



**EEN DUURZAME
VERBETERCULTUUR BEGINT MET
DE HIGH PERFORMANCE ANALYSE**

ALLIED FORCES
CONSULTANCY


ALS EEN ORGANISATIE MOET VERANDEREN – EN DAT WORDT STEEDS MEER EEN CONSTANTE– KOMT HET AAN OP CULTUUR. UIT ONDERZOEK VAN BOONSTRA (2013) BLIJKT DAT 70% VAN DE VERANDERTRAJECTEN MISLUKT DOOR ONVOLDOENDE AANDACHT VOOR DE ORGANISATIECULTUUR. MET EEN BREED GEDRAGEN VERBETERCULTUUR KUN JE ELKE UITDAGING AAN. MISSCHIEN MOET EFFICIËNTER WORDEN GEWERKT, MISSCHIEN VERANDERT DE MARKT, ZIJN ER SPANNINGEN, OF MOET DE WINSTGEVENDHEID WORDEN GEOPTIMALISEERD. OM DE CULTUUR TE ONTWIKKELEN, MOET JE HAAR EERST ANALYSEREN. DAARVOOR HEEFT ALLIED FORCES–PARTNER ANTON VAN DEN BERG EEN UNIEKE, WETENSCHAPPELIJK GEVALIDEERDE TOOL ONTWIKKELD.

De kiem van de High Performance Analyse, zoals de tool heet, ligt op Curaçao. Daar was Anton Hoofd Opleidingen bij de Koninklijke Marine. Het was 2014 en na de verzelfstandiging van het eiland moest een cultuuromslag tot stand worden gebracht. Anton leidde dat project.

“Waar mensen met verschillende culturele achtergronden samenwerken, kunnen makkelijk misverstanden en spanningen ontstaan. Alle mooie culturen komen bij elkaar in één organisatie en vormen –bewust en onbewust– de organisatiecultuur. De organisatie op Curaçao stapte over van een systeem met min of meer automatische promoties naar een competentiegerichte structuur. De potentie en het werkgedrag van individuen werden sneller opgemerkt en beloond, wat een voorbeeld was voor de nieuwe manier van werken. Niet meer het aantal dienstjaren telde, maar de competenties en werkgedrag. Dat gaf uiteraard weerstand, die heel nuttig is als je het proces goed leidt.”

Vanuit zijn jarenlange leiderschapservaring bij het Korps Mariniers ontdekte Anton een belangrijk inzicht: “Het gaat niet om het pak, de medailles of opleidingen. Het gaat om de unieke persoonlijkheid die daarachter schuilt. Die persoonlijkheid en de potentie bepalen de performance en de cultuur.”

ALLIED FORCES
CONSULTANCY




Bij het analyseren van de huidige (en gewenste!) cultuur gebruikte Anton het 'Organizational Culture Assessment Instrument' (OCAI, zie kader) en het persoonlijkheidsmodel Big5. "Die betreft medewerkers persoonlijk en intensief bij het in kaart brengen van de organisatiecultuur en bij het opstellen en uitvoeren van het implementatieplan. De Marine-leiding gaf uitdrukkelijk steun aan het project. Er is een projectteam gevormd met vertegenwoordigers uit alle groepen. De leden deelden ervaringen en resultaten met hun eigen basisteam en creëerden zo de basis voor een breed gedragen cultuuromslag."

De analyse maakte duidelijke verschillen zichtbaar: "Bij Nederlandse mariniers was de hiërarchische cultuur sterk aanwezig (hoge taakgerichtheid), bij Curaçaose medewerkers juist de familiecultuur (hoge relatiegerichtheid). In discussies hebben medewerkers onderzocht welke kenmerken vormend zijn voor de cultuur: wat zijn onze gezamenlijke sterke punten en welke punten moeten we verbeteren? Wat is nodig om tot een cultuuromslag te komen en hoe maken we samen een concreet integraal veranderplan?"

COMPETENTIES

Door goed inzicht in de benodigde competenties en intensieve begeleiding zijn de groepen dichter bij elkaar gekomen en is wederzijds begrip en waardering ontstaan. Transparantie is erg belangrijk. Door alle inspanningen is echt een multicultureel team ontstaan en een sterke nieuwe organisatiecultuur. Alle teamleden zijn zeer betrokken bij hun werk en trots op wat ze hebben bereikt."

Achteraf stelt Anton: "Een cultuur wordt gevormd door mensen, die uniek en waardevol zijn. Een verandering kán daardoor voelen als een persoonlijke bedreiging, waardoor mensen (bewust of onbewust) verandering tegenwerken. Dat is heel gewoon bij ontwikkeling. Groeien doet pijn en dat voel je. OCAI is een perfecte methode en een toegankelijk middel om mensen uit te nodigen de blik naar binnen te richten en hen positief te betrekken bij het veranderingsproces."



Cultuur is de kern van elke organisatie, het DNA. Als je alles afpelt, ligt daar de kans om duurzaam te veranderen. Processen kun je makkelijk aanpassen, maar personen moeten ze uitvoeren. Die zijn waardevol, uniek, kwetsbaar. De kunst van het veranderen, schuilt in de intrinsieke motivatie en werkgedrag. Willen knokken voor elkaar om er samen sterker uit te komen! Doen wat goed is voor jou, jouw team en de hele organisatie.

