtuiging is een persoonlijke interpretatie van een feit of gebeurtenis die we voor waar aannemen. Zo kan persoon A voor het eerst een voetbalwedstrijd bezoeken en geniet van de fysieke strijd op het veld, van stevige duels en harde tackles. Hij is ervan overtuigd dat voetbal een mooie sport is. Persoon B kan dezelfde wedstrijd bezoeken en zich ergeren aan spelers die veel op de grond liggen na overtredingen. Hij is ervan overtuigd dat voetbal een waardeloze sport is voor aanstellers.

### Overtuigingen gaan lang mee

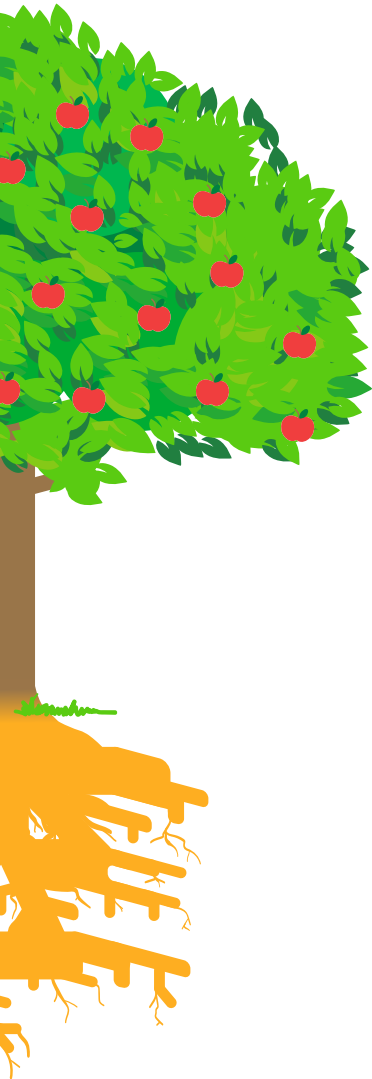
Als we een overtuiging eenmaal voor waar hebben aangenomen en opgeslagen in ons brein dan houden we er stevig en lang aan vast. Ook al is de overtuiging feitelijk gezien onjuist. Zo kan een leidinggevende de overtuiging hebben opgedaan dat medewerker A altijd te laat is. Terwijl medewerker A in de werkelijkheid 3 keer 5 minuten te laat is gekomen in één maand en sindsdien een half jaar elke dag op tijd. Dat is 99,9 % op tijd. De leidinggevende is ervan overtuigd dat medewerker een notoire laatkomer is, terwijl feitelijk gezien de medewerker bijna altijd op tijd is.

Veel overtuigingen krijgen we mee in onze opvoeding en daarom nestelen ze diep in ons verstand. We geloven dat het waar is totdat het leven ons het tegendeel bewijst. Zo kan een zoon bijvoorbeeld van zijn vader leren dat verkopers onbetrouwbaar zijn en dat je ze uit je buurt moet houden. Pas wanneer de zoon in het bedrijfsleven komt te werken en met verkopers in aanraking komt leert hij dat de meeste verkopers gewoon betrouwbare mensen zijn. Waarschijnlijk heeft zijn vader een negatieve ervaring gehad met een verkoper en daarbij de overtuiging gevormd dat verkopers onbetrouwbaar zijn en dit overgebracht op zijn zoon.

Overtuigingen sturen ons gedrag  
Elke beslissing in je leven wordt gestuurd  
door waarden en overtuigingen

Tony Robbins

Door zijn overtuiging zal persoon B waarschijnlijk nooit meer een voetbalwedstrijd bezoeken, in tegenstelling tot persoon A. De zoon zal waarschijnlijk



# 3

altijd verkopers hebben gemeden tot zijn overtuiging veranderde in: “de meeste verkopers zijn betrouwbaar”. Bedenk zelf maar eens een voorbeeld van iets waar je vroeger heilig in geloofde en nu niet meer, zoals: “Ik moet kleding van merk ABC en XYZ hebben, anders kan ik me niet vertonen op school”, of “je moet een opleiding kiezen voor het werk dat je de rest van je leven zult doen”.

Ook in organisaties spelen overtuigingen een grote rol. Denk maar eens aan de cultuur van een bedrijf waarvan de directeur de overtuiging heeft: “Om iets te bereiken moet je keihard (>60 uur) werken”. En hoe zal de bedrijfscultuur zijn in een bedrijf waar de directeur de overtuiging heeft: “Om iets te bereiken moet je innovatief zijn.”?

### Overtuigingen kunnen verandering en groei blokkeren

Beide overtuigingen van de directeuren uit de vorige alinea kunnen waar zijn en tot succes leiden, ze zijn dus niet goed of fout. Het zijn verschillende denkbeelden over hoe je succes kunt bereiken. Overtuigingen zijn pas een probleem als ze je van je doel afhouden. Dit noemen we belemmerende overtuigingen. Belemmerende overtuigingen spelen een grote rol bij verandering. Door de belemmerende overtuiging komt noodzakelijke verandering niet tot stand en dit kan de toekomst van de organisatie in gevaar brengen. Voorbeelden van zulke belemmerende overtuigingen zijn:

- Het gaat al jaren goed zo, wij hoeven niet te innoveren
- Verandering leidt alleen maar tot onrust
- Onze klanten zitten er niet op te wachten
- Daar is te veel weerstand tegen

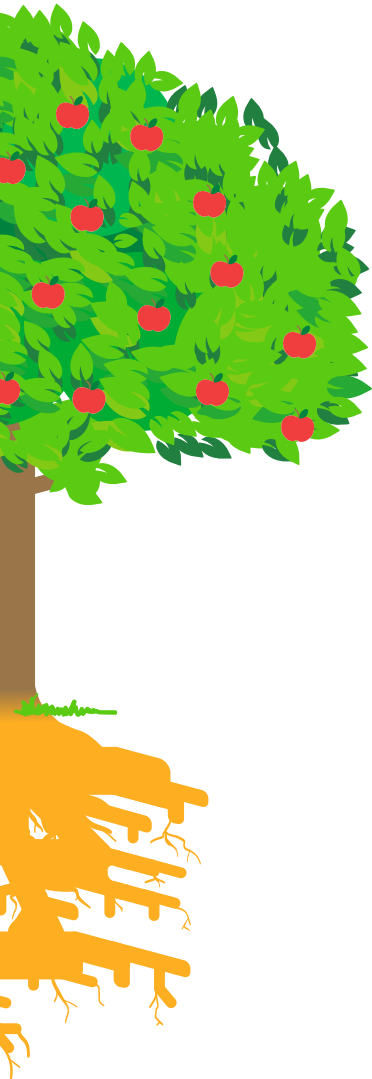
Als medewerkers bijvoorbeeld de overtuiging hebben dat de directie alleen eigenbelang heeft en alleen maar geld wil verdienen ten koste van de medewerkers, dan zal er weinig bereidheid zijn om mee te werken aan (verander)initiatieven van de directie. De directie zal dan eerst de medewerkers moeten overtuigen dat de verandering in ieders belang is en dat is niet makkelijk als je je niet bewust bent van je eigen overtuigingen en die van de van de medewerkers.

### Belemmerende overtuigingen kunnen hardnekkig zijn

“Het is menselijk om alles in twijfel te trekken behalve onze diepste overtuigingen, daar zullen we nooit aan twijfelen.”

Orson Scott Card

In 1847 kreeg de Hongaarse arts Ignaz Semmelweis een baan op de kraamafdeling van een ziekenhuis in Wenen. Daar ontdekte hij dat onder de handen van artsen en medische studenten 13 tot 18 procent van de vrouwen na de bevalling overleed aan kraamvrouwenkoorts, tegenover slechts 2 procent bij de vroedvrouw. Hij kon maar één duidelijk verschil bedenken: de artsen en hun studenten hadden vaak in lijken staan wroeten voordat ze naar de kraamafdeling kwamen. Semmelweis liet artsen en studenten hun handen



# 3

wassen, waarna ook bij hen het aantal sterfgevallen op 2 procent kwam. Door instrumenten te wassen daalde het zelfs tot 1 procent.

