

# WAARDEN

drs. M. Bakker

## 1 SITUATIE

Veranderingen die u doorvoert in uw organisatie hebben impact op de cultuur van uw onderneming. Alvorens dus vernieuwingen of veranderingen in te voeren is het goed om eens te kijken naar de consequenties en de mate waarin uw bedrijfscultuur de veranderingen 'omarmen' of 'afstoten'. Dat klinkt simpel maar hoe doet u dat?

Een bedrijfscultuur is te definiëren als 'het geheel aan waarden en normen die richting geven aan gedrag in een organisatie'. Het begrip verwijst naar 'hoe wij de dingen hier doen': de manier waarop zaken verlopen, wat mensen belangrijk vinden, welk gedrag gewenst is en hoe men tegen zaken aan kijkt.

Iedere organisatie heeft waarden die haar uniek maken, die werknemers verbindt en die een soort sociaal klimaat en controlesysteem vormen. Hierbij kunt u onder andere denken aan zorg voor elkaar, respect, aandacht voor de klant, resultaatgericht werken en/of ondernemerschap. Vaak zijn deze (gewenste) waarden schriftelijk vast gelegd in managementrapportages, beleidstukken en soms zelfs in de visie van de organisatie.

Als iedere organisatie waarden kent die het gemeenschappelijke gedrag sturen, dan is het als manager van belang om te weten of uw organisatie ook dusdanig is ingericht dat zij deze waarden versterkt en ondersteunt. Deze test helpt u zicht te krijgen op de mate waarin de gehanteerde waarden consistent zijn met uw visie, gedrag en processen binnen uw onderneming.

## 2 TEST

Hieronder staan 16 uitspraken. Lees deze zorgvuldig door en bepaal vervolgens in hoeverre de uitspraak op de situatie in uw praktijk van toepassing is. In totaal zijn er 16 vragen waarbij er geen sprake is van goede of foute antwoorden. Wees daarom zo eerlijk mogelijk. Het is in uw belang om te weten hoe waarden verweven zijn in uw organisatie. Per item kan er slechts één antwoord worden gegeven.

1 Zeer mee oneens      2 Mee oneens      3 neutraal      4 mee eens      5 Zeer mee eens

### Visie

		1	2	3	4	5
1	De visie en organisatiedoelen zijn bij iedereen bekend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	In onze visie hebben wij onze waarden opgenomen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	De visie geeft een duidelijke richting aan voor het bedrijf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	De visie wordt uitgedragen door alle medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Onze waarden**

**1 2 3 4 5**

- 5 Onze waarden worden door iedereen gedeeld
- 6 Onze waarden zijn expliciet benoemd
- 7 Onze waarden en bijbehorend gedrag zijn onderwerp van gesprek
- 8 In onze organisatie handelen we overeenkomstig onze waarden

**Onze processen**

**1 2 3 4 5**

- 9 Onze waarden zijn een vast onderdeel in selectie- en introductietrajecten
- 10 De manier waarop informatie met elkaar wordt gedeeld is consistent met onze waarden
- 11 Onze waarden zijn opgenomen in managementrapportages
- 12 Beloningssystemen zijn afgestemd op onze waarden

**Ons gedrag**

**1 2 3 4 5**

- 13 Onze waarden en bijbehorend gedrag zijn expliciet benoemd
- 14 In onze opleidingen zijn vaardigheden en gedrag opgenomen
- 15 Onze stijl van leidinggeven is afgestemd op onze waarden
- 16 Bij ontwikkeling van medewerkers wordt aandacht besteed aan de persoonlijke waarden en de waarden van de organisatie

**3 DIAGNOSE**

Noteer de aangekruiste punten in onderstaande scoretabel. Tel eerst uw punten per stap op en tel vervolgens stappen bij elkaar op tot een eindscore.

Visie		Waarden		Processen		Gedrag	
1		5		9		13	
2		6		10		14	
3		7		11		15	
4		8		12		16	
Totaal		Totaal		Totaal		Totaal	

Tel alle kolomen bij elkaar op.

Uw eindscore =

#### 4 ADVIES

##### *U scoorde van 54 tot en met 80 punten?*

Dan zijn de gehanteerde waarden consistent met de visie, getoond gedrag en bedrijfsprocessen in uw onderneming. Bezie de vragen waar u lage score hebt en bekijk op welke punten waarden, organisatie en gedrag verder op elkaar af te stemmen zijn. U kunt daarbij overwegen om met uw managementteam of medewerkers de gehanteerde waarden eens te evalueren. Waar werken de waarden versterkend en waar kunnen ze soms belemmerend werken. Wat kan er verder worden verbeterd en welke activiteiten gaan daartoe leiden. Verder is het van belang om bij veranderingen in de markt of binnen uw organisatie scherp te blijven op de mate waarin deze uw waarden beïnvloeden.

