

## REEKS VITALISEREND LEIDERSCHAP (10)



Katharina Mullen van BeVital.eu zet zich in voor vitale mensen in vitale organisaties: katharina.mullen@BeVital.eu

# VITALISERENDE ORGANISATIECULTUUR, HET ANTWOORD OP VUCA

*We raken eraan gewend: business as usual is in een stroomversnelling gekomen die ons steeds sneller oplossingen levert die technologisch superieur zijn: beter, veiliger, goedkoper. Voor mensen zijn snelle veranderingen, economische onrust, onzekerheid en ambiguïteit echter ook energiebandieten. Veerkrachtiger worden is dus cruciaal. Werkomgevingen die mensen aanmoedigen om te zorgen voor hun fysieke, mentale, emotionele en interactionele energiebronnen, zijn daarvoor essentieel.*

## VEERKRACHT

Veeleisende omstandigheden zijn een feit van ons leven. Meer veerkracht maakt het verschil om niet overweldigd te geraken door VUCA, het begrip waarmee actuele bedrijfsomgevingen worden beschreven (vluchtig, onzeker, complex en ambivalent). Agility wordt gezien als de tegenhanger. Hoe blijft u voldoende flexibel, aanpasbaar, veerkrachtig óf hoe wordt u het: individueel en collectief? Hoe zorgt u als leidinggevend dat ook uw team en uw organisatie agile worden? Hoe creëert u een vitaliserende organisatiecultuur?

## ORGANISATIECULTUUR

De invloed die mensen binnen een collectief op elkaar hebben is enorm, zowel negatief als positief. Cultuur is veel meer dan een mission statement of een lijst van waarden die men nastreeft. MIT-professor Edgar Schein, pionier rond bedrijfsculturen, definieert organisatiecultuur als "het typische, gewone gedrag en de mentaliteit die een bepaalde organisatie karakteriseren. De 'manier waarop we dingen hier doen' is hoe we handelen, praten en beslissingen te nemen, vaak zonder bewust na te denken. Ze is gebaseerd op gewoonten en mentaliteit en op de overtuigingen en waarden die mensen belangrijk vinden. Het effectief functioneren van ieder mens en iedere maatschappij is volledig gegrond op cultuur."

## ENERGIEBRON

Idealiter is de cultuur een energiebron voor het functioneren van mensen, daartoe is het belangrijk te on-

derkennen wat functioneel is en wat verouderd. 'Is dit waar?' is de cruciale vraag om de bedrijfscultuur te kennen en actueel te houden zodat men blijft vertrouwen op haar vitaliserende kracht. Een vitaliserende organisatiecultuur ontwikkel je samen, waarbij leidinggevenden voorwaarden op collectief niveau kunnen scheppen. Elkaar stimuleren om te zorgen voor energiereserves en veerkracht ligt in ieders vermogen: eenvoudig het voorbeeld geven van een heilzaam ritme van inspanning en ontspanning, simpel aandacht hebben voor een collega die zich uitput of iemand met een knipoog uitnodigen balans te vinden zijn voldoende. In zo'n organisatiecultuur stimuleert men elkaar op alle niveaus: 'Verzorg je goed!'

## WAKE-UP CALL

In de negentiger jaren verscheen 'werknemers-engagement' als antwoord op lage productiviteit en implementeerden bedrijven beloningsprogramma's om engagement te versterken. Maar het concept bleef en blijft betwist; (1) omdat niet duidelijk is of engagement de oorzaak is van hogere effectiviteit of het gevolg; en (2) omdat onbeslist is of de programma's echt bijdragen tot engagement. Immers, ondanks substantiële investeringen blijkt wereldwijd slechts 35% van de werkenden geëngageerd. (Deloitte; Gallup; Towers Watson; e.a.)

"Onze data suggereren dat bedrijven op een omslagpunt staan aangaande hun vermogen om mensen duurzaam geëngageerd te houden: beloningsprogramma's

zijn niet voldoende," stelt Ravin Jesuthasan, hoofd-onderzoeker van de Towers Watson Global Workforce-studie. Hij verbreedt de aanpak naar 'duurzaam engagement' gedefinieerd door drie kernelementen: betrokken zijn, ondersteund en energiek. 'Betrokken zijn' blijkt uit de vrijwillige inzet voor het behalen van werkdoelen. 'Zich ondersteund voelen' blijkt uit een werkomgeving die productiviteit bevordert. 'Energiek zijn' blijkt uit een werkervaring die vitaliteit bevordert. Dit is een fundamenteel andere aanpak dan - vermeend - engagement belonen; de nadruk ligt in zijn aanpak op kenmerken van de organisatiecultuur.

## HUMAN INTEREST

Een cultuur bevordert optimale productiviteit wanneer iedereen die zaken goed doet die op lange termijn waarde toevoegen en bevoegd is het eigen handelen daaraan te relateren. Bijvoorbeeld door telkens te vragen: 'Is dit nodig?' Dit vereist de ontwikkeling van een organisatiecultuur die vertrouwen, verantwoordelijkheid en flexibiliteit aanmoedigt.

HR en talent management onderkennen nu de urgentie voor het beschermen van energie en inzetbaarheid. Dit is geïnspireerd door uitputting van overbelaste managers en medewerkers en door de participatie van jongere generaties aan het arbeidsproces - met andere normen over work-life-balans. 'Hoe gaat het - écht?' is de kernvraag om aandachtig te kunnen zijn voor energiebandieten en om vroegtijdig te kunnen handelen.

## NIEUWE NORMEN

De definitie van productiviteit is veranderd naar duurzame output realiseren met medewerkers - niet het maximale vergen. In combinatie met deze verschuiving zien we het besef van de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor vitaliteit. Volgens Ravin Jesuthasan gaat het om (1) het omkeren van energiebandieten, zoals gebrek aan juiste tools, in energiebronnen, zoals echt faciliterende technologie; en (2) om een klimaat te scheppen waarin mensen durven te zorgen voor hun energie. 'Wat heb je nodig?' is hier de cruciale vraag zodat mensen hun energie niet verspillen aan niet-functionerende tools en procedures én aandacht geven aan hun persoonlijke vitaliteit.

Aangezien de bedrijfscultuur ontstaat door de keuzes van mensen, hun relaties en gedrag kan een vitaliserende cultuur samen worden ontwikkeld. Het voorbeeld van leidinggevenden is cruciaal ter aanmoediging. 'Doe je wat je zegt?' is hier de cruciale vraag.