De geldende overtuiging in het ziekenhuis was echter dat de daling van de sterfte werd veroorzaakt door een nieuw ventilatiesysteem en niet door het handen wassen. Semmelweis werd in een lagere functie geplaatst en vertrok uit het ziekenhuis. Zijn theorie botste met de gangbare medische kennis van die tijd en stuitte ook op grote weerstand in de medische wereld. Zijn collega medici trokken zowel zijn onderzoeksmethoden als zijn logica in twijfel, overtuigd als zij waren dat hun ongewassen handen niet voor sterfgevallen zorgden.

Pas jaren later begonnen de overtuigingen van de medici te veranderen toen Louis Pasteur mede op basis van het werk van Semmelweis de ziektekiemtheorie ontwikkelde, die ertoe leidde dat de patiëntenzorg van artsen veranderde en dat er onderzoek kwam naar de oorzaak en verspreiding van ziekten.

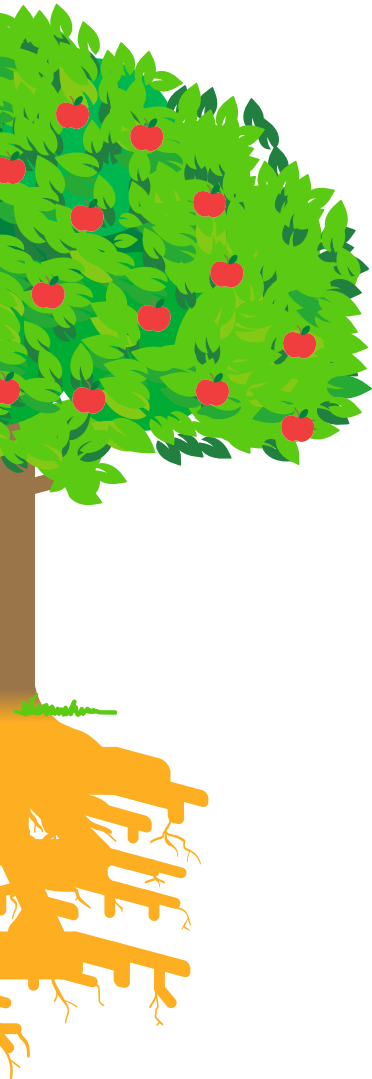
Vanaf 1870 gingen chirurgen met regelmaat hun handen wassen, maar pas ruim een eeuw later werd het belang van dagelijks je handen wassen overal ter wereld erkend. Pas in de jaren tachtig van de vorige eeuw werden in de Amerikaanse gezondheidszorg voor het eerst officieel richtlijnen opgesteld voor handhygiëne. Ruim een eeuw nadat de theorieën van Semmelweis belachelijk werden gemaakt, veranderde de medische universiteit in Boedapest haar naam in Semmelweis Egyetem (Semmelweis Universiteit) ter ere van zijn volharding (=overtuiging) om de gezondheidszorg te verbeteren door hygiëne.

## Bedrijfscultuur veranderen = overtuigingen veranderen

Als jouw organisatie een behoudende cultuur heeft en je wilt veranderen naar een innovatieve cultuur om bijvoorbeeld beter in de spelen op de markt, dan zal je eerst inzicht moeten krijgen in de overtuigingen die tot een behoudende cultuur hebben geleid. Het feit dat je organisatie een behoudende cultuur heeft betekent dat deze overtuigingen nog steeds actief zijn en dat ze ervoor zorgen dat de cultuur behoudend blijft. Door ze op te sporen en om te buigen naar overtuigingen die passen bij een innovatieve bedrijfscultuur maak je de weg vrij om de cultuur ook echt te gaan veranderen.

## Van behoudende naar innovatieve cultuur

Zo had een bedrijf dat productiemachines bouwde ooit de overtuiging dat innoveren niet nodig was omdat hun machines al jaren bewezen tot de beste in de markt behoorden. Totdat ze steeds meer opdrachten verloren aan innovatieve concurrenten die niet alleen machines verkochten, maar ook de hele productielijn van de klant optimaliseerde met kennis en slimme softwareoplossingen. Gedwongen door de markt bogen ze hun overtuigingen om. Ze zagen zichzelf niet langer als “De beste machinebouwer” maar als “De beste partij om productieprocessen te optimaliseren en innoveren, met de beste machines.” Door deze nieuwe overtuigingen herstelden ze hun leidende positie in de markt en de cultuur veranderde mee. Van intern en procesgericht naar klant en oplossingsgericht, met behoud van de beste machines.



# 3

## 3.2 d Skills

“Succesvolle bedrijven nemen geen skillvolle mensen in dienst die ze moeten motiveren, ze nemen gemotiveerde mensen in dienst en inspireren ze.”

Simon Sinek

Skills, oftewel kennis en vaardigheden zijn het meest tastbare bewijs van de kwaliteiten en talenten van medewerkers. Hoe meer kennis en vaardigheden de medewerkers hebben, hoe groter de prestaties van een organisatie. Aan de andere kant komen skills minder goed tot hun recht als de bedrijfscultuur in een organisatie niet gezond is. Een ongezonde fruitboom kan immers geen mooie vruchten produceren. En een boom met verrotte wortels zal bij de eerste storm omvallen.

## 3.2 d I Kennis

“Als je stopt met leren begin je te sterven”

Albert Einstein

Als een bedrijf groeit neemt de behoefte aan kennis toe. Alleen kennis van het product of dienst is dan niet meer voldoende, er is ook kennis nodig van marketing, personeelsmanagement, finance etc. Door steeds nieuwe kennis op te doen over verschillende onderwerpen krijgt de organisatie inzicht in verbetermogelijkheden en is ze in staat om te groeien. Hetzelfde geldt voor de bedrijfscultuur, Door kennis op te doen van organisatiepsychologie, motivatiepsychologie, veranderkunde etc, leer je waarom medewerkers doen wat ze doen (drijfveren) en zo ontstaat inzicht in het gedrag van de medewerkers en daarmee in de bedrijfscultuur.

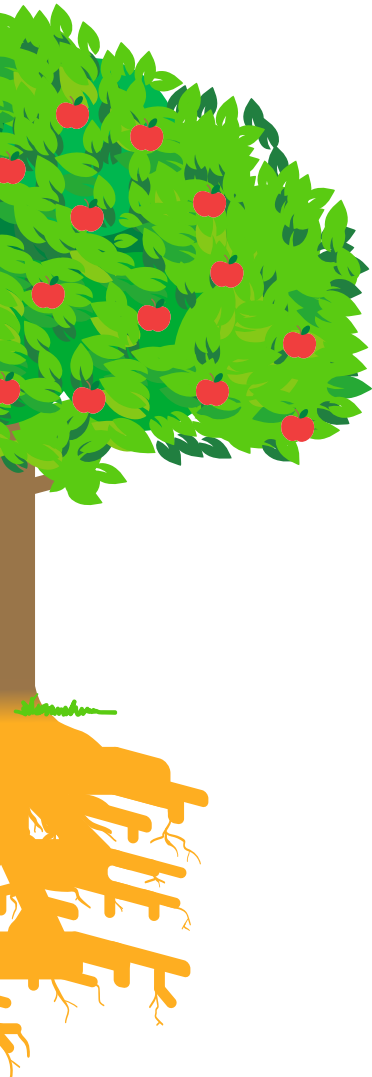
## Gedrag = Kennis + Vaardigheid + Houding

In de organisatiekunde bestaat een formule die zegt dat gedrag van medewerkers het resultaat is van kennis, vaardigheid en houding  $G=K+V+H$ .

