

WHITEPAPER

Gemeenschappelijkheid en anders organiseren

Op veel plaatsen wordt geëxperimenteerd met organisatievormen die afwijken van de traditionele hiërarchische structuur, zoals Agile en zelfsturing. Goed voor de autonomie en effectiviteit van teams. Maar wat betekent dit voor de mate waarin mensen nog gemeenschappelijkheid ervaren in de organisatie?

2024 © Involve BV

Anders organiseren

Het is wonderlijk. Bij vrijwel iedere organisatie die wij binnenlopen, zien we het gebeuren. Mensen die experimenteren met organisatievormen, die afwijken van de traditionele hiërarchische structuur. De opkomst van Agile organisaties is een van de meest in het oog springende ontwikkelingen. Niet alleen in de IT-omgeving, waar het Agile gedachtegoed ontstond, maar in een veel bredere context. Organisaties introduceren een nieuwe manier van werken, maar ook een andere structuur. Multidisciplinaire teams of *squads* werken in korte cycli aan concrete verbeteringen voor hun klanten. De teamleden horen tijdelijk bij zo'n squad en daarnaast 'losjes' bij hun eigen vakgroep waar ze inhoudelijk worden gevoed. Vaak is er geen duidelijke hiërarchische sturing, hooguit coaching op inhoudelijk gebied of persoonlijke ontwikkeling.

Naast Agile, dat vooral wordt gebruikt in organisatie-onderdelen die producten en diensten ontwikkelen, zien we vormen van zelfsturing en zelforganisatie in organisaties die meer uitvoerend van aard zijn. Zo heeft bouwbedrijf Dura Vermeer zelfsturende teams, die samen verantwoordelijk zijn voor de hele business in een bepaald gebied: van projectontwikkeling en verkoop tot bouw en nazorg. De teams gebruiken Lean-methoden om zichzelf continu te verbeteren. Er komt vrijwel geen manager meer aan te pas. Dit zien we ook terug in bijvoorbeeld thuiszorgorganisaties en banken: bij ABN Amro wordt de klantbediening in het hele kantorennet gedaan door zelfsturende teams.

Drie ontwikkelingen

Wat drijft deze bewegingen? Wij zien drie ontwikkelingen die hierbij een rol spelen. In de eerste plaats neemt de complexiteit binnen organisaties toe. De buitenwereld verandert snel en

dwingt organisaties zich sneller te ontwikkelen en sneller in te spelen op veranderende eisen van klanten, steeds vaker met behulp van technologie. Dat maakt het werk complexer en vraagt om meer samenwerking die afdelingen en disciplines overstijgt. Volgens organisatiekundige Mintzberg past hier een organisatievorm bij die hij de *adhocratie* noemde.¹ Hierin vinden we weinig structuur, wordt multidisciplinair samengewerkt door hoogopgeleide professionals en is onderlinge afstemming het belangrijkste coördinatiemechanisme. Deze beschrijving (die al uit 1979 stamt!) past heel goed bij wat we nu Agile noemen.

In de tweede plaats zien we een algemene behoefte aan minder regeldruk, procedures en bureaucratie omdat deze zaken de effectiviteit en het werkplezier van mensen in organisaties beperken. Deze thema's spelen bijvoorbeeld in de zorg en in de publieke sector.

En tot slot zien we, als gevolg van digitalisering en toenemende complexiteit, een verschuiving in de samenstelling van medewerkerspopulaties. Veel administratieve functies op het middenniveau verdwijnen en er ontstaat meer hooggekwalificeerd werk. Het aandeel hoogopgeleide (en vaak jonge) medewerkers neemt hierdoor toe. Deze professionals hebben meer behoefte aan autonomie en voelen zich minder thuis in traditionele hiërarchische bureaucratieën.

Deze drie ontwikkelingen verklaren wellicht waarom organisaties op zoek zijn naar andere vormen van organiseren. De eerste twee gaan over het oplossen van problemen die mensen ervaren. De derde gaat vooral over nieuwe ideeën met betrekking tot de ideale arbeidsorganisatie.

¹ *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Henry Mintzberg

Gemeenschappelijkheid

Die arbeidsorganisatie bestaat per definitie om samenhang aan te brengen in het werk. Zodra je de taken verdeelt over mensen, is er organisatie nodig om te zorgen dat zij samen het gewenste resultaat bereiken. Verschillende vormen van organiseren vragen verschillende manieren van samenhang aanbrengen. Zo komt de samenhang in klassieke organisaties vooral door de piramidestructuur (cascadering van doelen), gestandaardiseerde werkprocessen en gestructureerde vormen van overleg. In organisaties die voor Agile of zelfsturing kiezen, komt de samenhang vooral doordat verschillende disciplines binnen één team samenwerken aan concrete verbeteringen voor klanten.

Deze whitepaper gaat over de manier waarop organisaties samenhang aanbrengen en de manier waarop zij voor gemeenschappelijkheid zorgen. Wij verkiezen de term gemeenschappelijkheid boven samenhang, omdat het woord een bredere connotatie heeft. Gemeenschappelijkheid is niet alleen de feitelijke samenhang in structuren en processen, maar ook de mate waarin mensen ervaren dat ze deel zijn van een groter geheel waarmee ze samen iets proberen te bereiken. Daarmee omvat gemeenschappelijkheid ook gemeenschappelijke doelen, ambities en prioriteiten; een gemeenschappelijke cultuur en ook letterlijk: de organisatie als sociale gemeenschap (relaties).