Een organisatiecultuur is dan ook niets meer of minder dan een set gedeelde normen en waarden. Die zich uiten in basisveronderstellingen, procedures, rituelen en gewoonten. Daarmee heeft de cultuur een nadrukkelijk effect op het functioneren van het personeel en de organisatie. Een bekend voorbeeld is de schoonmaker bij NASA, in de jaren '60. Als je hem tijdens het werk vroeg wat hij aan het doen was, zei hij: Ik ben een man op de maan aan het zetten. Dát is strategic aligned behaviour.

ORGANISATIECULTUREN

Na het project op Curaçao heeft Anton zich verder verdiept in organisatieculturen. Hij koppelde de complexe statistiek van de analyse aan kwalitatieve vragenlijsten voor medewerkers. Daarmee kon hij een gedegen antwoord formuleren op de vraag: Welke persoonlijke en organisatiekenmerken dragen bij aan een huidige en gewenste cultuur? Anton voelde aan dat dit weleens waardevol kon zijn voor bedrijven. Toen hij uit het Korps Mariniers stapte en aansluiting vond bij Allied Forces, ging dat balletje rollen.

De koppeling van statistische gegevens aan persoonlijke inzichten heeft geresulteerd in de High Performance Analyse. Anton: "Een unieke tool, waarmee we integraal inzicht krijgen in de niveaus waarop je kunt bouwen aan effectieve ontwikkeling. Meestal wordt maar één dimensie belicht, zoals processen of leiderschap. Vragen over de huidige en gewenste cultuur en hun persoonlijke werkstijl dwingen mensen na te denken over wat ze belangrijk vinden. Als je weet wat mensen willen, kun je dat naast de strategie leggen. Structuur en cultuur zijn altijd ondergeschikt aan de strategie. Ze moeten aligned zijn, zoals bij NASA."

ALLIED FORCES
CONSULTANCY

Vergis je niet, de resultaten van de High Performing Analyse kunnen explosief zijn. Anton: “We maken mee dat directies tot tranen geroerd zijn, omdat we de vinger exact op de juiste en soms zere plek leggen. Je krijgt waardevol en diepgaand inzicht boven en onder de waterlijn van je bedrijf. Boven de waterlijn zie je 20%, zoals missie, visie, strategie en processen. Onder de waterlijn is 80% onzichtbaar, het deel dat inzicht geeft in bijvoorbeeld normen, waarden, vertrouwen en binding aan het team en de organisatie.


Die kwetsbaarheid moet je aandurven. Daarmee is de analyse een schot in de roos. Hij is business proof gemaakt: pragmatisch en no nonsens. Mensen zijn geneigd meteen een oplossing te kiezen, maar dat kost uiteindelijk veel tijd en geld. Start met een analyse, vertraag het proces even, om dán een future state te bepalen. Dat is op de lange termijn kostenefficiënt en bereikt een duurzaam resultaat.”

In de praktijk van Allied Forces is de High Performance Analyse al niet meer weg te denken. “We zien dat het fantastisch werkt, bij scale-ups, in het MKB, maar inmiddels ook in het grootbedrijf, waar Allied Forces recent een cultuuronderzoek heeft uitgevoerd voor 3500 medewerkers. Op die analyse baseren we een maatwerkprogramma, waarmee we teams en personen bedienen. Er is inmiddels concrete interesse om de analyse in te zetten bij acquisities en overnames, als onderdeel van de due diligence. Je wil toch een goed beeld van het menselijk kapitaal hebben en daarmee de return on investment optimaliseren? En überhaupt: Welke organisatie wil zijn menselijk potentieel nou niet optimaal en duurzaam ontwikkelen?”

WAT IS HET OCAI?

Anton is aangesloten bij de Quinn Association. Een select gezelschap van specialisten die het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)-model gebruiken. Het model is ontwikkeld door Cameron en Quinn is een gevalideerd instrument om organisatiecultuur te meten. Het werk van Robert Quinn wordt wereldwijd erkend als een van de belangrijkste bijdragen op het gebied van verandermanagement.

ALLIED FORCES
CONSULTANCY



Het OCAI is gebaseerd op het Concurrende Waarden Model, een van de meest gebruikte frameworks door meer dan 10,000 organisaties. Het herkent zes factoren die een organisatiecultuur betrouwbaar weergeven. Het is een snelle meting waarbij deelnemers 100 punten verdelen tussen vier concurrerende waarden.

Een organisatie met een interne oriëntatie is gericht op ontwikkeling, samenwerking, integratie van activiteiten en coördinatie. Met een externe oriëntatie kijkt een organisatie wat de markt doet, wat er mogelijk is met de nieuwste technologie, wat de concurrentie doen, wat klanten echt willen. Organisaties en mensen moeten kiezen waarop ze hun aandacht richten. Je krijgt zo inzicht in wat écht nodig is voor het individu, team en de organisatie. De sociale wenselijkheid in het geven van antwoorden haal je er op deze manier meer uit.

De tweede bepalende dimensie is stabiliteit-flexibiliteit. Organisaties die stabiliteit waarderen houden van duidelijke structuren, planning, budgetten en betrouwbaarheid. De achterliggende aanname is dat de werkelijkheid kan worden gekend, voorspeld en zo nodig beheerst. Organisaties die neigen naar flexibiliteit nemen aan dat je weinig echt kunt voorspellen en beheersen. Ze hebben een flexibele houding en passen zich snel aan.

ALLIED FORCES
CONSULTANCY