Dit betekent dat je een gedragsverandering kunt bereiken door kennis toe te voegen, vaardigheden te trainen en overtuigingen (houding) te veranderen.

## Gezonde kennis leidt tot gezond gedrag

Een medewerker met veel kennis van bijvoorbeeld het ontstaan van rugklachten zal er voor waken zijn rug onnodig te belasten of te overbelasten. Een medewerker met kennis van de enorme inkomensdaling die volgt als hij in een arbeidsongeschiktheidsuitkering terecht komt zal er ook voor waken dat hij in die situatie terecht komt. Door medewerkers bijvoorbeeld



# 3

veel kennis te geven over het ontstaan van stress en de gevolgen van stress voor je gezondheid welzijn zullen ze uiteindelijk stress gaan vermijden en op zoek gaan naar werkwijzen die stress voorkomen.

Geen nieuwe kennis opnemen leidt tot stilstand

Beperkte kennis leidt tot beperkte overtuigingen en een fixed mindset Een bedrijf dat geen nieuwe kennis meer opneemt komt stil te staan in haar ontwikkeling en er vormt zich een behoudende bedrijfscultuur gebaseerd op een fixed mindset. In de huidige wereld is zoveel kennis beschikbaar dat je het als bedrijf niet meer kunt veroorloven om niet continu op zoek te zijn naar relevante kennis die jou een competitief voordeel kan geven in de markt.

## 3.2 d II Vaardigheden

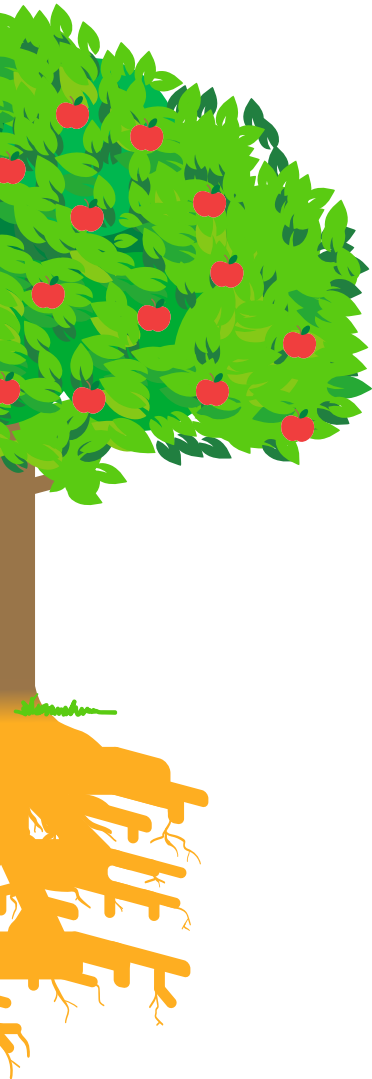
“We zijn wat we herhaaldelijk doen,  
uitmuntendheid is dan ook geen  
eigenschap, maar een gewoonte”

Aristoteles

Net als aan kennis heeft een groeiend bedrijf behoefte aan nieuwe vaardigheden. Niet alleen de vaardigheden om het product of dienst te produceren, maar ook vaardigheden als boekhouden, leidinggeven, managen, communiceren. Om producten te maken of diensten te leveren heb je onder andere technische vaardigheden en planningsvaardigheden nodig, om klanten en medewerkers te vinden en binden heb je echter sociale vaardigheden nodig zoals:

- Communiceren
- Verkopen
- Verbinden
- Overtuigen

De aan- of afwezigheid van (sociale) vaardigheden heeft grote invloed op de bedrijfscultuur. Als de top van een bedrijf bijvoorbeeld de vaardigheden mist om medewerkers aan de organisatiedoelen te verbinden (inspireren) of de medewerkers met elkaar te verbinden (teamgeest) dan ontstaat een harde taakgerichte cultuur in tegenstelling tot een mensgerichte cultuur. Op zich is niets mis met zo'n cultuur, wel brengt het vaak een hoog verloop, hoog verzuim en veel veranderweerstand met zich mee.





# 3

## 3.2 e Drijfveren / Basisbehoeften (Psychosociale werkomstandigheden)

“Je kunt altijd kiezen tussen terugvallen op veiligheid of vooruitstappen naar groei. Steeds weer zul je voor groei moeten kiezen, net zoals je steeds weer je angst moet overwinnen”

Abraham Maslow

Volgens de leer van motivatiepsychologie van Tony Robbins hebben wij als mensen zes basisbehoeften die de drijfveren zijn achter al ons gedrag. De zes basisbehoeften zijn waarden die ieder mens in meer of meerdere mate wil vervullen en als mens ben je de hele dag door bezig deze basisbehoeften in te vullen. Dit is een continu proces. Het invullen van basisbehoeften stopt nooit en gaat ook nooit weg. Je kunt ze tijdelijk invullen, maar vrijwel onmiddellijk daarna ervaar je opnieuw weer een behoefte.

Ieder mens wordt gedreven door dezelfde zes basisbehoeften, alleen hoe sterk of groot een behoefte is verschilt per individu. De één heeft een sterke behoefte aan veiligheid en wil graag dat zijn dag voorspelbaar is en dat alles volgens de regels verloopt. Als de dag anders verloopt dan voelt dat onveilig. Anderen hebben een sterke behoefte aan variatie en moeten er niet aan denken dat elke dag voorspelbaar verloopt, dit voelt voor hen als sleur en gevangenschap.

Het gaat bij het invullen van je basisbehoeften niet alleen over wat je wilt, maar ook over wat je nodig hebt. Alles wat je doet doe je met een bepaalde reden. Die reden waarom je doet wat je doet, vind je terug in een van de zes basisbehoeften.

De zes basisbehoeften zijn:

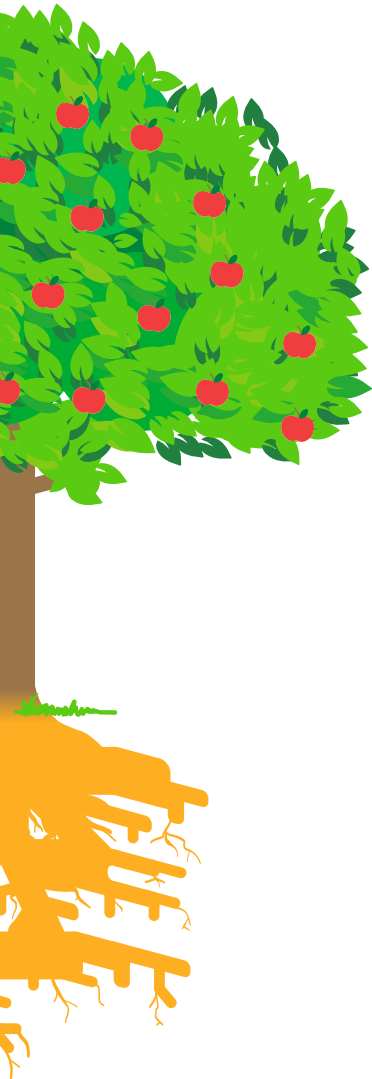
- I Veiligheid
- II Variatie
- III Betekenis
- IV Verbinding
- V Ontwikkeling & Groei
- VI Bijdragen

I Veiligheid

“De enige onveranderlijke zekerheid in het leven is dat niets onveranderlijk of zeker is”

John F. Kennedy

De eerste basisbehoefte is de behoefte aan veiligheid. Aan het gevoel van zekerheid dat we ons goed kunnen voelen in de omgeving waarin we ons



# 3

bevinden, omdat we er kunnen rusten zonder overvallen te worden, omdat er voldoende eten en drinken is, etc. Zodra we ons in een omgeving bevinden waarin we het gevoel van zekerheid dat we veilig zijn kwijtraken, dan ontstaat stress, oftewel de vlucht-of-vecht reactie. En zo worden we gemotiveerd om de stressvolle omgeving aan te passen of te verlaten en op zoek te gaan naar een andere veilige omgeving.

