

## [invoegen nr] Cultuurverkenning in tien minuten

### **Uitdaging**

Snel een praktisch inzicht krijgen in de manier waarop soft controls/elementen van een integere (organisatie)cultuur worden ervaren.

### **Oplossing**

Je kunt eenvoudig een inzicht krijgen hoe de (organisatie)cultuur ervaren wordt door de mensen van een team of een afdeling. Geadviseerde groepsgrootte van 5 tot 18 personen. Bij groepen van 19 personen of meer is deze korte cultuurverkenning ook mogelijk, alleen vraagt dit een iets andere aanpak tijdens het begeleiden van de discussie.

#### *Vorbereiding vooraf:*

Zorg dat de soft controls waar je in je organisatie mee wil werken op de muur hangen in duidelijk leesbaar formaat (bijvoorbeeld een poster op A0 formaat).

In deze toolbox gebruiken we de soft controls die ontwikkeld zijn door Kaptein en Wallage<sup>1</sup>: helderheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid, uitvoerbaarheid, transparantie, bespreekbaarheid, aanspreekbaarheid en handhaving. Je kunt ook de gedragsdimensies uit het cultuurhuis van DNB gebruiken: evenwichtig handelen, consistent handelen, bespreekbaarheid, voorbeeldgedrag, uitvoerbaarheid, transparantie en handhaving. Bij beide kan je een afbeelding op groot formaat afdrukken, om wat meer context te geven bij de woorden.

#### *Tijdens de bijeenkomst:*

Je kunt snel en eenvoudig een globaal inzicht krijgen in de werking van soft controls/elementen (of hoe medewerkers de werking ervaren), door een team of afdeling een korte toelichting te geven op de betekenis van de soft controls/elementen (of door deze op de beamer te tonen als daar mogelijkheid voor is).

Leg het team / de afdeling daarna de volgende vragen voor:

- Bedenk welke soft controls/elementen binnen jouw team de integere cultuur versterken.
- Bedenk welke soft controls/elementen binnen jouw team de integere cultuur belemmeren.

Veel mensen vinden het lastig om een koppeling te maken tussen de soft controls/elementen en een integere (organisatie)cultuur. Mocht dat het geval zijn, dan kun je de volgende vragen voorleggen:

- Bedenk welke soft controls/elementen binnen jouw team de strategische doelstellingen versterken.

---

<sup>1</sup> Instituut van Internal Auditors Nederland, Discussion paper Soft Controls. Wat zijn de aanknopingspunten voor een internal auditor?, juni 2015.

- Bedenk welke soft controls/elementen binnen jouw team de strategische doelstellingen belemmeren.

Vraag vervolgens of eenieder het element dat de doelstellingen versterkt van een groene sticker wil voorzien en het element dat belemmert van een oranje sticker.

In bijna alle gevallen is een 'rode draad' te zien in de elementen die overwegend groen of oranje worden gescoord. Door elementen met kleuren te scoren, wordt binnen een paar minuten duidelijk welke elementen versterken en welke belemmeren.

Vervolgens vraag je aan een aantal mensen die het groenste element groen hebben gescoord wat hun motivatie is. Als workshopbegeleider toets je deze motivatie bij de andere deelnemers. Creëer de ruimte voor een gesprek en voor verschillende denkbeelden. Zorg dat in het gesprek met de groep concreet wordt gemaakt in hoeverre dit element inderdaad de integere cultuur / strategische doelstellingen versterkt.

Herhaal deze exercitie voor het element dat overwegend oranje is gescoord. Zorg ook in het 'oranje gedeelte' dat concreet wordt gemaakt wat maakt dat dit element de integere cultuur / strategische doelstellingen belemmert. Hoewel deze 'oranje uitkomsten' er zich voor lenen om verbetermaatregelen te benoemen, is het daar meestal niet de setting voor om dat tijdens eenzelfde bijeenkomst te doen. Je kunt dit eventueel later in een andere bijeenkomst (eventueel met andere aanwezigen) verder uitwerken.

Daarnaast is het interessant om te benoemen welke elementen niet of nauwelijks (groen of oranje) gescoord hebben. Onderzoek binnen het team of dit terecht is.

Wanneer je een cultuurverkenning begeleidt met een groep van 19 personen of meer, kun je er eventueel voor kiezen om mensen te verdelen in subgroepen.

NB. Deze tool draagt de titel 'cultuurverkenning in 10 minuten'. In 10 minuten kun je de soft controls/elementen uitleggen en daarnaast kun je de mensen laten scoren. Het voeren van het gesprek vindt buiten die tien minuten plaats.

Let op, een cultuurmeting - hoe klein dan ook - roept wel verwachtingen bij deelnemers op. In het geval dat een bepaald cultuurelement eruit springt met oranje stickers, dan kun je bespreekbaar maken of een opvolging noodzakelijk is en wat mensen zelf kunnen doen om bij te dragen.

*Na de bijeenkomst:*

Zorg voor follow up. Bespreek bv met de leidinggevende van het team of de afdeling welke vervolgstappen nodig zijn en bied aan om daarbij te helpen.

### **Actoren**

- Compliance professional
- Leidinggevenden
- Alle medewerkers

### **Technieken**

Het leiden van een gesprek aan de hand van posters met soft controls die gescoord kunnen worden met groene en oranje stickers (bv post-its).

### **Rol Compliance Professional**

- Faciliterend in het (bege-)leiden van het gesprek en uitleg gevend over de soft controls/elementen.
- Een tweede variant is dat je leidinggevend leert op welke wijze je dit soort cultuurverkenningen uitvoert, zodat zij dit verder kunnen oppakken.