Deze elementen vind je straks ook terug in de dimensies van ons gemeenschappelijkheidsmodel. Het is belangrijk om hierbij op te merken dat de 'hoeveelheid' gemeenschappelijkheid die een organisatie nodig heeft contextueel is. En dat mensen (in die organisaties), naast een gevoel van gemeenschappelijkheid, ook behoefte hebben aan een zekere mate van autonomie. De optimale hoeveelheid wordt dan ook bepaald door de behoeften van de mensen die in de organisatie werken.

De rol van communicatie

Dat communicatie een belangrijke rol bij het ontstaan

en onderhouden van gemeenschappelijkheid speelt, bewijst de oorsprong van het woord: *communicare*. Dat betekent: gemeenschappelijk maken. Dat zien we ook in de praktijk. Zo is de communicatierol van leidinggevendenden bijvoorbeeld gericht op het verbinden van beleid en uitvoering. Communicatie tussen teams en afdelingen is gericht op horizontale afstemming. En de communicatie via interne media, platforms en communities zorgt dat medewerkers zich verbonden kunnen voelen met collega's op andere plaatsen in de organisatie. Al deze vormen van communicatie zijn bovendien ook dragers van de cultuur van de organisatie, die op zichzelf ook voor verbinding kan zorgen.

Onze belangstelling voor gemeenschappelijkheid kwam voort uit de zorg die we binnen enkele Agile organisaties tegenkwamen, over de mate waarin mensen zich nog deel van het grote geheel voelen. In Agile organisaties opereren multidisciplinaire teams relatief autonoom zodat ze snel en wendbaar kunnen reageren. De communicatierol van leidinggevendenden is verdwenen en teams gebruiken vaak hun eigen communicatieplatforms. Bovendien is er door de kortetermijnfocus weinig ruimte voor dialoog over de richting waarin de organisatie zich ontwikkelt als geheel. Zo ontstaat een beeld van eilandjes die elk gericht zijn op hun eigen kortetermijndoelen, maar op organisatieniveau minder als een eenheid opereren. Dat zou op den duur ten koste kunnen gaan van het gevoel van verbondenheid en de effectiviteit van het geheel.

Ons onderzoek

Klopt het dat nieuwe vormen van organiseren tot verlies van samenhang en gemeenschappelijkheid kunnen leiden? Is dat erg? En zo ja: wat kan je eraan doen? Het afgelopen jaar hebben we ons vastgebeten in dit vraagstuk en zijn we op zoek gegaan naar een beginnend antwoord.

Dat hebben we niet alleen gedaan, maar samen met een aantal experts: Leike van Oss (organisatieadviseur), Erik Reijnders (expert leiderschapscommunicatie) en Mark van Vuuren

(Associate Professor in organizational communication aan de Universiteit Twente).

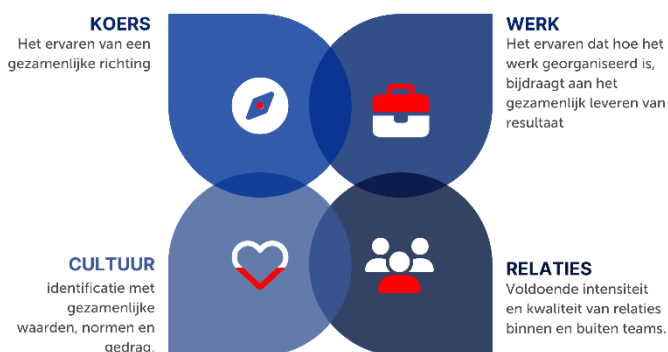
Wij hebben deze vragen in een brede context bekeken en langs verschillende routes onderzocht. Zo hebben we wetenschappelijke- en organisatiekundige literatuur bestudeerd, onze praktijkervaring bij de vele klantorganisaties in kaart gebracht en gericht onderzoek gedaan bij organisaties.

Dat laatste deden we door middel van interviews met vijftien professionals, die betrokken zijn bij nieuwe vormen van organiseren. Vervolgens hebben we in een vijftal organisaties een [survey](#) uitgezet onder ruim 200 medewerkers om een preciezer beeld te krijgen van hoe medewerkers aankijken tegen gemeenschappelijkheid. De bevindingen resulteerden onder andere in een model waarin verschillende dimensies van gemeenschappelijkheid terugkomen.

Het gemeenschappelijkheids-model

Wij onderscheiden vier dimensies van gemeenschappelijkheid:

- de mate waarin **een gemeenschappelijke koers** wordt ervaren;
- de mate waarin er samenhang wordt ervaren in **de organisatie van het werk**;
- de mate waarin een **gemeenschappelijke cultuur** wordt ervaren;
- de mate waarin de organisatie wordt ervaren als **een hecht netwerk van sociale relaties**.



We zagen in het onderzoek dat bij elke organisatie bepaalde dimensies veel aandacht krijgen en andere minder. En dat een verandering in de organisatievorm

soms ook betekent dat je op een andere manier aan gemeenschappelijkheid moet werken.

Het model kan fungeren als een soort mentale kapstok voor een *quick scan* van je organisatie: naar welke van de dimensies gaat nu de meeste aandacht uit? En welke dimensie verdient wellicht meer aandacht? In de volgende paragrafen zoomen we in op de vier dimensies en geven we ter illustratie een voorbeeld uit de praktijk.