Ten aanzien van werk betekent veiligheid het gevoel van zekerheid dat je niet zomaar aangevallen wordt door een collega, of dat je niet zomaar je baan en inkomen kwijt bent. Het is ook het gevoel van zekerheid dat je collega's je zullen helpen, je baas je zal steunen en dat je erkenning en waardering krijgt voor je werk. Dit wordt door bedrijfsartsen de psychosociale werkomstandigheden genoemd. Hoe beter de psychosociale werkomstandigheden, hoe minder stress er wordt ervaren in de organisatie. Om een gezonde bedrijfscultuur te creëren heb je dus een veilige omgeving met goede psychosociale werkomstandigheden nodig.

Waarden die bij deze behoefte horen zijn bijvoorbeeld: comfort, zekerheid, veiligheid, stabiliteit, voorspelbaarheid, controle

## || Variatie

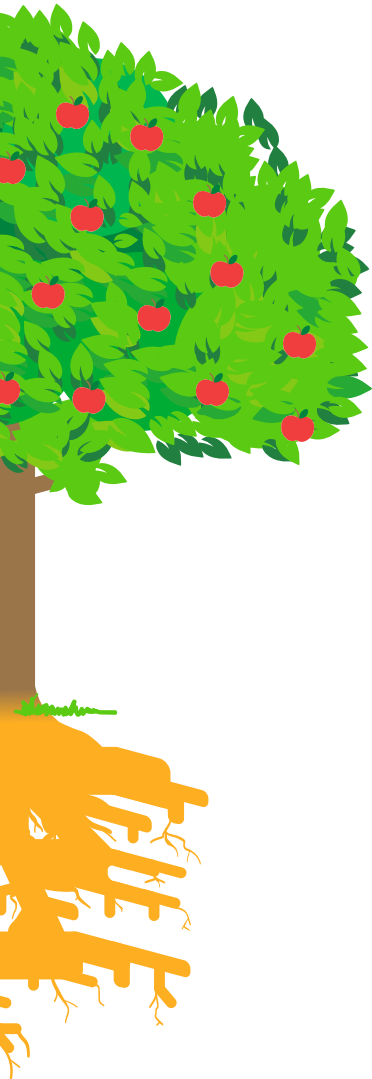
“Variety is the very spice of life, that gives it all it's flavour”

William Cowper

Ieder mens heeft behoefte aan veiligheid, een gevoel van zekerheid dat je je goed kunt voelen in je omgeving. Als de omgeving echter zo veilig en voorspelbaar is dat er niets meer gebeurt en waar elke dag hetzelfde is dan gaan de meeste mensen zich vervelen. Wanneer je je eenmaal veilig en zeker genoeg voelt, dan is de tweede basisbehoefte de behoefte aan onzekerheid, aan variatie. Behoefte aan uitdagingen die je emotionele en fysieke grenzen oprekken. Je lichaam, je gevoel en je geest hebben alle variatie, oefening, verrassingen, uitdagingen en onzekerheid nodig. Je hele leven lang iedere dag dezelfde maaltijd maakt je immers ook niet gelukkig.

Onze behoefte aan variatie motiveert ons om niet te blijven hangen in een omgeving waar geen prikkels meer zijn. Of de omgeving moet stimulerender worden of we gaan op zoek naar een omgeving waar wel prikkels zijn die ons helpen onze behoefte aan variatie te vervullen.

In bedrijven waar met levensgevaarlijke stoffen wordt gewerkt is vaak verregaande standaardisatie en veel controle nodig om de productieprocessen en de omgeving veilig te houden. Daar is niets mis mee en het is ook gewoon nodig om slachtoffers te voorkomen. Het is echter geen omgeving voor mensen met een lage behoefte aan zekerheid en een hoge behoefte aan variatie. Die passen beter in een meer innovatie en ondernemende cultuur. In een gezonde bedrijfscultuur is er sprake van voldoende variatie in de werkomgeving op een manier die past bij de organisatiedoelen.



# 3

Waarden die bij de behoefte aan variatie horen: Verandering, afwisseling, chaos, verfrissing, ontspanning, (prettige) verrassing, uitdaging, problemen, crisis.

## III Betekenis

“Je hebt succes wanneer je waarde toevoegt aan jezelf. Je hebt betekenis wanneer je waarde toevoegt aan anderen”

John Maxwell

De derde basisbehoefte is de behoefte om van betekenis te zijn voor onze omgeving, om belangrijk of waardevol te zijn en ons gezien, gehoord en erkend te voelen. We voelen allemaal de behoefte om belangrijk, nodig en gewild te zijn.

Betekenis ervaren we door waardering. Wanneer je een compliment krijgt over je outfit bijvoorbeeld, of wanneer een collega je bedankt omdat je het voor hem opnam in een vergadering. Mensen met een grote behoefte aan betekenis kun je bijvoorbeeld herkennen aan een grote hoeveelheid statussymbolen, of een hele sterke competitiedrang. Zo tonen zij hun betekenis aan hun omgeving.

Naast een veilige werkplek met voldoende afwisseling zoeken werknemers dus ook naar een omgeving waar ze gehoord, gezien en gewaardeerd worden. Een gezonde bedrijfscultuur dient hier dan ook in te voorzien.

Waarden die horen bij betekenis:

trots, belangrijk, normen, resultaten, houding, perfectie, evaluatie, discipline, competitie en waarden die verband houden met afgewezen worden of goed genoeg zijn.

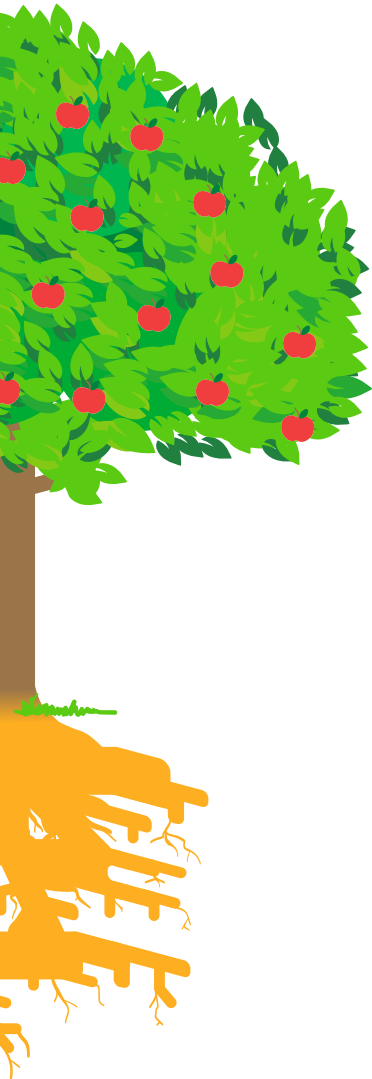
## IV Verbinding

“Great communication begins with connection”

Oprah Winfrey

De vierde basisbehoefte is verbinding. Verbinding is die “klik” waar we naar zoeken tijdens een eerste date, of tijdens een sollicitatiegesprek. Als we die klik voelen, herkennen we veel van onszelf in de ander, we voelen de overeenkomsten in waarden en overtuigingen. Mensen zijn namelijk graag bij mensen die op hen zelf lijken, die dezelfde waarden en overtuigingen delen. Dit motiveert ons om in beweging te komen en op zoek te gaan naar gelijkgestemde mensen of groepen en daar sociale relaties mee aan te gaan.

