

HRO academy bericht – Leren en hoog presteren

Maart 2015 – Bert Slagmolen en Bert van Dalen

Cultuurassessments: cultuur meten en weten

'Ik vind deze werkwijze om onze cultuur in kaart te brengen zeer stimulerend. Moet bekennen dat ik vooraf geen goed beeld had wat we zouden gaan doen. Jullie maken het werken met de kaarten en de cultuurladder zeer stimulerend. Ik heb er echt wat van opgestoken.'

Hoog presteren en organisatiecultuur

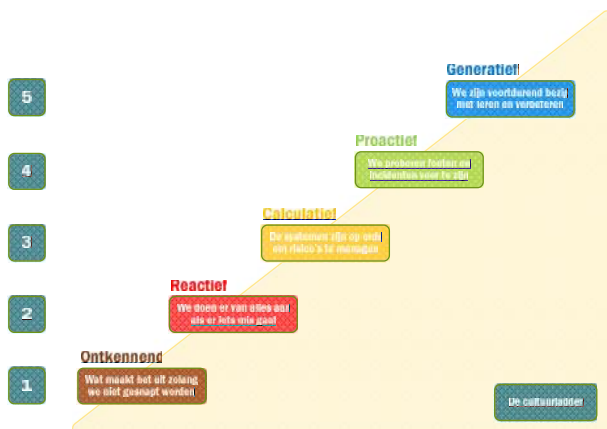
Duurzaam hoger presteren betekent meer alert en met grotere veerkracht organiseren. Dat vraagt om een versterking van de organisatiecultuur. Systemen, procedures, cijfers zijn daarin wel belangrijk, maar niet voldoende. Cultuur gaat over wat mensen in werkelijkheid doen – en niet over wat wij graag willen dat ze doen of de resultaten die we graag zien.

De cultuurladder: meten en weten

Apollo13 heeft twee methodieken ontwikkeld om de brug te slaan tussen kengetallen *over* de organisatie en concrete ervaringen en beelden *uit* de organisatie. Tussen meten en weten. Je kunt de waarden van mensen in een organisatie scoren: de waardenscan. In dit bericht behandelen we het selfassessment met de cultuurladder, de hulpmiddelen die beschikbaar zijn en de korte trainingen die wij daarvoor aanbieden.

Het model in het kort

Wij onderscheiden vijf cultuurniveaus. In een [ander bericht](#) over 'cultuurassessments en wat komt daar uit' geven we een uitgebreidere toelichting. Inclusief een overzicht van scores van drie verschillende organisaties op de cultuurladder. In het schema hieronder kun je een korte beschrijving van elk niveau vinden.



Voor het maken van een selfassessment gebruiken we 18 dimensies. Een cultuur is immers niet in één aspect of situatie te vangen. Voor jouw organisatie kun je de cultuurladder aanpassen: meer of minder dimensies, met eigen voorbeelden, en in een taal die bij je organisatie past.



Aan de slag met de cultuurladder

Cultuur is heel concreet. Vraag een medewerker hoe het er aan toegaat als hij een klus moet voorbereiden met een paar collega's. De concrete voorbeelden vliegen om je oren. Die voorbeelden laten zien wat het dominante gedrag is en welke ongeschreven regels er gelden. Het zijn de gedragspatronen die de cultuur van een bedrijf karakteriseren.

Kaartjes en teksten

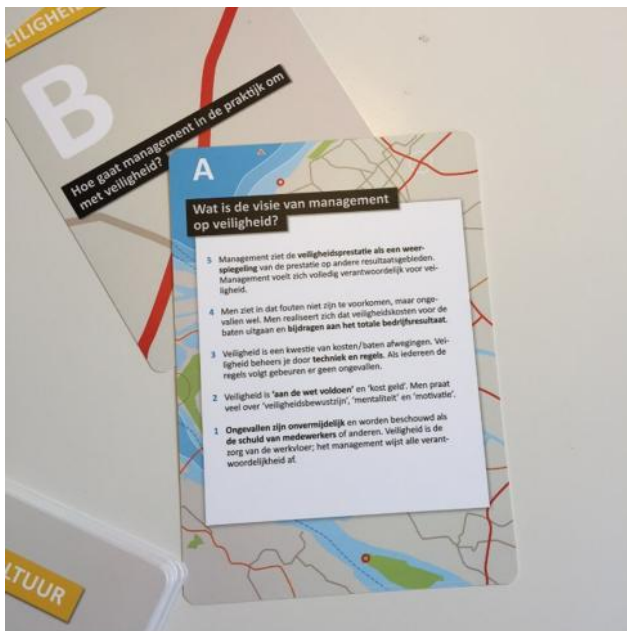
Hoe kun je met de cultuurladder in een assessment werken? Voor elke dimensie en elk cultuurniveau hebben we korte teksten gemaakt. Deze teksten zijn vanuit onze visie op hoog presterende organisaties opgesteld. Hiermee geef je mensen een concreet handvat om zelf voorbeelden aan te dragen.