De dimensie koers: een gezamenlijke richting ervaren

Onder de koers van een organisatie verstaan we een expliciete strategie, met concrete doelen en prioriteiten. Wanneer mensen een gemeenschappelijke koers ervaren, merken zij dat de strategie leeft en dat collega's in de hele organisatie dezelfde doelen en prioriteiten voor ogen hebben. En vaak ook hetzelfde beeld hebben van de ontwikkeling die de organisatie doormaakt en de veranderingen die plaatsvinden.

We zien op dit punt veel verschillen tussen organisaties. In sommige organisaties kun je mensen 's nachts wakker maken en kunnen ze direct uitleggen wat de strategie is. In andere organisaties zijn doelen en prioriteiten wat meer versnipperd of niet expliciet geformuleerd. Dat hoeft geen probleem te zijn. Soms hebben mensen er weinig behoefte aan, bijvoorbeeld omdat teams redelijk autonoom kunnen werken en in een stabiele omgeving opereren. In andere gevallen hebben mensen juist een sterke behoefte aan richting. Bijvoorbeeld wanneer de organisatie in verandering is.

Wat beïnvloedt gemeenschappelijkheid op de dimensie koers?

- **Is de koers expliciet geformuleerd en gecommuniceerd, of is deze impliciet en/of alleen te vinden in strategiedocumenten?** Naarmate de koers meer expliciet is gemaakt en op alle niveaus gedeeld is, ontstaat er een herkenbaar gemeenschappelijk verhaal in de organisatie.

- **Is de koers ontwikkeld met betrokkenheid van veel collega's, of is het vooral het product van een kleine groep aan de top?**

Naarmate er meer perspectieven betrokken zijn bij de ontwikkeling, sluit de koers beter aan bij de dagelijkse wekelijkheid van medewerkers en ervaren zij meer gemeenschappelijke richting.

- **Wordt de koers gedragen door belangrijke formele- en informele leiders in de organisatie, of is het vooral een verhaal van de top?**

Naarmate beeldbepalende leiders de koers meer dragen, ervaren medewerkers sterker dat er daadwerkelijk op gestuurd wordt. Dat maakt het verhaal over de koers geloofwaardig en maakt van de koers echt een gemeenschappelijk kader voor het dagelijks werk.

- **Geeft de koers vooral op globaal niveau richting, of is deze doorvertaald naar concrete implicaties voor het dagelijks werk?**

Naarmate de koers meer is doorvertaald wordt het makkelijker voor medewerkers om te zien hoe zij in hun dagelijks werk bijdragen aan het waarmaken ervan. En zij zien dat dit ook geldt voor andere collega's en andere teams of

afdelingen. Zo ontstaat het gevoel samen aan dezelfde doelen en ambities te werken.

[Hoe kun je gemeenschappelijkheid op de dimensie koers versterken?](#)

Wanneer medewerkers behoefte hebben aan een meer gemeenschappelijke richting, dan kan zich dat op twee manieren uiten. Enerzijds doordat mensen aangeven dat 'de strategie' niet duidelijk is. Met andere woorden: zij hebben behoefte aan meer helderheid over het grotere plan van de organisatie. Anderzijds doordat ze merken dat andere teams of afdelingen andere prioriteiten hebben dan zichzelf. Dat kan de onderlinge samenwerking in de weg staan.

Om te zorgen dat medewerkers een heldere gemeenschappelijke koers ervaren, zijn de elementen in de vorige paragraaf essentieel. Zo is het allereerst van belang de koers expliciet te maken en te delen. Vaak ligt er wel een strategisch plan maar dat beschrijft vooral de managementprioriteiten en projecten. Hier is nog een vertaalslag nodig naar een strategieverhaal dat relevant en richtinggevend is voor medewerkers en teams. Dat zal effectiever worden naarmate hierbij de perspectieven van alle verschillende groepen zijn meegenomen en beeldbepalende leiders hierin een actieve rol spelen. En vervolgens is het belangrijk om een goed interactief communicatieproces te

Uit de praktijk: bouwbedrijf heeft sterke gemeenschappelijke koers, maar samenhang in het werk ontbreekt

Dit Nederlandse bouwbedrijf bestaat al 80 jaar. Het is een familiebedrijf met een sterke eigen cultuur waar vanaf het begin veel aandacht voor was. De organisatie is erg gegroeid en er is de laatste tijd ook veel aandacht besteed aan het expliciteren en delen van de strategie. Bij de vorming van de nieuwe strategie waren veel collega's intensief betrokken. De strategie is goed doorvertaald naar de uitvoering: de organisatie is voortaan ingedeeld in teams per klantgroep, en die teams werken nu volgens Agile en LEAN methoden.

Al die aandacht voor de koers draagt bij aan het gevoel van gemeenschappelijkheid. Toch ontbreekt er iets, blijkt uit de reflecties van medewerkers. Er is geen duidelijk, integraal werkproces en de onderlinge samenwerking tussen de nieuwe teams kan beter. De medewerkers ervaren te veel vrijheid in de teams, ze hebben behoefte aan duidelijke rollen, verwachtingen en overleggen. Bovendien is de sociale samenhang in de nieuwe organisatie verminderd. Mensen weten elkaar niet goed te vinden, terwijl dit voorheen gemakkelijk ging. De les: wanneer de organisatie verandert, zijn een heldere richting en een sterke cultuur niet altijd voldoende om de noodzakelijke samenhang in de organisatie aan te brengen.

organiseren, waarin het strategieverhaal wordt doorvertaald naar concrete implicaties voor elk team.