Verbinding op het werk ontstaat doordat collega's bijvoorbeeld dezelfde passie hebben voor een bepaald project, of dezelfde compassie voor een



# 3

bepaald type client. Ook kan verbinding ontstaan door de gedeelde overtuiging dat de organisatie werkt aan een schonere, gezondere of veiliger wereld. Een gezonde bedrijfscultuur moet daarom mede gebouwd zijn op waarden en overtuigingen die verbindend zijn zoals: Samenwerking, collegialiteit, passie, teamwork, respect, behulpzaamheid, enthousiasme

## V Ontwikkeling & Groei

“Het zijn niet de sterkste of slimste die overleven, maar diegene die zich het beste aanpassen aan een veranderende omgeving”

(citaat van Darwin, grondlegger van de evolutietheorie)

Vanaf de geboorte is een mens continu aan het ontwikkelen, eerst op fysiek gebied en daarna vooral op emotioneel, intellectueel en spiritueel gebied. In de natuur staat niet groeien synoniem voor degeneratie, voor achteruitgang en uiteindelijk afsterven.

Als je relatie, je lichaam, je financiën, je werk in goede conditie zijn, wees er dan op voorbereid dat je er consistent zorg voor draagt en ze laat groeien. Als je er geen zorg meer aan besteedt, zullen ze verslechteren tot de ‘dood’ er op volgt. Zo werkt het ook voor bedrijven. De ontwikkelingen in de markt gaan tegenwoordig zo snel dat een bedrijf nooit “af” is. Al tijdens het anticiperen op de markt moet je bezig zijn met de volgende verandering of verbetering. Dit betekent dat je ook als medewerker niet meer kunt leunen op je huidige kennis en vaardigheden, je zal moeten groeien en ontwikkelen om de constante veranderingen bij te kunnen benen en waardevol te blijven voor de arbeidsmarkt.

Veranderingen en tegenslagen in onze omgeving motiveren ons om te groeien en te leren zodat we er effectief mee om kunnen gaan. In een gezonde bedrijfscultuur is dan ook continu aandacht nodig voor ontwikkeling en groei, zodat tegenslagen en veranderingen effectief worden aangepakt en niet leiden tot stilstand of achteruitgang.

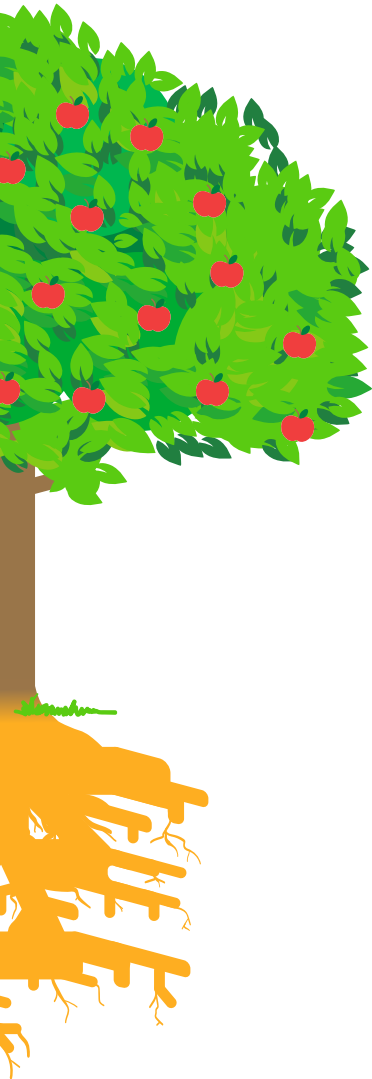
Waarden die horen bij ontwikkeling en groei zijn: innovatie, nieuwsgierigheid, bekwaamheid, professionaliteit, creativiteit,

## VI Bijdragen

“Als je de focus verlegt van het leveren van strijd naar het leveren van een bijdrage, wordt het leven een feest.

Probeer mensen niet te verslaan maar streef ernaar hun hart te winnen ”

Boeddha

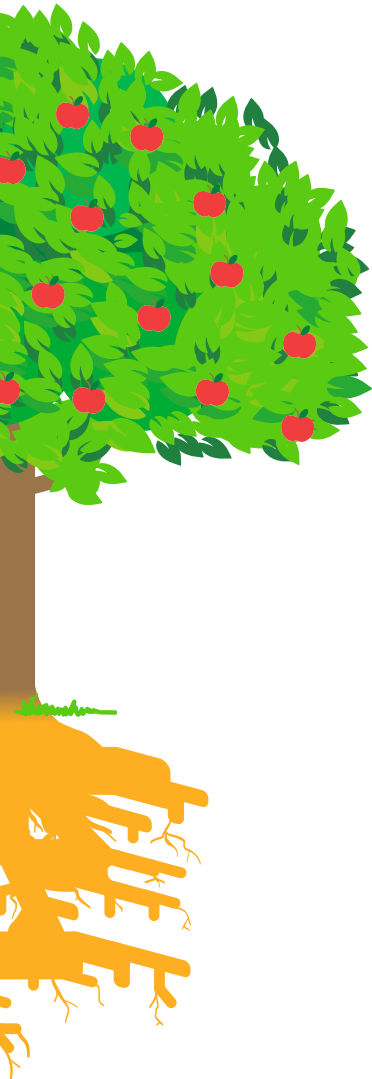


# 3

De zesde basisbehoefte is bijdragen. Ieder mens heeft in meer of minder mate de behoefte om een bijdrage te leveren aan het grote geheel (de wereld) en in ieder geval aan iets dat groter is dan hemzelf, zoals het team, het gezin, de kerk etc. Dat kan bijvoorbeeld door hulp te verlenen zonder daar iets voor terug te vragen, vrijwilligerswerk te doen, een donatie te geven of gratis (schaarse) kennis te delen. De behoefte om een bijdrage te leveren wordt sterker naarmate de andere 5 vijf behoeften zijn vervuld, hoewel er ook mensen zijn die van nature een sterke behoefte hebben om een bijdrage te leveren.

Werk dat duidelijk een bijdrage levert aan een betere, schonere of veiliger wereld wint dan ook steeds meer aan populariteit en organisaties zullen dan ook rekening moeten houden met een nieuwe realiteit. Anders dan 20 jaar geleden hebben capabele, gemotiveerde, ervaren medewerkers de werkgevers voor het uitkiezen. Voordat ze hun talenten schenken aan een organisatie vindt een zelfbewuste afweging plaats. Waar vroeger veiligheid en zekerheid, naast status en loon, belangrijk waren worden nu meer “zachte” waarden centraal gesteld, zoals verbinding, ontwikkeling en bijdragen.

Om een gezonde bedrijfscultuur te creëren dienen deze “zachte” waarden dan ook onderdeel uit te maken van de “Why” van de organisatie.



# 3

## 3.3 De uil: de cultuurbewaker

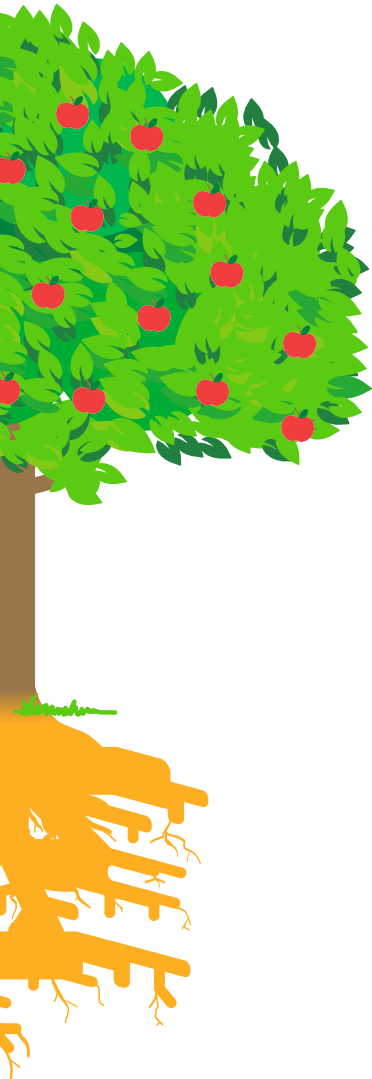
De uil staat voor wijsheid en scherpzinnigheid, maar ook voor een roofdier dat dingen ziet die anderen niet zien. Deze eigenschappen maken de uil een ideale cultuurbewaker want bedrijfscultuur is ook niet voor iedereen zichtbaar. En met zijn wijsheid kan hij bewaken dat de bedrijfscultuur gezond blijft en niet afdrijft van de missie en visie (Why). Door zijn kwaliteiten als roofdier vangt hij ook knaagdieren die aan boom of de wortels willen knagen, zo beschermt hij de vruchten en de wortels van de boom. In de Company Culture Tree staat de uil voor de HR-verantwoordelijke, degen die verantwoordelijk is voor het aantrekken, behouden en ontwikkelen van talent. Vaak is deze rol ondergebracht bij de HR-afdeling maar de vraag is of dat wel de juiste plek is. De HR-afdeling is meestal gericht op procedures en controle en niet op creëren van een aantrekkelijke werkgever met een gezonde bedrijfscultuur.