##### *U scoorde van 43 tot en met 53 punten?*

De waarden zijn nog niet geheel consistent met de visie, bedrijfsprocessen en gedrag. Om beter zicht te krijgen op wat het gedrag in uw onderneming stuurt, is het van belang dat u samen met uw managementteam en medewerkers bekijkt welke waarden in uw onderneming centraal staan. Zijn de waarden en het bijbehorende gedrag in overeenstemming met de visie? Stem vervolgens de activiteiten, bedrijfsprocessen en het gedrag af op deze waarden. Leg alle afspraken en actie vast en bekijk hoe u deze meetbaar kunt maken. U kunt daarbij als insteek nemen om te kijken hoe waarden en gedrag bijdragen aan het gewenste resultaat. Laat de acties en voortgang frequent onderwerp zijn van gesprek. Hierbij kunt kijken naar de vragen in de test waar u een lage score hebt om te zien op welke punten u uw organisatie consistent kunt inrichten op de gehanteerde waarden.

##### *U scoorde van 16 tot en met 42 punten?*

De waarden zijn niet consistent met de richting en visie die uw bedrijf heeft uitgezet. Probeer samen met een groep medewerkers de belangrijkste waarden in uw onderneming te duiden. Koppel vervolgens deze waarden aan de visie c.q. richting die uw organisatie heeft ingeslagen. U kunt daarbij de volgende items met uw team doorlichten.

- Vertaal de waarden in gewenst gedrag in uw concrete praktijk.
- Bekijk welke waarden en gedrag al aanwezig zijn in uw organisatie. Dit zijn de feitelijke sterktes van waaruit u start! Bepaal eveneens welke waarden en gedrag ontwikkeld moeten worden.
- Bepaal zo concreet mogelijk wat dat betekent voor uw organisatie, processen en beleid. Is de inrichting van bijvoorbeeld informatieverspreiding consistent met uw waarden?
- Leg alle afspraken en activiteiten vast. Check of de acties meetbaar, specifiek, ambitieus en realistisch zijn. Laat vervolgens de acties frequent onderwerp van gesprek zijn in beleidstukken, managementrapportages, functioneringsgesprekken en overleggen.

Doe uw voordeel met de boeken genoemd in de verwijzing. Of overweeg eventuele hulp in te roepen van een collega, P&O-adviseur of een externe adviseur om samen met u en uw team deze waarden te expliciteren.

## 5 VERWIJZINGEN

### *Boeken*

*De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*, E.H. Schein, Scriptum, 2000

In dit boek zet Schein in duidelijke en begrijpelijke taal uiteen wat een bedrijfscultuur is en hoe deze te veranderen valt. Daarbij geeft hij de lezer richtlijnen en praktische adviezen voor een effectieve cultuurverandering.

*Verborgene waarde. Hoe bedrijven buitengewone resultaten behalen met heel gewone mensen*, Charles O' Reilly III & Jeffrey Pfeffer, Academic Service, 2001

In *Verborgene waarde* tonen de auteurs aan de hand van cases dat waarden de bron van duurzaam concurrentievoordeel binnen iedere organisatie vormen. Het belang van het integreren van waarden in de strategie en systemen van een onderneming vormt daarbij de basis van succes.

*De kracht van bezieling. Drijfveren van individuen en organisaties*, Lenette Schuijt, Scriptum, 1999

Bezielde organisaties worden geleid vanuit een visie, waarden, een gevoel van richting en bestemming. Kern is dat gedrag en bedrijfsprocessen doortrokken zijn van die waarden en bezieling. Dit boek vormt een inspiratiebron om bezieling en betrokkenheid te integreren in uw organisatie.

### *Websites*

[www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl)

Deze site biedt instrumenten, artikelen en cases op allerlei gebieden. In de rubriek Human Resources vindt u een aantal artikelen gericht op hoe bedrijven hun waarden kunnen versterken door mensen en waarden centraal te zetten.

[www.arbo.nl/search/](http://www.arbo.nl/search/)

Via deze zoekpagina kunt u zoeken in de databases van Arbo Informatiebestanden nationaal en internationaal en kunt u zoeken in de bibliotheek van TNO Arbeid, de grootste catalogus met literatuur over arbeidsomstandigheden. Hier vindt u verscheidene relevante artikelen over de werking en voordelen van een stevige bedrijfscultuur.

[www.leren.nl](http://www.leren.nl)

Ook deze site biedt u een overzicht en toegang tot allerlei kennisbronnen en adviezen. Met name de rubriek organisatie en management is in deze interessant voor u.