Het betrekken van medewerkers bij de ontwikkeling van de strategie kan op veel verschillende manieren. Van panels en luistersessies tot *future search conferenties*. In die laatste vorm worden medewerkers door middel van werk- en themagroepen actief betrokken om na te denken over oplossingen en aanpakken voor specifieke uitdagingen. De gedachte is dat je met *the wisdom of the crowd* werkt: je benut kennis die diep in de organisatie ligt verankerd. Dit soort vormen zorgt ervoor dat de uitkomst (de koers) herkenbaar is en goed aansluit bij de dagelijkse werkelijkheid van medewerkers.

Ook voor het doorvertalen naar concrete implicaties voor elk team zijn er allerlei mogelijke vormen. Belangrijk is dat teams het zelf doen. Op deze manier verwerken ze actief de informatie over het 'grote plan', leren ze de impact zien en ontdekken ze hun eigen rol hierin.

Vaak is de eerste stap voor teams om te bekijken hoe de strategie zich vertaalt naar hun eigen jaarplan, naar de doelstellingen waarop ze sturen en de activiteiten en projecten waar ze hun tijd in stoppen. In tweede instantie kunnen teams ook kijken naar de implicaties op het niveau van werkwijze, cultuur en gedrag. Wanneer alle teams dit vanuit hetzelfde basisverhaal bepalen, zullen zij dit ook over de grenzen van teams heen herkennen en voelt het als een gemeenschappelijk proces.

Vervolgens is het voor teams de uitdaging om dit niet als eenmalige oefening te doen, maar zich voortdurend te blijven richten op het realiseren van de gemeenschappelijke koers. Ook hierbij kunnen vormen van ondersteuning zinvol zijn. Bijvoorbeeld door teams een eigen 'change-dashboard' te laten opstellen en volgen. Of door het toevoegen van een 'strategiestoel' aan de vergadertafel van het werkoverleg (zie ook: *De*

*Gespreksfluisteraar*²). Zo blijft de strategie letterlijk in beeld en kunnen teamleden op elk moment op de stoel gaan zitten om een kwestie vanuit het strategisch kader te bespreken.

De dimensie werk: soepel samenwerken door samenhang in de organisatie van het werk

De organisatie van het werk kan bijdragen aan de mate waarin mensen gemeenschappelijkheid ervaren, doordat ieders taken en rollen helder zijn en goed op elkaar aansluiten. In zo'n geval ervaren mensen dat ze gemakkelijk samenwerken en ook samen tot resultaten komen. Hierbij speelt soms ook mee dat individuele deskundigheid en vakbekwaamheid in zo'n organisatie goed tot hun recht komen: het is duidelijk wat jouw bijdrage in het geheel is. En wanneer dit gepaard gaat met een gezamenlijke 'professionele passie' kan dit het gevoel van 'samen iets opleveren' verder versterken.

Wat beïnvloedt gemeenschappelijkheid op de dimensie werk?

- **Zijn de doelstellingen van de organisatie in samenhang gecascadeerd?**

Dat wil zeggen dat er één set doelen voor de hele organisatie is, die op een logische manier zijn toebedeeld aan de verschillende onderdelen en teams. Zodat de prestaties van alle teams samen zorgen voor het realiseren van de organisatiebrede doelen. Samenhang in doelen stimuleert samenhang in werkprocessen.

² *De Gespreksfluisteraar*, Ilse van Ravenstein, Ameike van der Ven & Mark van Vuuren

Uit de praktijk: Verzekeraar met hybride Agile organisatie

Een divisie van een Nederlandse verzekeraar experimenteert met Agile methoden. De hele week wordt er op traditionele wijze gewerkt in het eigen team behalve op één dag, dan werken mensen Agile en afdelingsoverstijgend. Bij de implementatie van deze hybride vorm lag er veel nadruk op de samenhang in het werk, op het goed laten functioneren van de multidisciplinaire teams. Daarnaast was er veel aandacht voor het grotere verhaal achter deze verandering en de doelen hiervan. Uit ons onderzoek blijkt dat medewerkers van deze organisatie veel waarde hechten aan gemeenschappelijkheid en hierbij nog ruimte zien voor verbetering. Zij ervaren inderdaad veel aandacht voor de dimensies *werk* en *koers*, maar ze hebben behoefte aan versterking op de dimensie *relaties*: de nieuwe manier van afdelingsoverstijgend samenwerken heeft invloed op de sociale samenhang in het 'oude' team en vraagt een investering in teamcohesie in het nieuwe Agile team.

- **Zijn de werkprocessen concreet omschreven, of meer algemeen?**
Dit gaat over: zo doen we de dingen samen om te komen tot een eindresultaat. Een gezamenlijke *way of working* kan het gevoel 'bij elkaar te horen' versterken.
- **Is ieders rol, taak en aandeel in het proces helder omschreven?**
Helderheid over taken en rollen maakt de samenhang in het werk expliciet: je werkt samen aan hetzelfde resultaat maar ieder draagt daar op zijn/haar eigen manier aan bij. Wanneer er binnen een organisatie geen duidelijkheid is over wie wat moet doen, kan dat frictie opleveren en kunnen medewerkers op hun eigen 'eilandjes' terechtkomen.
- **Werken mensen binnen een werkproces ook binnen één team, of is het werkproces opgeknipt over verschillende teams?**
De multidisciplinaire teams in Agile organisaties zijn vaak succesvol omdat ze vanuit één team samenwerken aan een eindproduct. Daarbij is fysiek samenzijn een belangrijk onderdeel van de formule, omdat het bijdraagt aan de samenwerking en aan het gevoel samen iets te realiseren.
- **Wordt kennis breed gedeeld?**
Door samen te leren en ontwikkelen en elkaar op expertise te vinden en verbinden, wordt het gevoel van gemeenschappelijkheid versterkt.