Wanneer je een aantrekkelijke werkgever wil worden met een gezonde bedrijfscultuur moet je een cultuurbewaker hebben. Iemand met een helicopterview die de missie, visie en kernwaarden bewaakt en zorgt dat de organisatie volgens haar kernwaarden blijft werken. En iemand die omgeving bewaakt en vooruitkijkt en tijdig signaleert wanneer verbetering ontwikkeling van de bedrijfscultuur nodig is.

### HR als cultuurbewaker

Om een gezonde bedrijfscultuur te creëren moet er een omslag plaatsvinden. De HR-afdeling dient zich dan niet meer bezig te houden met de administratie of met het opstellen van regels en procedures voor beoordeling en ontwikkeling. Het is beter om dit uit te besteden aan professionele partijen die er in gespecialiseerd zijn en die dit vaak beter, sneller en goedkoper kunnen. HR dient vervolgens inzicht te krijgen in het tot stand komen van een gezonde bedrijfscultuur. HR moet snappen hoe waarden, overtuigingen en ongeschreven regels de gezondheid van de bedrijfscultuur beïnvloeden en ervoor waken dat de kernwaarden in de organisatie op alle niveaus worden doorleeft. HR moet leren om een gezonde bedrijfscultuur te creëren en hoe deze in stand te houden. Alleen zo kan de organisatie moeiteloos toekomstig talent aantrekken, verzuim en verloop verminderen en vloeiend veranderen.

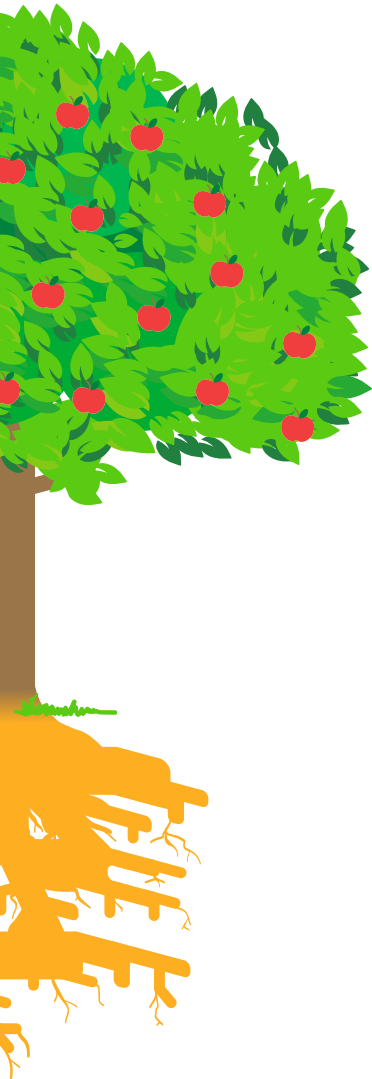


# 3

## 3.4 Appel: De vruchten plukken van bedrijfscultuur

“Een boom herken je aan zijn vrucht.  
Een goede boom brengt geen slechte  
vruchten voort en evenmin brengt een  
slechte boom goede vruchten voort.  
Want van distels pluk je geen vijgen en van  
doornstruiken geen druiven.”

De bijbel: Lucas 6:43-44



De appel staat voor de resultaten die de organisatie bereikt dankzij de gezonde bedrijfscultuur. Want hoe gezonder de boom hoe meer vruchten en hoe beter de vruchten. Het gaat hier niet alleen om het financiële resultaten maar ook de voordelen die de appel heeft voor iedereen die bij de organisatie betrokken is. Deze voordelen worden ook uitgedrukt in waarden, want een appel staat voor meer dan alleen “handelswaarde”.

Een appel staat ook voor gezond, voedzaam, smaakvol, plantaardig, etc. en zo is het met elk product of dienst. Een auto is heeft ook meer waarden dan alleen “vervoer”. Zo staat een Volvo voor degelijkheid, veiligheid, betrouwbaarheid, Zweeds, etc. De waarden die aan een product, dienst of organisatie worden toegekend bepalen hoe aantrekkelijk het is en voor wie het aantrekkelijk is. De een voelt zich aangetrokken tot betrouwbare, degelijke en stabiele auto's en de ander tot sportieve, snelle en status auto's. En anderen voelden zich aangetrokken tot gezond voedsel terwijl weer anderen alleen geïnteresseerd zijn in de smaak van hun voedsel. De vrucht in de Company Culture Tree staat dus voor de waarden die gekoppeld zijn aan de producten en diensten van de organisatie en wat deze waarden voor betekenis hebben voor de maatschappij en de omgeving en voor de klanten, medewerkers en andere stakeholders.

### Klanten & medewerkers

Stel dat jouw bedrijf daadwerkelijk een appelkwekerij is en je verkoopt appels dan heb je zeer waarschijnlijk verschillende klanten. Zoals particulieren, marktlui, appelmoesproducenten, groothandels etc. Voor elke klant vertegenwoordigt de appel verschillende waarden, zo is het voor de één een snack, voor de ander handelswaar en voor een ander een productiemiddel. Voor een heldere en krachtige Why moet je dus goed weten wie en wat je klanten zijn en welke waarden je met je producten en diensten voor hen vertegenwoordigt. Dit geldt net zo voor de organisatie richting de medewerkers, waarbij de vraag is welke waarden jouw organisatie voor de medewerkers vertegenwoordigt. Deze waarden zijn bepalend voor hoe aantrekkelijk je als werkgever bent voor nieuwe talenten.

# 3

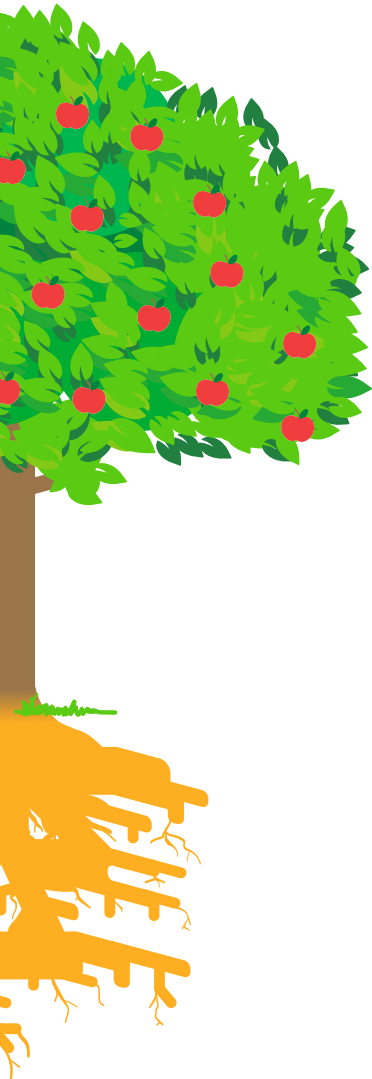
## 3.5 De omgeving

Een van de belangrijkste factoren voor een fruitboom om te groeien en bloeien is de omgeving. De bodem dient voldoende voedzaam te zijn, er dient voldoende zonlicht en regen te zijn en er mag niet teveel vervuiling en “ongedierte” zijn, wat schadelijk is voor de boom. Als fruitkweker kun je de omgeving van je fruitbomen slechts in beperkte mate optimaliseren, omdat je op veel factoren geen invloed hebt, zoals het weer, de hoeveelheid ongedierte etc. Dit hoeft ook niet erg te zijn want in droge grond zal een boom zijn wortels laten groeien om dieper in de bodem te komen om water op te nemen. En door storm zal een boom zijn wortels steviger in de grond verankeren. De kracht van de wortels bepaalt de kracht van de boom. Om sterk te kunnen worden heeft een boom dus ook periodes nodig van droogte en van storm.

