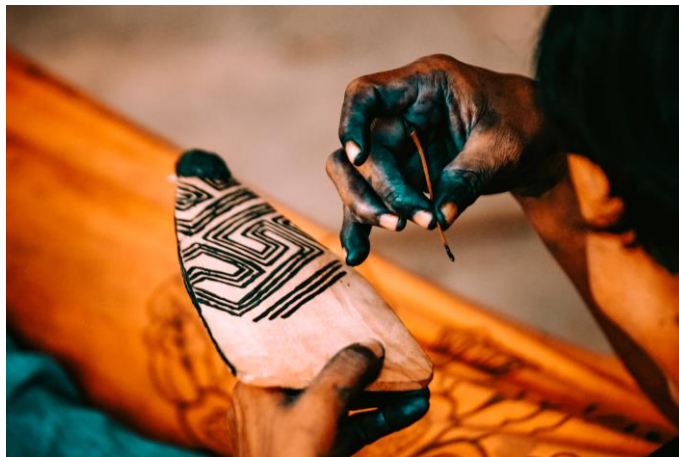


Building on Culture Geert Geens



Verslag: Ed Peelen

Bij fouten wordt er niet op de persoon gespeeld. We hebben een 'we zitten samen in de boot attitude'. Mensen voelen zich door elkaar begrepen. Elke persoon voelt zich gewaardeerd. Iedereen heeft het gevoel erbij te horen.

Zo maar een paar stellingen die je tegenkomt als je het Veilig Klimaat Pokerspel gaat spelen. Een van de tools die Geert Geens van Bean Machine ons heeft aangereikt om cultuur te veranderen; in dit geval op microniveau, tussen mensen, in een team.

Het veranderen van culturen wordt vaak groots aangevlogen door raden van bestuur, en komt soms ook aan bod als andere programma's niet het gewenste resultaat hebben opgeleverd. Tegelijkertijd heeft cultuur iets ontastbaars, waardoor het ook wel ongemakkelijk kan aanvoelen bij managers die op zoek zijn naar grip.

De aanpak van Geert wijkt af van deze twee aannames. Zijn stellingname is dat cultuurverandering ook bottom up is aan te pakken en niet alleen top down hoeft te worden gerealiseerd en dat er tal van manieren zijn om concrete interventies uit te voeren die tot gedragsverandering leiden.

Voor cultuurverandering is het nodig dat je een bestemming hebt, dat je cultuurdragers erkent die als rolmodel kunnen functioneren, dat je het toont in gedrag, dat je het doet.



Stel cultuurdiagnose vast

De cultuurveranderingsopgave begint bij een inventarisatie of diagnose. Yellow Cats hebben deze voor hun organisatie op hoofdlijnen verricht. Van de deelnemers was er maar een waar de bestaande cultuur ok was! In dat geval volstaat het om er blijvend aandacht aan te besteden. Bij een minderheid was er een boost nodig: 'de prik was er uit' en die moet er weer inkomen. Spa Blauw moet weer Spa Rood worden. Een enkeling stond ook voor een transitie-uitdaging: hoe transformeer je een uitvoeringsorganisatie in een dienstverlener? Het vraagt om een nieuw verhaal, waarmee je van scratch af aan de nieuwe fundamenten kunt ontwerpen. Het merendeel van de Yellow Cats staat echter voor een renovatie-uitdaging: de organisatie moet een nieuwe richting inslaan of nieuwe accenten aanbrengen in de cultuur. De cultuur, is in termen van Geert, uitgewoond.

Besef wat cultuur veranderen is

Om cultuur te veranderen moeten we eerst weten wat het is. Een pakkende definitie is:

Cultuur is een collectief geleerde manier van werken die de organisatie succesvol heeft gemaakt

Ze bestaat uit de formeel aangereikte bouwstenen (de bovenstroom) en de informele, ongeschreven regels (de onderstroom).

Verandering aanbrengen in deze collectiviteit is niet eenvoudig. Managers/bestuurders vinden cultuur in het algemeen een belangrijk onderwerp (90%), maar zijn weinig succesvol in het aansturen of begeleiden van de verandering. Slechts 20% slaagt erin om het woord bij de daad te voeren en de cultuur te veranderen. De angst bestaat bij de leiding de binding met de organisatie te verliezen; de perceptie is dat het moeilijk is grip te houden op zo'n ontastbaar proces.