- **Worden resultaten gezamenlijk gevierd?**
Dit versterkt het gevoel dat iedereen vanuit zijn/haar eigen rol bijdraagt aan het geheel.

Hoe kun je gemeenschappelijkheid op de dimensie *werk* versterken?

Wanneer medewerkers te weinig samenhang in het werkproces ervaren, uit zich dat doorgaans in klachten over de samenwerking en onderlinge afstemming. Een voorbeeld: een accountmanager krijgt een spoedvraag van een zeer belangrijke klant, maar voor de backoffice is het gewoon een van de vele vragen die dus achteraan in de werkvoorraad komt. Frontoffice en backoffice claimen beide dat ze klantgericht zijn, toch stellen ze verschillende prioriteiten.

Om in dit soort gevallen tot meer gemeenschappelijkheid in het werk te komen, is het startpunt de onderlinge communicatie tussen teams of teamleden. Is er regulier overleg om prioriteiten en werkwijze op elkaar af te stemmen? Vaak praten afdelingen helemaal niet met elkaar, waardoor er een 'harde knip' in het werkproces kan ontstaan. En ook binnen teams is er soms onvoldoende overleg, of zijn overleggen niet effectief. Het afstemmen van prioriteiten en werkwijzen vraagt om onderling begrip en inzicht in elkaars belangen en de bereidheid om naar een gemeenschappelijk belang te zoeken. Niet iedereen heeft de skills die daarvoor nodig zijn, maar die zijn heel goed te leren.

Hierbij kunnen nieuwe organisatievormen ook nieuwe uitdagingen met zich meebrengen. Met name waar sprake is van zelfsturing en er dus formeel leiderschap ontbreekt, vraagt het meer van alle teamleden om tot

een goede afstemming van prioriteiten en werkwijze te komen. Dat kan betekenen dat er trainingsprogramma's nodig zijn om grotere groepen medewerkers toe te rusten in deze rol.

De laatste jaren zijn er veel publicaties verschenen waarin nieuwe vormen voor gesprekken en gezamenlijke besluitvorming worden geïntroduceerd. Zo presenteert antropologe Jitske Kramer in haar werk veel mooie voorbeelden van 'kampvuren' (open gesprekken met niet-oordelend karakter) tot 'Deep Democracy' (besluitvorming waarbij ook de minderheid zich gehoord voelt en aan boord wordt gehouden). En we zien experimenten waarbij groepen niet meer proberen om over elk besluit volledige consensus te bereiken, maar tot *consent* te komen: ze nemen het besluit als er geen overwegende bezwaren meer zijn, waarbij de 'tegenstanders' hier ook aan meewerken. De overeenkomst tussen deze vormen is dat het geen eenmalige activiteiten zijn maar structurele manieren van afstemmen binnen en tussen teams. Ze versterken de effectiviteit van communicatie. Daardoor wisselen mensen niet alleen informatie en standpunten uit maar brengen ze daadwerkelijk hun prioriteiten en werkwijzen bij elkaar.

Overigens is er wel een grens aan het verbeteren van samenhang in het werk door middel van communicatie. Wanneer blijkt dat verschillende teams echt op verschillende doelstellingen worden afgerekend, zal communicatie niet meer helpen. In dat geval los je het op met escalatie en een betere coördinatie van doelstellingen (zie punt 1 van de vorige paragraaf).

De dimensie cultuur: *identificatie met gezamenlijke waarden, normen en gedrag*

Bij sommige organisaties ervaar je ogenblikkelijk dat er een sterke gezamenlijke cultuur is. Je merkt dat bijvoorbeeld aan gemeenschappelijk taalgebruik, specifieke normen, rituelen, sociale regels, aan hoe mensen zich kleden en hoe zij zich gedragen. Naarmate dit sterker, consistent en homogener is ontwikkeld zullen medewerkers meer gemeenschappelijkheid in de cultuur ervaren. Zeker wanneer zij zich hier ook sterk

mee identificeren. Dat zie je bij organisaties waar wordt gesproken in termen als 'dat is echt iemand met een blauw hart', en 'nieuwe medewerkers gaan eerst door de gele wasstraat', (waarbij de kleuren vaak verwijzen naar de logokleur).

Aan de andere kant van het spectrum vinden we organisaties waar de cultuur minder consistent en homogeen is. Waar significante cultuurverschillen zijn tussen afdelingen en teams en mensen zich vooral identificeren met hun eigen team. Of waar ook het teamniveau ontbreekt, bijvoorbeeld omdat er in steeds wisselende samenstelling wordt gewerkt en er sprake is van tijdelijke groepsculturen. Dan zullen medewerkers minder snel de cultuur aanduiden als bron van gemeenschappelijkheid.

Wat beïnvloedt gemeenschappelijkheid op de dimensie cultuur?