Ditzelfde geldt voor organisaties, hoe sterker de wortels (drijfveren, overtuigingen, waarden, mindset en skills), hoe sterker de organisatie. En ook organisaties krijgen te maken met periodes van droogte (markt) en storm (leiderschapscrisis). Door structureel te werken aan de wortels en te anticiperen op de omgeving kan de organisatie periodes van droogte en storm doorstaan om er uiteindelijk sterker uit te komen.

Een succesvolle organisatie met een gezonde bedrijfscultuur die stevig is geworteld in overtuigingen, kernwaarden en normen is zich sterk bewust van haar omgeving. Door steeds tijdig in te spelen op veranderingen in de omgeving en overtuigingen, waarden en normen daarop aan te passen houdt men de bedrijfscultuur gezond. Een gezonde bedrijfscultuur betekent dat de organisatie over sterke wortels beschikt. Zo stimuleert men bij Netflix werknemers om tegen het advies van hun manager in beslissingen te nemen. Voorwaarde is dat ze zich daarbij wel aan de volgende kernwaarden houden:

1. Inzicht: Je bent in staat om wijze beslissingen te nemen over mensen, techniek, business en op het creatieve vlak. Je richt je op de kern en niet op symptoombestrijding. Je denkt strategisch en weet goed te verklaren wat je wel en niet probeert te bereiken en je kunt goed prioriteiten stellen.
2. Communicatie: Je probeert te begrijpen door te luisteren in plaats van snel te reageren. Je kunt je goed uitdrukken in woord en geschrift en je behandelt mensen met respect, ongeacht hun status of een meningsverschil en je blijft kalm in stressvolle situaties.
3. Impact: Het werk dat je doet is belangrijk voor de organisatie. Je levert continu goede prestaties zodat collega's op je kunnen vertrouwen. Je vindt resultaat belangrijker dan het proces. Je hebt een voorkeur voor actie en je verliest je niet in remmende analyses (analysis-paralysis)
4. Nieuwsgierigheid: Je leert graag en snel en je begrijpt onze strategie, markt, klanten en leveranciers. Je bent goed geïnformeerd over business, techniek en entertainment. Je levert ook bijdragen buiten je eigen specialiteit.
5. Innovatie: Je kunt zaken in een breder verband plaatsen om zo praktische oplossingen te vinden voor lastige problemen. Je challenged bestaande vooronderstellingen en komt met nieuwe zienswijzen. Je komt met nieuwe praktische ideeën en maakt complexe zaken eenvoudig.

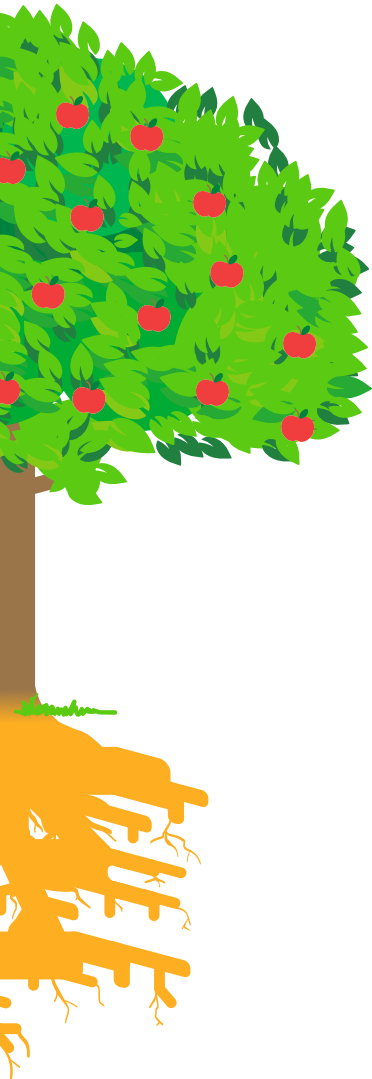




# 3

6. Moed: Je spreekt je uit ook al is het tegendraads. Je neemt de pijnlijke besluiten en neemt intelligente risico's. Je trekt acties die niet conform onze waarden zijn in twijfel.
7. Passie: Je inspireert anderen met je honger naar uitmuntendheid. Je geeft intens om het succes van Netflix. Je viert behaalde resultaten en bent vasthoudend.
8. Eerlijkheid: Je staat bekend om openheid en directheid. Je doet niet aan politiek bij een meningsverschil. Je praat alleen over collega's als je de onderwerpen ook recht in hun gezicht hebt gezegd. Je geeft fouten gewoon toe.
9. Collegialiteit: Je plaatst het belang van Netflix boven dat van jou of de groep. Je zet je ego opzij bij het zoeken naar de beste ideeën. Je neemt de tijd om collega's te helpen. Je deelt informatie openlijk en actief.

Netflix CEO Reed Hastings tolereert alleen mensen in de organisatie die volgens deze kernwaarden werken. De bedrijfscultuur van Netflix is daarvoor zo krachtig dat het Netflix steeds weer lukt om "als organisatie wendbaar te blijven en steeds op de volgende disruptieve ontwikkeling te reageren", aldus Hastings.



# 3

## 3.6 De boomstam

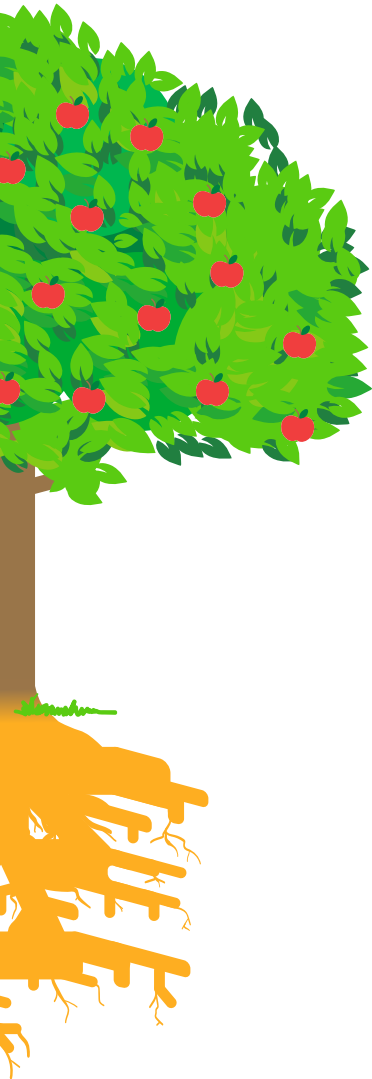
De boomstam staat voor de kracht van de organisatie die zichtbaar en tastbaar is voor de buitenwereld zoals bijvoorbeeld het gedrag van de medewerkers, de kantoorpanden, materieel, producten en bedrijfswagens. Een gezonde, stevige stam duidt op krachtige boomwortels die de boom voorzien van genoeg juiste voeding. Het sterker de wortels en hoe dieper of verder ze geworteld zijn hoe hoger de stam kan reiken. Waar de boomwortels staan voor de mentale kracht en gezondheid van de organisatie, staat de stam voor de financiële en operationele gezondheid van de organisatie. Een organisatie die haar kernwaarden en overtuigingen niet op orde heeft zal dus ook financiële en operationele zaken niet op orde hebben.