Pak cultuurverandering gestructureerd aan

Een gestructureerde aanpak van de cultuurveranderingsopgave laat echter zien dat cultuurverandering concreet in goede banen is te geleiden.

Geert maakt een onderscheid in een XL ofwel top down aanpak, maar onderkent daarnaast een bottom up benadering op micro (mens) en meso (teams) niveau.

Top down

Als we uitzoomen en de cultuur op organisatieniveau beschouwen, zijn de volgende bouwstenen te onderkennen:

- Strategie met de ambitie
- Structuur
- People
- Cultuur

Het zijn als het ware tektonische platen, waarbij de cultuur de onderliggende laag is. Voor succes is het belangrijk dat zij als voedingsbodem fungeert voor de andere platen. Een agile werkwijze (structuur) is niet succesvol als zij niet geborgd is in de cultuur; dit weten we inmiddels uit ervaring. Toptalenten maken nog geen winnend team; mensen hebben een sociale identiteit nodig waarmee ze zich kunnen verbinden, aan kunnen optrekken. En zonder sociale veiligheid en goed teamwork komt het er ook niet van. En, als je je zelf bijvoorbeeld geen winnaar vindt (cultuur), dan zal je strategie ook weinig ambitieus zijn.

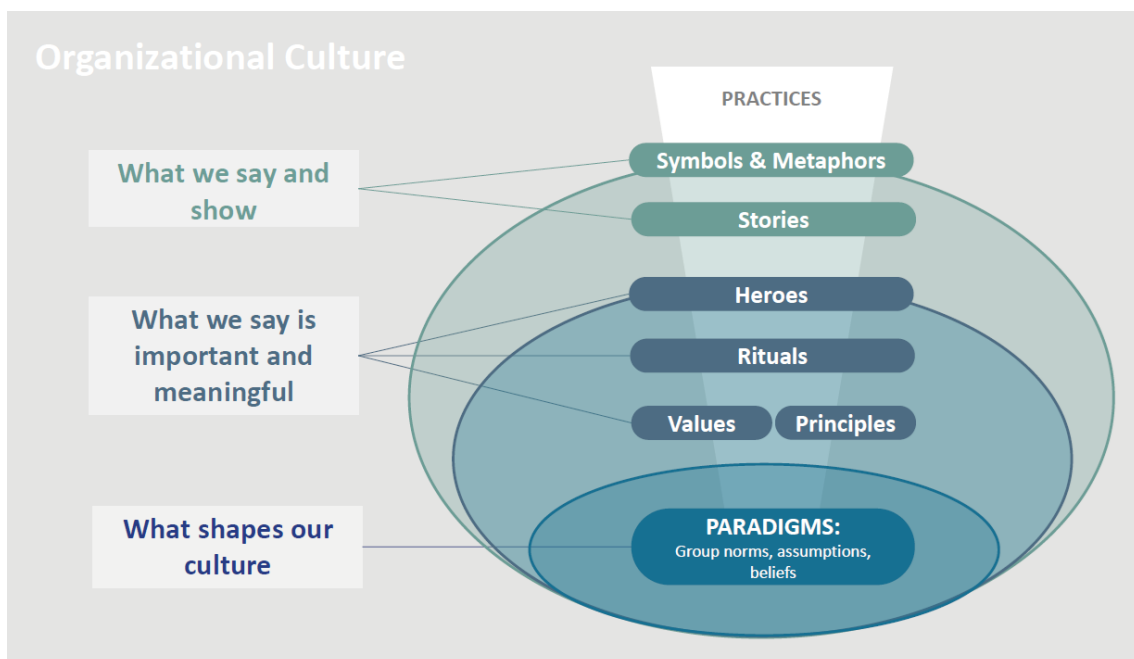




Bottom up

Als we inzoomen dan komen we uit bij het individu en de interacties tussen mensen. Je herkent de cultuur op dit niveau uiterlijk aan de symbolen en de verhalen. Het is wat we zeggen en tonen, maar daaronder liggen de diepere betekenissen:

- Wat van hetgeen we zeggen en tonen vinden we belangrijk en betekenisvol? Wie zijn, formeel en informeel, onze helden? Welke rituelen zijn er, welke waarden en principes?
- Wat vormt ons? Wat zijn onze paradigma's, onze normen, overtuigingen en vooronderstellingen?



Voor het ontwikkelen van de cultuur is het belangrijk dat er contact is tussen mensen, niet functioneel, maar vrij, persoonlijk.



Menselijke relaties kunnen dan groeien; ze zijn essentieel voor het uiteindelijke samenspel. Rituelen kunnen helpen om deze interacties te stimuleren; denk aan een verplichte koffiepauze van een half uur, die we tegenkomen in Scandinavische bedrijven.

Haal je dit soort pauzes weg, dan krijg je wat je nu in veel contact centers ziet, waar productiviteit voorop staat. Het is een transactionele omgeving, waarin mensen hun werk doen, elkaar nauwelijks kennen, er weinig informele relaties zijn, het proces en de kpi's domineren.

Niet productief teamgedrag komen we tegen in tal van organisaties. Er zijn zelfs archetypes te onderscheiden:

- **De Abilene Paradox.** Teams gaan door in bepaald gedrag, in bijvoorbeeld bepaalde projecten, terwijl niemand meer weet waar het toe leidt en iedereen eraan twijfelt of het effectief is.
- **De Trivialiteiten van Parkinson.** Het is de behoefte complexe onderwerpen simpel voor te stellen, wat gewoon niet handig is. Als je een kerncentrale wil bouwen, heb je het ook over het neerzetten van een schuurtje.
- **Acapulco Syndroom.** 90% van de vergadertijd denk je aan andere zaken dan wat er besproken wordt.

Interventies

Het veranderen van cultuur vraagt om interventies, die op verschillende niveaus zijn te doen.

Interventies op XS-niveau

Op het Xtra Small niveau spelen de belonging cues een belangrijke rol. Waar de danger cues ervoor zorgen dat we afstand nemen, hebben de belonging cues een aantrekkingskracht op ons.

Het gedrag van een individu kan een groot effect hebben op anderen. Ze kunnen signalen uitzenden waardoor we afstand van elkaar nemen. De apathicus, de luilak en de jurk zijn hiervan voorbeelden; ze kunnen bijvoorbeeld alle energie uit het team halen of voor conflict zorgen. Mensen die positiviteit inbrengen, kunnen daarentegen cultuur tot een hoger niveau brengen. Iemands glimlach, manier van oogcontact maken, de interesse die iemand toont in de ander, diens humor, gebaren en manier van praten en luisteren, zijn cruciaal voor de samenwerking in groepen. Belangrijker dan de inhoud!

Belangrijke episodes waarin men kan acteren op belonging cues, zijn:

- Tijdens de onboarding journey
- Tijdens vergaderingen: vaste aandacht voor de persoon
- In Teams; het stimuleren van de juiste teamdynamiek

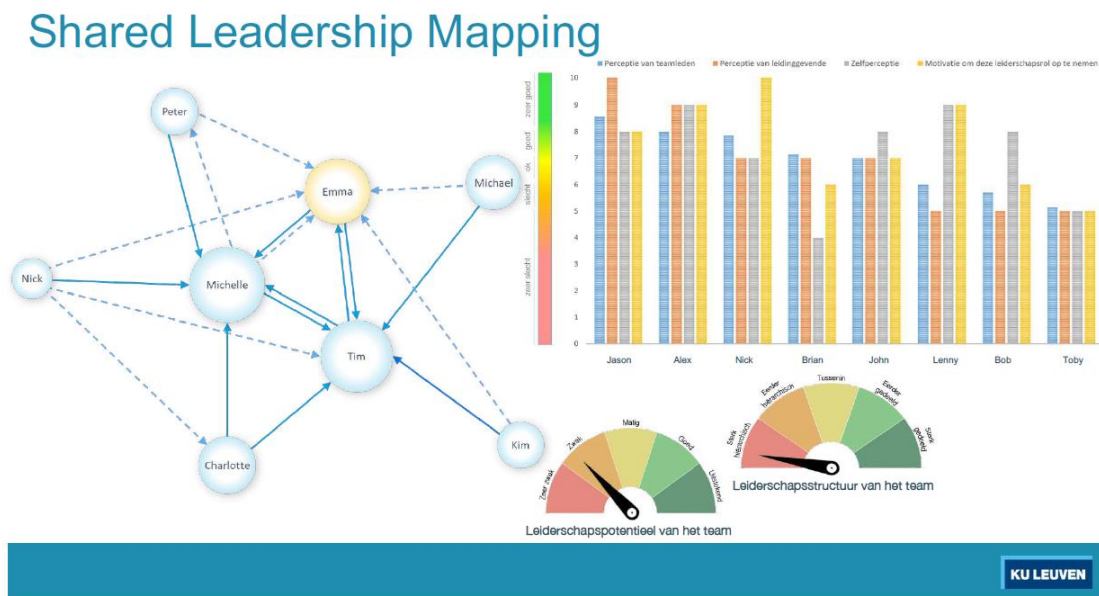
Onderzoek heeft uitgewezen dat een goede teamcultuur leidt tot rendementsverbetering. Ondertussen functioneert gemiddeld maar 20% van de teams goed, wat leidt tot 30% rendementsverlies. Het blijkt dat slecht 2-3% van de teams waarde creëert. Zonder een goede cultuur, voedingsbodem, vindt samenwerking onvoldoende plaats. Het realiseren van connectie in teams is cruciaal!

Interventies in hardware

Bij hardware interventies denken we onder andere aan leiderschap. De ideale kapitein van de cultuurverandering is zowel een taak georiënteerde, een motivationele, een sociale en een extern georiënteerde leider (de spreekbuis naar buiten). Onderzoek heeft aangetoond dat slechts 1% van de leiders al deze vier rollen vervult.



Gedeeld leiderschap kan helpen om al deze vier rollen effectief opgepakt te krijgen. De shared leadership mapping methode is een manier om de relaties tussen de leiders onderling visueel weer te geven. Je doet het per rol! In de figuur vormen de leiders de bolletjes, de dikte van de lijntjes tussen de bolletjes geeft aan hoe iemand scoort op een rol in de ogen van de ander.



Interventies in software

Software interventies beginnen bij het verkrijgen van inzicht in het groepsgedrag. Observaties tonen hoe men zich gedraagt. Het kijken naar spiegelgedrag is heel verhelderend. Als er een intelligent iemand is die domheid afstraft, zie je mogelijk dat anderen niet onwetend willen overkomen, geen vragen durven stellen of fouten durven maken.

Dit voorbeeld beijkend, zie je dat psychologische veiligheid een voorwaarde is om verandering te kunnen krijgen in dit soort groepsgedrag. Je wilt niet vernederd worden door je onwetendheid.

Voor het bouwen van het perfecte team is - de lessen uit het Aristoteles Project bij Google op dit gebied volgend :

- Werken in afhankelijkheid belangrijk; waarderen van de teamprestatie
- Een heldere structuur belangrijk
- Een Purpose onontbeerlijk
- Het bereiken van Impact bevorderend
- Psychologische veiligheid een voorwaarde

Je ziet dat van elk van deze aspecten belonging cues kunnen uitgaan. Samen impact boeken; iets betekenisvol realiseren. Fouten mogen maken. Weten wat er van elkaar wordt verwacht. Het leidt tot teamspel dat positief is en tot succes (impact) leidt.

Voor een interventie in de software is ook gebruik te maken van de Thinking Environment methode. Uitgangspunt daarvan is dat we meer moeten zwijgen. Bij deze techniek beginnen we met een denkrondje. De eerste in de groep begint te praten en gaat door totdat deze alles heeft verteld. De volgende in het rondje mag geen vragen stellen, mag niet reageren; op deze manier wordt het luisteren georganiseerd.



Met Veilig Klimaat Pokeren is verder te organiseren wie mag spreken, wie vervolg mag geven aan het eerste verhaal, etc. De methode werkt ook als er een conflict is in een team.

L-Size Interventies

Met L-Size Interventies grijpt men in op verhalen, rituelen en symbolen, de zogenaamde Big Three.

Methoden om dit te doen zijn bijvoorbeeld:

- **Stories.** Jaarlijks kan men bijvoorbeeld organiseren dat elkaars verhalen worden gedeeld. Verhalen kan men ook verzamelen voor nieuwe medewerkers tijdens hun onboarding.
- **Conflict & tension.** Organiseer dat mensen gedurende een halve dag alleen maar kritiek mogen geven; gezocht wordt dan naar de reden waarom men vindt dat iets 'sucks'. Suggesties mogen niet worden gegeven. Of andersom: 'kill your darlings'. Durf afscheid te nemen van wat je zeer lief is.
- **Corporate identity.** Denk bijvoorbeeld aan Zappos (de online schoenverkoper die door Amazon is opgekocht) waar klantgerichtheid enorm belangrijk is. Om medewerkers aan te trekken die zich committeren aan dit streven, wordt hen na indiensttreding een bedrag aangeboden als ze ontslag nemen. Degene die eerder voor het korte financiële voordeel gaat en ervoor kiest te vertrekken, hoort niet bij de organisatie, is de gedachte.
- **Performance & flow.** Een methode om dit te bereiken, is de STEP Meeting. Trek er bijvoorbeeld met het team een maal per maand op uit: Stop, Reflecteer en Plan.
- **Creativiteit & innovatie.** Organiseer een feedback ritueel, waarin men aangeeft
 - Like: wat men leuk/goed vindt
 - Wish: wat men hoopt
 - Wonder: wat men zich afvraagt, in positieve zin

Leiderschapsgedrag en interventies

Leiders spelen een grote rol bij het veranderen van culturen. Vijf frequenties waarlangs de beïnvloeding kan plaatsvinden, zijn:

1. **Rewards & recognition:** wat beloon je en herken je?
2. **Decisions & actions:** wat doe je, waar baseer je je beslissingen op?
3. **What to tolerate and what not:** wat laat je toe en wat niet? Waar grijp je in?
4. **Inform & communicate:** waar en wanneer ben je aanwezig?
5. **Formal communication:** waarover en hoe communiceer je?

Langs deze vijf frequenties activeer je de cultuur!

XL - Interventies

XL-interventies zijn er opgericht om afname in interesse in cultuur tegen te gaan, de valkuilen te ontlopen, belangrijke vraagstukken te begrijpen, hoe cultuur te veranderen, ook via goed management.

Cultural dashboard

Richt tot slot een cultural dashboard in om de relationele praktijken en organisatiepraktijken te monitoren. Maak het hogere doel meetbaar en maak verborgen assumpties zichtbaar.



Samenvatting

Vanuit een goed besef van wat cultuur is, is als het ware aan cultuur te bouwen! Vanuit inzicht in de noodzaak en aard tot veranderen, is een diagnose te maken. Top-down te analyseren in hoe en in welke mate cultuur als voedingsbodem fungeert voor alignment tussen strategie, structuur en mens. En voor het 'upliften' van ambities, teamwork en impact! Bottom-up is te analyseren hoe er in de organisatie en in teams tussen mensen wordt samengewerkt. Is er connectie in de positieve zin van het woord? Hoe komt dit naar voren, hoe ontstaat dit, hoe is dit geworteld in waarden, principes en dergelijke?

Interventietechnieken zijn er vervolgens voor om gericht veranderingen in cultuur door te voeren, niet alleen op micro- maar ook op macroniveau. Door te werken aan connectie, in psychologische veiligheid, in gedeelde waarden en ambities, vanuit een gedeelde sociale identiteit, in diversiteit, met de juiste rituelen, met gedeelde verhalen, laat je het team en de organisatie vliegen!

De presentatie is [hier](#) terug te vinden.



Mocht je meer willen weten over de Yellow Cats, over de bijeenkomsten en onderwerpen.

Of heb je vragen [klik dan hier voor meer informatie](#) o mail naar km@yellowcats.nl

~ Stay sharp in thinking different! ~