- **Zijn normen en waarden alleen impliciet, of ook expliciet onderwerp van gesprek?**
Welke (impliciete) normen en waarden karakteriseren onze organisatie? Identificeren mensen zich hiermee en zien ze dit terug bij collega's? Naarmate meer wordt stilgestaan bij normen, waarden en gedragsregels, ervaren mensen ze als meer gemeenschappelijk.
- **Is er een herkenbare taal om over cultuur, normen, waarden, mentaliteit, gedrag etc. te praten? Of doet iedereen dat op zijn eigen manier?**
Hoe meer mensen dezelfde taal spreken, hoe meer ze gezamenlijk betekenis geven en gemeenschappelijkheid ervaren.
- **Zijn normen en waarden bewust doorvertaald naar herkenbaar gedrag, of doet iedereen dit naar eigen behoefte en op zijn eigen manier?**
Hoe bewuster normen en waarden zijn vertaald naar gedrag, hoe meer mensen dat gedrag zelf tonen en herkennen bij collega's. Hierdoor wordt het gezamenlijke beeld van 'zo doen we de dingen hier', versterkt.

Uit de praktijk: lokale thuiszorgorganisatie met zelfsturing

In 2015 was deze thuiszorgorganisatie een echte pionier met zelfsturende teams. Daarbij was er vanaf het begin veel aandacht voor de dimensies *werk* en *cultuur*: Er was een grote gemeenschappelijke passie voor de (thuis)zorg, er waren heldere leidende principes en er was veel focus op de lokale samenwerking tussen collega's. De cultuur en de sociale samenhang ontwikkelden zich na de start vooral lokaal, in de autonoom werkende teams. Nu, een aantal jaren later, is de omgeving veranderd. De lokale overheid stelt meer eisen die om structuur en regels vragen. Daardoor lijkt er meer centrale sturing nodig. In het onderzoek zien we dat het zwak ontwikkelde gevoel van één organisatie en één cultuur nu lijkt te gaan te knellen. Is er niet meer gemeenschappelijkheid op het overkoepelende niveau nodig? Meer gezamenlijke richting? En hoe verhoudt dat zich tot zelfsturing en passie voor het vak? Wat houdt je dan vast? Wat moet je vernieuwen?

- **Is de cultuur bewust tot uiting gebracht in de fysieke omgeving of het gebruik van symbolen? Of zijn die uitingen minder aanwezig?**

Net als bij herkenbaar gedrag, geldt ook hier dat de zichtbaarheid van cultuur in fysieke uitingen en symbolen maakt dat mensen een sterkere gemeenschappelijke cultuur ervaren.

- **Wordt de cultuur bewust tot uiting gebracht in herkenbare rituelen, of heeft elk team zijn eigen rituelen?**

Via gezamenlijke rituelen worden gemeenschappelijke ervaringen en herinneringen gevormd, die het gevoel versterken met elkaar één organisatie te vormen.

- **Is er veel aandacht voor de oorsprong en historie van de organisatie, of is er vooral aandacht voor het nu?**

Aandacht voor het verleden is vaak een manier om de gezamenlijke roots zichtbaar te maken, en van daaruit betekenis te geven aan situaties in het nu en zo te bevestigen 'hoe we de dingen hier doen'.

- **Is er een sterke match tussen individuele normen en waarden en die van de organisatie, of is er meer afstand?**

Organisaties waar een sterke match is (zeer commercieel gestuurde organisaties met zeer commercieel gedreven mensen; een maatschappelijke organisatie met maatschappelijk geëngageerde mensen), zullen

meer gemeenschappelijkheid ervaren dan organisaties waar dat minder het geval is.

Hoe kun je gemeenschappelijkheid op de dimensie cultuur versterken?

Wanneer medewerkers te weinig gemeenschappelijkheid in de cultuur ervaren, uit zich dat vooral in klachten over het gedrag van de 'anderen'. Medewerkers ervaren dat anderen zich niet in overeenstemming met hun normen gedragen. Je ziet dit bijvoorbeeld nog wel eens wanneer twee organisaties fuseren. Of wanneer er veel subculturen zijn, zoals in een ziekenhuis met alle verschillende beroepsgroepen. Of wanneer er in een team veel nieuwe mensen tegelijk worden aangenomen.

Er zijn duizenden boeken volgeschreven over cultuurverandering. Maar werken aan een meer gemeenschappelijke cultuur is niet hetzelfde als werken aan cultuurverandering. In dit geval zijn we niet zozeer geïnteresseerd in de richting waarin de cultuur zich ontwikkelt, maar in processen die tot alignment leiden. Net als bij andere dimensies speelt communicatie hierbij een cruciale rol. Om tot alignment te komen is het belangrijk om normen en waarden te expliciteren en in een open dialoog uit te wisselen. Het is belangrijk om de achtergrond en de concrete betekenis van elkaars normen en waarden te begrijpen. Vervolgens kun je op zoek naar de 'common ground' en naar manieren om de verschillende normen en waarden te integreren in een gemeenschappelijke set. Dit proces kan organisatiebreed worden georganiseerd, maar vraagt uiteindelijk wel om dialoog op microniveau.

Recente inzichten van Leandro Herrero³ laten zien dat het effectief is om hierbij te kijken naar gedrag, en dan vooral naar de *kleinst mogelijke concrete gedraging*. Gesprekken over cultuur zijn vaak abstract; de echte betekenis van cultuur wordt pas helder wanneer je het heel concreet maakt. Dus 'klantgerichtheid' kan nog van alles zijn, een concrete gedraging is: *iedere week de belangrijkste feedback van klanten delen met mijn collega's*. Dat is ook het niveau waarop cultuur wordt overgedragen op anderen: in concrete gedragingen. Herrero spreekt zelfs van de besmettelijkheid van gedrag.