## 3.7 Hoe ziet jou Company Culture Tree eruit?

Weet jij wat de wortels zijn van de bedrijfscultuur in jouw organisatie? What is your Why? Wat zijn de overtuigingen van de organisatietop, welke drijfveren hebben ze? Welke vruchten plukken de medewerkers in jouw organisatie van de bedrijfscultuur? Welke waarden worden vervuld? Welke basisbehoeften? De antwoorden op deze vragen geven een beeld van de kracht van jouw organisatie en van de aantrekkingskracht op nieuwe talenten. Als je geen helder antwoord hebt op deze vragen zal er in jouw organisatie zeer waarschijnlijk sprake zijn van één of meerdere van de volgende zaken:

- moeite met het vinden en binden van talentvolle medewerkers
- een hoog verloop
- een hoog verzuim
- moeite met het doorvoeren van vernieuwing en verbetering.

Bedrijven die geïnvesteerd hebben in sterke wortels, in een gezonde bedrijfscultuur, hebben deze problemen niet. Zij hebben een antwoord op alle bovenstaande vragen. Ook jij kan een antwoord vinden op deze vragen door aan de slag te gaan met het Company Culture Canvas.



# 4

## Employer branding

### Your Culture is your brand

Tony Robbins

Als werkgever wil je dus mensen aantrekken die jouw kernwaarden delen. Want de kans dat zij bij jouw bedrijfscultuur passen is zo goed als 100%. Het is dus zaak om aan toekomstige werknemers te laten zien waarom ze juist bij jou het best hun kernwaarden kunnen vervullen. Hoe ziet jouw bedrijfscultuur eruit, wat maak jou als werkgever “avontuurlijk” of “gezond”? Dit is waar Employer Branding om de hoek komt kijken.

#### Employer branding is het “vermarkten” van je bedrijfscultuur

Met Employer Branding vertel je het verhaal van je bedrijf. What is your Why? Hoe is de sfeer, hoe gaat men met elkaar om? Hoe ga je om met zaken als samenwerking, ontwikkeling, plezier? Kortom wat maakt jouw organisatie onderscheidend en aantrekkelijk ten opzichte van andere werkgevers. Waarom zou een werknemer voor jouw organisatie kiezen? Wat maakt dat medewerkers nu bij de organisatie werken? Welke aspecten worden gewaardeerd?

#### Je moet het wel waarmaken

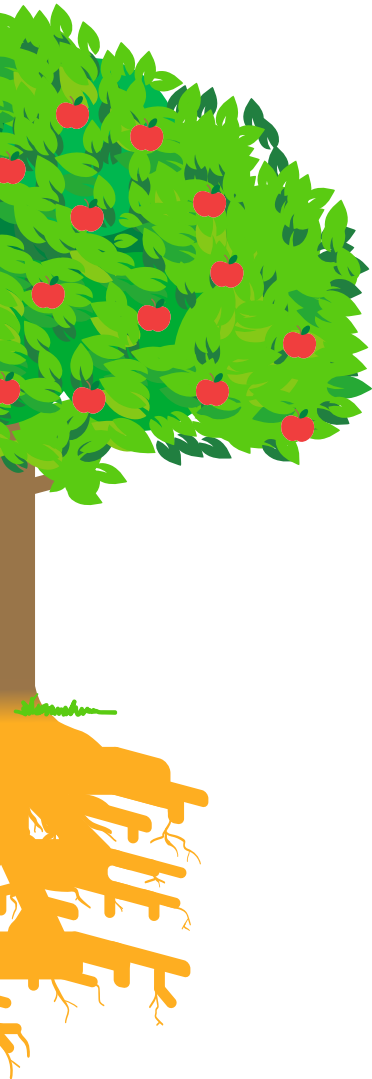
Employer Branding is geen windowdressing. Het is noodzakelijk om reëel te blijven en geen fake verhaal te vertellen. Niemand heeft er iets aan als de organisatie achter de schermen niet aan de verwachtingen voldoet. Jouw kersverse medewerker raakt teleurgesteld en vertrekt mogelijk binnen een jaar weer. Dit kost veel tijd, geld en energie. Ook kan een ongeloofwaardig verhaal irritatie opwekken bij huidige medewerkers. Zij weten immers hoe het echt is om te werken bij jouw organisatie.

#### Wordt een aantrekkelijke werkgever

Als je ontdekt dat je misschien niet zo’n aantrekkelijke werkgever bent, hoeft je niet te wanhopen. Je kunt je bedrijfscultuur gewoon veranderen! Je kunt je organisatie zo aanpassen dat het leuk wordt om er te werken. Dat medewerkers dagelijks gaan ervaren dat hun kernwaarden worden ingevuld en dat ze trots zijn op zo’n werkgever. Zo word je een aantrekkelijke werkgever en door Employer Branding kan je dit bekend maken aan de buitenwereld waardoor je weer betere medewerkers aan kunt trekken en goede medewerkers kunt behouden.

#### Hoe nu verder?

Op de website van Your Proud Company vind je meer informatie over het creëren van een gezonde bedrijfscultuur. Je vindt er bijvoorbeeld tools om je WHY te vinden, de purpose van je organisatie. Maar ook tools om (belemmerende) overtuigingen op te sporen en om te buigen, aan waarden te werken, ongeschreven regels te breken en Employer Branding vorm te geven. Alle ingrediënten zijn op de website aanwezig om een onweerstaanbaar aantrekkelijke werkgever te worden, die moeiteloos nieuw talentvolle medewerkers aantrekt, een laag verloop en verzuim heeft en succesvol veranderingen



# 5

## Over Your Proud Company

Your Proud Company is opgericht omdat het tijd is om de volgende stap te zetten in de Nederlandse organisaties, de stap naar het verbeteren van de bedrijfscultuur. Jaren van ervaring in het HR-werkveld van organisatieverandering en persoonlijke ontwikkeling hebben ons veel geleerd. Namelijk dat het succes van een organisatie voor het overgrote deel wordt bepaald door de bedrijfscultuur, de overtuigingen en de waarden die in een organisatie aanwezig zijn. Door te focussen op bedrijfscultuur kunnen de HR-vraagstukken zoals bijvoorbeeld verloop, verzuim en organisatieontwikkeling, waar het traditionele HR tekort schiet, worden opgelost.

Daarom zijn wij er om bedrijven en organisaties te helpen de stap te zetten van het traditionele HR naar het werken aan een gezonde bedrijfscultuur.

### Werken maakt gezond en blij

Werken moet een bijdrage leveren aan de gezondheid en de ontwikkeling van mensen en mag nooit leiden tot fysieke of psychische klachten. De eerste prioriteit voor werkgevers moet dan ook zijn: “Hoe gaan we met onze mensen om? Zodat ze fit en gezond blijven en gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor onze bedrijfsdoelstellingen” Werkgevers moeten daarom afscheid nemen van het achterhaalde HRM en zich focussen op het creëren van een gezonde bedrijfscultuur gebaseerd op kernwaarden, die past bij de missie van de organisatie. Zo creëren we een wereld waarin we met plezier werken en waarin we continu groeien en ontwikkelen. Een wereld waarin werken gezond en blij maakt en waar medewerkers trots zijn op hun werkgever.

### Weg met het oude HR

Onze missie is daarom om Nederland een voorbeeldland te maken op het gebied van HR. De eerste stap is om alle Nederlandse bedrijven af te helpen van het oude HRM en over te stappen naar het denken vanuit bedrijfscultuur. Wij willen alle HR-verantwoordelijken in Nederland helpen om het operationele personeelswerk uit te besteden en cultuurbewakers te worden zodat Nederland wereldwijd koploper wordt op het gebied van gezonde bedrijfscultuur. Want een gezonde cultuur is de enige manier om jouw bedrijf succesvol te laten worden voor jou en je medewerkers.

Meer weten? Volg ons op [LinkedIn](#) of bezoek onze [website](#).