Bijvoorbeeld bij de dimensie 'training en competentieontwikkeling' begint de tekst bij het laagste cultuurniveau met 'medewerkers gaan naar trainingen omdat de wet dat voorschrijft ...'. Bij het hoogste niveau begint de tekst met 'trainen is integraal onderdeel van het werk – mensen trainen vooral elkaar ...'.

De teksten staan op kaarten. In het assessment leggen je medewerkers de kaarten op tafel. Ze schuiven ermee om prioriteiten zichtbaar te maken, om voorkeuren aan te geven en om zich te concentreren. Hierboven zie je een box met kaartjes zoals we die gebruiken. Per dimensie zijn er 5 kaarten. Bij de bespreking van een dimensie krijgen twee mensen steeds één set kaarten, voor de interactie.

Voor groepen die meer gewend zijn met teksten te werken en voor situaties waarin je met grotere groepen werkt, heeft een andere werkwijze de voorkeur. Dan staan alle cultuurniveaus

van een dimensie op één kaart. Iedereen heeft zijn eigen kaart en geeft zijn inschatting en voorbeelden:



Methode van werken

Je introduceert het assessment aan je medewerkers. Natuurlijk hebben ze al schriftelijke informatie ontvangen. Dan volg je deze stappen:

1. Laat iedereen zich kort introduceren.
2. Geef een toelichting op elke dimensie.
3. Loop de cultuurniveaus langs om de samenhang te tonen.
4. Laat mensen een eerste score geven.
5. Voer het gesprek waarin je voorbeelden binnenhaalt – begin bijvoorbeeld bij de hoogste score.
6. Vraag om andere ervaringen en perspectieven – blijf doorvragen en nodig andere uit kritisch te zijn.
7. Vraag om eindscore en trek conclusies – neem circa 15 minuten voor een dimensie.
8. Maak in verslag tussen de score van de groep en jouw score als facilitator.

Het is overigens handig om de voorbeelden op kleine post-its te schrijven en die op een poster met de dimensies en niveaus te plakken. Dat biedt overzicht!



Een paar belangrijke tips

Bereid je goed voor. Je moet de verschillen tussen de niveaus kunnen dromen. Oefen van te voren met voorbeelden uit je

privésituatie. Bijvoorbeeld: je bent in de keuken met je kinderen aan het koken. Een pan met kokend water valt bijna om. Wat is ontkenkend, wat is reactief, enzovoorts.

Luister aandachtig en vraag door. Mensen hebben aanvankelijk de neiging bij een voorbeeld te reageren met 'nee dat is niet zo ...' of 'maar dan kun je beter ...'. Geef zelf het goede voorbeeld en vraag door, elke mening is waardevol, het gaat niet om schuldigen of hoe het eigenlijk hoort!

Geef de zwijgers ook het woord. Zorg er als gespreksleider voor dat zoveel mogelijk mensen aan het woord komen. Mensen die weinig zeggen, zien vaak het meest. Als mensen het gesprek niet veilig vinden – ga daar dan eerst op in.

Een paar veel gestelde vragen

Over welk stuk van de organisatie hebben we het? Nodig mensen uit om over situaties te vertellen die ze zelf kennen. Fantaseren over 'de' organisatie of 'het' management heeft niet veel waarde.

Ik heb voorbeelden van proactief en van ontkenkend! Dat is mogelijk. We zoeken niet naar gemiddelden. Er zijn organisaties waar men zeer veel aandacht heeft voor de grote incidenten, maar de kleine misverstanden volledig bagatelliseert. Beide zijn relevant, maar krijgen verschillende aandacht.

Goede afspraken over procedures zijn pas niveau 3. Dat is toch niet slecht? Zeker niet. Maar als procedures een doel op zich worden, kan gehoorzaamheid belangrijker worden dan scherp blijven. Procedures zijn hulpmiddelen om alert te blijven.

Workshops HRO academy

In de workshop die we voor cultuurasessments organiseren krijg je alle details en ontvang je een volledige set kaarten. Zie www.hroacademy.nl. Of contact [Bert van Dalen](mailto:bert@hroacademy.nl). Op de Apollo13 site kun je een setje proefkaarten downloaden om het zelf te testen.



Volgende berichten

In een van de volgende berichten gaan we in op de methode van de waardenscan.

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](mailto:bert@hroacademy.nl) en [Bert van Dalen](mailto:bert@hroacademy.nl) – maart 2015. Reacties zien we graag!