Dus om tot meer gemeenschappelijkheid in de cultuur te komen is het van belang om normen en waarden te expliciteren op het niveau van concreet gedrag, hierover in dialoog tot wederzijds begrip te komen, om vervolgens tot één geïntegreerde set van wenselijk gedrag te komen. Vervolgens gelden weer de punten uit de vorige paragraaf en is het dus belangrijk om te kijken hoe die gemeenschappelijke cultuur verder onder woorden kan worden gebracht en zichtbaar kan worden gemaakt in systemen, in rituelen, in de fysieke omgeving etc.

De dimensie relaties: *intensiteit en kwaliteit van relaties binnen en buiten teams*

Relaties vormen het sociale weefsel van een organisatie. Hoeveel mensen kennen elkaar? Hoe vaak hebben zij contact? Hoe hard hebben ze elkaar nodig in het werk en hoe goed weten ze elkaar te vinden? Hoe diepgaand is het contact dat er is, zowel informeel als formeel? De intensiteit en de kwaliteit van formele en informele relaties binnen en buiten teams is een factor die kan bijdragen aan het ervaren van gemeenschappelijkheid.

Wat beïnvloedt gemeenschappelijkheid op de dimensie *relaties*?

- **Werken mensen in stabiele gemeenschappen waarin je elkaar goed leert kennen, of in groepen met wisselende samenstellingen?**
Veelvuldig contact gedurende langere tijd maakt de kans op hechte relaties groter.
- **Zijn er veel fysieke ontmoetingen, of juist niet?**
In een context waarin mensen elkaar regelmatig face-to-face ontmoeten kunnen relaties tussen mensen doorgaans sneller ontstaan en eenvoudiger worden onderhouden en versterkt.
- **Is er binnen teams ruimte en aandacht voor informele interactie, of is er alleen tijd voor 'zakelijk' contact?**
Sociale relaties ontstaan voor een groot deel in informele interactie, waardoor je elkaar ook persoonlijk leert kennen. Zo kunnen relaties hechter worden en kan gemeenschappelijkheid groeien.
- **Is er buiten teams ruimte en aandacht voor (in)formele interactie?**
Vaak wordt gezegd: waar de organisatie faalt, lossen we het onderling op via ons sociale netwerk. In dat geval gaat het met name om relaties buiten het eigen team. Wanneer er meer gelegenheid is voor interactie met mensen buiten het team zal dit sociale netwerk sterker zijn.
- **Is er buiten het werk gelegenheid voor contact, bijvoorbeeld rondom specifieke interesses?**
Kunnen groepen elkaar buiten hun werk ontmoeten op grond van gedeelde interesses, zoals sport of kunst? De *common ground*

³ *Viral change*, Leandro Herrero

tussen mensen kan relaties onderling sterker maken, waardoor mensen zich meer betrokken voelen bij een onderdeel van dezelfde organisatie.

Hoe kun je gemeenschappelijkheid op de dimensie relaties versterken?

Wanneer medewerkers te weinig gemeenschappelijkheid in het sociale weefsel van de organisatie ervaren, uit zich dat meestal in klachten over 'elkaar weten te vinden'. De sociale structuur is vaak van belang wanneer de werkprocessen en procedures niet volstaan om iets op te lossen. Dan regel je het even via het 'informele circuit'. Grote organisatieveranderingen hebben vaak als bijeffect dat dit informele circuit er niet meer is, waardoor mensen 'elkaar niet meer weten te vinden'.

In zo'n geval zijn er allerlei mogelijkheden om de sociale structuur weer op te bouwen of te versterken.

Ontmoetingen van allerlei soorten, formeel of informeel, kunnen buitengewoon nuttig zijn.

Denk bijvoorbeeld aan het introduceren van nieuwe, terugkerende sociale momenten zoals een wekelijkse borrel. Of aan het opzetten van speeddate middagen.

Meer gericht kan je denken aan

uitwisselingsprogramma's tussen afdelingen (jouw baan-mijn baan), of het faciliteren van ontmoetingen over de grenzen van afdelingen of organisatielagen heen.

Naast fysieke ontmoetingen zijn er ook veel digitale, sociale tools die kunnen helpen om relaties te verdiepen en mensen te verbinden. Deze werken echter zelden 'vanzelf'. We hebben de afgelopen jaren veel organisaties zien worstelen met het levend krijgen van hun sociale intranet. Zelfs wanneer medewerkers verplicht waren om een profiel aan te maken, zag je dat zij de nieuwe tools pas gaan gebruiken wanneer dat ook relevant is voor hun werk. Met andere woorden: digitale sociale netwerken ontstaan vooral via de inhoud van het werk; pas als ze op die manier goed functioneren kunnen ze ook de functie van het informele circuit vervullen.

Wanneer je als organisatie echt belang hecht aan het versterken van de sociale structuur, dan kan het nuttig zijn om harde gegevens te verzamelen door middel van een *sociale netwerk analyse*. Koen Janssen van [Pii-networks](#) heeft hiervoor software ontwikkeld. Deze software legt het sociale weefsel van een organisatie bloot. Zo zie je hoe verbanden lopen, wie elkaar kent en wie elkaar vaak spreken. Op de knooppunten in het netwerk zie je wie (letterlijk) een verbindende rol speelt. Die verbinders kunnen ook een belangrijke rol spelen bij het versterken van het sociale netwerk.

