

Apollo13 bericht – Organiseren voor hoog presteren

Maart 2015 – Bert Slagmolen

Cultuurassessments – deel 1 – wat komt daar uit?

'Met cultuur kan ik niets', lacht de CEO mij toe. 'Het gaat om harde cijfers. Verkoopcijfers. Ongevallen. Ik moet het de aandeelhouders uit kunnen leggen. En de mensen op de vloer. Cultuur is te vaag. Daar kan ik mensen niet mee stimuleren.'

Had ze gelijk? In haar wereld tellen alleen de harde cijfers en het resultaat. Iedereen wil kunnen tellen. Als het getal te laag is of te hoog, zeggen we 'het moet beter' of 'zorg dat het beter gaat'. Maar jij weet ook dat het uiteindelijk niet om cijfers gaat, maar om gemotiveerde mensen en alerte teams. Bij veiligheid, kwaliteit, productiviteit, maken mensen het succes. Als ze met elkaar scherp zijn en veerkracht hebben kun je veel problemen voorkomen. Helaas zijn zaken als motivatie en alertheid lastig in cijfers uit te drukken. Organisaties nemen dan hun toevlucht tot de gevleugelde term 'cultuur'. Ze spreken bijvoorbeeld over het verbeteren van de veiligheidscultuur of het groeien naar een hoog presterende organisatiecultuur. Het is lastig om dat in de praktijk handen en voeten te geven zonder harde cijfers.

Cultuur is geen getal of toch?

De paradox is geboren. We moeten beter scoren en tegelijkertijd hebben we geen cijfers. Het moet beter of veiliger maar je weet niet aan welke knop op je 'scorecard' je moet draaien. En als je aan een knop gaat draaien weet je niet wat dat voor effect heeft op de mensen. Deze paradox is geen natuurlijk gegeven maar zelf gecreëerd. Het is belangrijk om te kunnen werken met getallen en met inhoud. Zowel met 'meten' als met 'weten'.

De brug tussen meten en weten

Apollo13 heeft twee methodieken ontwikkeld om de paradox te laten verdwijnen. Methodieken die helpen om meten en weten samen te laten gaan. Om cijfers te verkrijgen en ervaringen uit de werelden die achter de getallen schuil gaan. De twee methodieken zijn respectievelijk het '[cultuurassessment](#)' en de '[waardenscan](#)'. In dit eerste bericht ga ik in op het assessment. Ik geef een korte toelichting op de cultuurladder en toon vervolgens enkele resultaten van organisaties die de assessment hebben gedaan.

Wat doet cultuur in plaats van wat is cultuur

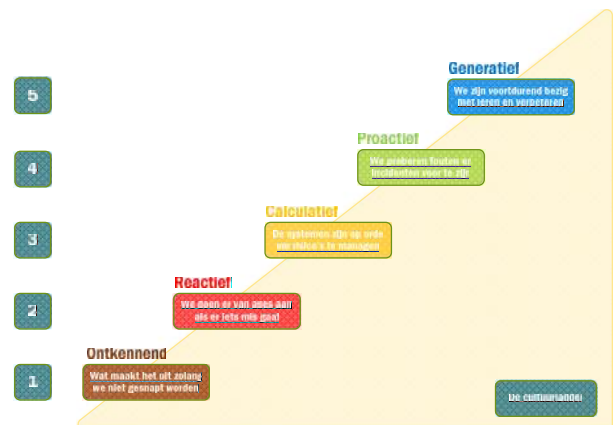
Eenvoudiger dan uit te leggen wat cultuur *is*, is te vertellen wat cultuur *doet*. Het 'doen' zie je in het gedrag en de houding van mensen en teams. Met zichtbaar maken van 'collectief gedrag' kun je een hoog presterende cultuur of veiligheidscultuur onderscheiden van een minder presterende cultuur. Het gaat altijd om zaken die concreet waarneembaar zijn. Met de observaties en het bespreken daarvan creëren we taal en inhoud waar alle niveaus in de organisatie wat mee kunnen. Mensen delen ervaringen en ontwikkelen tegelijk collectief gedrag.

De cultuurladder helpt het expliciteren

Cultuur is dus helemaal niet vaag. Je moet het alleen onder woorden kunnen en durven brengen en verschillende interpretaties op één lijn brengen. De cultuurladder is hiervoor een handig hulpmiddel. Daarmee kun je cultuur kwantitatief én kwalitatief beschrijven. Je gebruikt de cultuurladder in een selfassessment. Dit betekent dat jij en je mensen zelf een inschatting maken van de cultuur. De adviseur ondersteunt – hij is geen expert die zegt hoe het zit, maar bevraagt de mensen hoe zij het ervaren.

Cultuurniveaus

De cultuurladder bestaat uit 5 treden of niveaus. Omdat een cultuur vele aspecten kent, is de cultuurladder samengesteld uit 18 dimensies of aspecten. Hieronder een korte samenvatting van de niveaus. Welk gedrag zie je in zo'n cultuur?



Generatieve cultuur. In deze cultuur staat leren en presteren centraal. Je weet wat je bijdrage is aan het eindresultaat, je kent de stappen voor en na jou, je kent de mensen om je heen. Issues met veiligheid, betrouwbaarheid of kwaliteit zijn mogelijke waarschuwingen dat er iets wringt of gaande is. Elke misverstand, onduidelijkheid, of conflict is een bron voor verbetering. Elke uiting van eigenaarschap, alertheid, en gemeenschappelijkheid is een bron voor succes en je benoemt die expliciet.

Proactieve cultuur. Je weet dat dingen anders kunnen lopen dan bedoeld of gepland. Soms leidt dat tot een geweldig succes, soms tot een dramatisch falen. Proactief betekent dat je je als team of afdeling voorbereidt op de dingen die mogelijk fout kunnen gaan of zouden kunnen afwijken. Je houdt met meer dan alleen bekende zaken rekening. Je investeert in veerkracht.

Calculatieve cultuur. Je richt je op het managen van risico's en het ontwerpen van systemen en procedures. Daarmee zoom je in op de zaken die je kent en waar je ervaring mee hebt. Je legt als het ware een stevige bodem in de organisatie om met risico's en incidenten om te kunnen gaan en om trends en effecten te kunnen volgen. Daarmee ligt de aandacht vooral op het volgen van de regels en aanleren van routines.

Reactieve cultuur. Je voelt je als manager verantwoordelijk voor veiligheid of betrouwbaarheid en je probeert dat zo goed mogelijk te regelen. Je houdt je natuurlijk aan de wet maar meer niet. Een incident is 'pech' of 'een menselijke fout' en heeft volgens jou nauwelijks invloed op de performance van het bedrijf. Als dingen echt mis gaan, doe je er natuurlijk van alles aan om herhaling te voorkomen.

Ontkennende cultuur. Veiligheid, performance, betrouwbaarheid? Daar kun je niet zoveel mee. Je bent ingehuurd om de klus te klaren. Je werkt hier om geld te verdienen en verder maakt het je niet zoveel uit. Daar zijn anderen voor. Als er wat fout gaat dan probeer je dat snel af te dekken – daar komt alleen maar gedoe van. En als er iets heel goed gaat dan hoor je het wel.

Een vergelijking van assessments

In de tabel hieronder over de uitkomsten van drie assessments laat ik een paar dingen zien. Ten eerste zie je de dimensies die we meestal gebruiken. Het is mogelijk andere dimensies te gebruiken. Soms werken we met 21, maar meestal met 15 of 18 dimensies. De 'cultuurladder' is een flexibel en makkelijk bruikbaar hulpmiddel – de taal moet wel bij je mensen passen. Het assessment is niet alleen meten en delen. Het is een eerste interventie naar het uiteindelijk doel: blijvend hoog presteren. In de tabel zie je wat organisaties zoal scoren.

Alle drie de organisaties hebben een sterke drive om beter te presteren. Veiligheid staat centraal – dat is voor hen op dit moment het belangrijkste aangrijpingspunt. De drie hebben al veel aan veiligheid gedaan. Maar ze boeken, naar eigen zeggen, de laatste jaren te weinig voortgang. Vandaar een cultuur-assessment.

dimensie		chemie	metaal	infra
Management houding				
A1	Communiceren over veiligheid	2-3	3	3
A2	Belonen goede V-prestaties	2-3	2	2-3
A3	Wie veroorzaken ongevallen	3	3	-
Houding van medewerkers				
B1	Verantwoordelijkheid veiligheid	2-3	3	2
B2	Betrokkenheid en zorg	2-3	3	-
B3	Waardering V-bijeenkomsten	3	3	-
Veiligheid als strategische waarde				
C1	Balans V en winstgevendheid	3-4	2-3	-
C2	Managen van opdrachtnemers	3	2	3
C3	Status beschikbaarheid V-experts	3	2	2
Veiligheidssystemen en -procedures				
D1	Werkplanning en -voorbereiding	3	1-2	2-3
D2	Technieken werkplekveiligheid	3	2	-
D3	Doel en nut van procedures	2	2	3
Leren van fouten en incidenten				
E1	Melding incidenten en onderzoek	1-2	3	3
E2	Melding gevaarlijke situaties	2	2	2
E3	Gedrag management na ongeval	3-4	2	3
Training en continue verbetering				
F1	Training + competentie ontwik	1-2	1	2
F2	Audits en inspecties	3	2	3
F3	Benchmarking en trend analyse.	3	2	-

De ontbrekende dimensies bij de infrabeheerder zijn met andere vragen in kaart gebracht. Het is niet mogelijk deze met die van de twee industriële organisaties te vergelijken.

Een paar lessen

Getallen die helpen. De getallen die uit de selfassessments komen zijn globale indicaties. Desalniettemin geven ze houvast. De deelnemers ontdekken zelf wat het verschil is tussen proactief of reactief, wat uitzonderingen zijn en wat de dagelijkse gang van zaken is. Managers krijgen een indicatie van de sterke en zwakke punten. Ze hebben nu getallen waarmee ze richting en ambitie kunnen geven.

Het gaat het niet om het gemiddelde, maar om de details. Het is verleidelijk om alle getallen op te tellen en dan tot één waarde te komen. Liefst met drie cijfers achter de komma. Maar dat proberen we juist te verhinderen. Het zegt namelijk helemaal niets. We constateren dat de benadering vanuit 18 dimensies het beste werkt! Managers blijken aan deze dimensies houvast te hebben om verbeterpunten aan te pakken.

In de details zie je blokkades en aangrijpingspunten voor groei. Leaders raken vaak getriggerd door de inhoud: de voorbeelden, de verschillen van inzicht, de uitschieters naar boven en beneden. Daar kun jij met je medewerkers echt mee aan de slag. Het vervolg is daarom belangrijk: concreet iets gaan doen. Niet alles tegelijk. In plaats van de open deur: 'we moeten proactief worden' zeg je nu 'we gaan allereerst de opleidingen aanpakken' of 'we gaan voor een paar ketens de onveilige situaties in kaart brengen'.

Blame free is de sleutel. De cultuurladder is geen magisch instrument. Jij moet je nek willen uitsteken en je medewerkers moeten hun mond open willen doen. Zodra dat kan zonder naar elkaar te wijzen, kun je beginnen met leren en verbeteren. De actieve inzet van je medewerkers is daarin allesbepalend: hun mening en hun materiaal. De volgende stap is dat jij hen uitnodigt om proactief gedrag in de praktijk te brengen. Soms gebeurt dat al tijdens het assessment zelf.

Volgende berichten

In een van de volgende berichten over de cultuurladder gaan we dieper op een aantal zaken in.

De cultuurladder en het glazen plafond! Is elke stap op de ladder wel hetzelfde? En wat maakt het gebruik van de cultuurladder gevaarlijk?

Hoe doe je een cultuurassessment? Ervaringen uit de praktijk en een stappenplan naar een cultuur van veiligheid en betrouwbaarheid.

Een succesverhaal uit de praktijk. Hoe een bedrijf met de cultuurladder binnen 3 jaar een grote stap voorwaarts kon zetten.

Colofon

Dit bericht past in een reeks van berichten over praktijken en methodieken die mensen in organisaties en teams helpen scherper en veerkrachtiger te worden. Zie ook: www.a13c.nl en www.hroacademy.nl. Dit bericht is geschreven door [Bert Slagmolen](#) – maart 2015. Reacties meer dan welkom.