Uit de praktijk: informele gemeentelijke organisatie krijgt behoefte aan meer formele samenhang

In een kleine Nederlandse gemeente is in 2018 een herstructurering in gang gezet om van 10 teams naar 6 domeinen te gaan. Medewerkers zeggen niet te merken dat er veel veranderd is in het werk. Wel zien ze veel ruimte voor verbetering in de mate van gemeenschappelijkheid. Wat blijkt? Samenhang en gemeenschappelijkheid liepen vooral via de dimensie *relaties*. Er is een hecht relatienetwerk. Mensen zoeken elkaar vaak op en regelen veel samen. Er zijn regelmatig interactieve personeelsbijeenkomsten. Er worden veel activiteiten met collega's georganiseerd en er is een sterke personeelsvereniging en een interactieve medewerkersbijeenkomst. Toch blijkt die informele sociale structuur niet meer voldoende nu de organisatie zo is aangepast. Medewerkers zien dat de samenhang in de werkprocessen niet meer vanzelfsprekend is. Ze hebben behoefte aan betere onderlinge samenwerking. En aan een duidelijke gemeenschappelijke strategie. De verandering in organisatiestructuur lijkt dus een grotere behoefte aan gemeenschappelijkheid op de dimensies *werk* en *koers* op te roepen.

Wat leren we hiervan?

In voorgaande paragrafen illustreerden we de vier dimensies met voorbeelden uit en suggesties voor de praktijk. Wat leren we van die voorbeelden? Moet je bijvoorbeeld streven naar maximale gemeenschappelijkheid op alle dimensies? Nee, uit de voorbeelden blijkt dat het gaat om *optimaliseren*: voldoen aan de behoefte van mensen in de organisatie. Moet je altijd een gelijkwaardige verdeling over de dimensies hebben? Nee, we zien dat elke organisatie een eigen optimale mix heeft. En die kan in de tijd ook veranderen, bijvoorbeeld wanneer er iets in de organisatie verandert.

En daarmee zijn we terug bij het onderwerp *anders organiseren*. We stelden aan het begin dat de teams in Agile organisaties soms als eilandjes werken, die elk gericht zijn op hun eigen kortetermijndoelen en op organisatieniveau minder als een eenheid opereren. In termen van ons model zou je kunnen zeggen dat de overgang naar deze nieuwe organisatievorm als doel heeft om de samenhang in het werk te versterken: mensen uit alle relevante disciplines zitten samen in één team en leveren samen een concreet eindproduct. Daarmee is een eerder probleem, traagheid doordat het werk is opgeknipt en verdeeld over allerlei afdelingen, opgelost. Tegelijk zien we dat het in de nieuwe structuur lastiger is om aan een gemeenschappelijke koers voor de hele organisatie te werken en bestaat de kans op het 'versnipperen' van de cultuur. Daarvoor zou je dus aanvullende maatregelen kunnen treffen in een Agile transformatie of bij een nieuwe vorm van organiseren.

Het model helpt begrijpen hoe gemeenschappelijkheid in verschillende contexten verschillende accenten krijgt. En het helpt bij het herkennen van een mogelijke disbalans.

Aan de slag

Wat kan je zelf met het gemeenschappelijkheidsmodel? Wij zien het vooral als een hulpmiddel bij de diagnose. Wanneer je in jouw organisatie merkt dat de samenhang en de eenheid onder druk lijken te staan, dan kan je met het model in de hand gestructureerd nagaan op welke dimensies er eventueel iets aan de hand is. Welke dimensie veel aandacht krijgt en waar wellicht meer aandacht nodig is. Op de [website](#) van Involve vind je een survey om hierbij te gebruiken. Daarin kunnen medewerkers zelf aangeven welk belang zij hechten aan gemeenschappelijkheid en hoe zij die in de praktijk ervaren op de vier dimensies. Zo zie je direct of er inderdaad iets aan de hand is en zo ja: op welk vlak. Bijkomend voordeel is dat je over concrete gegevens beschikt waardoor het gemakkelijker zal zijn om eventuele problemen te agenderen bij de mensen die je nodig hebt om ze aan te pakken.

We hopen dat deze whitepaper je inspireert om het gesprek te starten over gemeenschappelijkheid en anders organiseren en we wensen je daarbij heel veel succes en plezier. Wil je verder praten of heb je een vraag aan ons? Aarzel dan niet om contact op te nemen!

Auteurs

Deze whitepaper werd geschreven door het Involve-team, samen met Erik Reijnders en Leike van Oss. Met bijdragen van Mark van Vuuren.

ORGANISATIE VRAGEN



Verder lezen?

De Gespreksfluisteraar, Ilse van Ravenstein, Ameike van der Ven & Mark van Vuuren

Viral change, Leandro Herrero

Maak van de lijn een punt, sterker staan in leiderschapscommunicatie, Erik Reijnders

Meer dan de som der delen, Leike van Oss

Over Involve

Wat is het geheim van organisaties die zich met succes vernieuwen en steeds weer inspelen op ontwikkelingen in hun omgeving? Voor ons zijn dat: medewerkers die zich verbonden voelen met waar de organisatie voor staat. En die meebewegen en meebouwen om hun gezamenlijke ambitie elke dag samen waar te maken.

Wij helpen organisaties al ruim 25 jaar om te vernieuwen door een communicatie- en veranderaanpak die werkt. Met meer dan 20 gedreven professionals op het gebied van change, communicatie, leiderschap en programmamanagement leveren we alle expertise en ervaring die nodig is om organisaties écht in beweging te brengen.

Involve

Bezoekadres

Jan de Bakkerstraat 13-15
3441 ED Woerden

Postadres

Albertus Perkstraat 88
1217 NW Hilversum

T: 024 – 323 77 39
E: info@involve.eu
W: www.involve.eu

Volg ons ook op sociale media:

