

Cultuur 2.0: Beter resultaaten dankzij een broodnodige cultuuromslag

door **David Maxfield & Joseph Grenny**

Wie zijn wij? En hoe krijgen wij iets voor elkaar? Tegenwoordig maken veel organisaties een identiteitscrisis door. In het verleden wisten we dat we met een onderneming te maken hadden als we voor een gebouw stonden dat op een fort leek. Je wist wie de medewerkers waren, want ze hadden duidelijke functies, ze waren herkenbaar aan hun kleding en je kon ze terugvinden op een organogram. Die wereld behoort bijna tot het verleden.

Geen wonder dat organisaties tegenwoordig aan nieuwe bedrijfsmodellen werken. Twintig jaar geleden was het vrijwel ondenkbaar dat een onderneming zou kunnen uitgroeien van niets tot een miljoenenconcern (of zelfs vice versa) in de tijd die een kind nodig heeft om te leren praten. Wie had ooit kunnen denken dat een kersverse onderneming tien verdiepingen aan kantooruimte zou afhuren, zonder over parkeerplaatsen te beschikken? Wie had kunnen vermoeden dat een onderneming over honderden bestelbusjes met chauffeur zou kunnen beschikken, zonder ook maar één van hen officieel in dienst te nemen?

De snelheid van innovatie, de verscheidenheid aan klanten, de wereldmarkt voor talent en de waarden van nieuwe generaties op de arbeidsmarkt vereisen een andere stijl van bedrijfsvoering. In het verleden vonden leidinggevenden waarden als trouw en volgzaamheid belangrijk. De huidige markt en de nieuwe generatie medewerkers vereist een heel andere benadering.

Dit zijn enkele voorbeelden:

HARALD RIEGLER: Harald beschreef zijn baan ooit als 'een soort leeuwentemmer' ¹. Hij leidde teams van software-ontwikkelaars bij Sproing, een toonaangevend producent van free-to-play games voor diverse platforms in Wenen, Oostenrijk. Verscheidene factoren, zoals de branche, klanten, technologie, concurrentie en medewerkers leken allemaal tegen hem samen te spannen met het doel chaos te creëren. Harald beschouwde zichzelf als de enige volwassene die orde moest zien te scheppen in de speeltuin om hem heen.

Tegenwoordig ziet hij zichzelf meer als een coach dan als een oppasser. In plaats van naleving te bewaken, legt hij diverse projecten voor aan een dynamisch netwerk van ontwikkelingsteams die naar behoefte in verschillende samenstellingen bijeen komen en weer uiteengaan. Talent stroomt snel en op een natuurlijke manier naar plekken waar het nodig is. Riegler beschouwt zijn software-ontwikkelaars niet meer als bedrijfsmiddelen die hij moet bewaken, maar als een autonoom opererende poel van talent die in een sfeer van vertrouwen en respect functioneert.

GENERAL MCCHRYSTAL: Rond 2005 leidde generaal McChrystal een organisatie die ondanks een groot personeelsbestand, goed materieel en goede trainingsfaciliteiten moeilijke tijden doormaakte. Hij werkte niet in de gaming-industrie en leidde geen teams van software-ontwikkelaars. Zijn medewerkers waren Amerikaanse commandotroepen die missies in Irak uitvoerden. Het bedrijfsmodel dat hij had ontwikkeld, verschilde echter niet zoveel van het model dat Harald toepaste.

Vroeger werden speciale gevechtseenheden strak aangestuurd, waarbij de strategische besluiten via een gecentraliseerde bevelsstructuur werden genomen. Generaal McChrystal organiseerde zijn troepen echter als een decentraal netwerk van zelfstandig opererende teams, die net zo snel konden reageren als hun tegenstanders.

¹ <http://www.gdcvault.com/play/1016484/Studio-Culture-Beyond-Herding>

Ze strede tegen Al Qaida in Irak. In zijn boek *Team of Teams* beargumenteert generaal McChrystal dat zijn nieuwe bedrijfsmodel in elke organisatie kan worden toegepast.²

MATT VAN VRANKEN: Matt, vicepresident van Delivery Systems bij Spectrum Health, voerde een 'team van teams'- bedrijfsmodel in voor de zorgsector. "Gezondheidszorg is tegenwoordig een teamsport", legt hij uit. "Het is niet meer genoeg om de beste experts in huis te hebben. Een briljant chirurg is niet erg effectief wanneer die chirurg de verpleegkundigen in zijn team intimideert. Dat brengt de patiëntveiligheid en de kwaliteit van zorg in gevaar." Volgens Matt heeft de moderne gezondheidszorg deskundige teams nodig, in plaats van teams van deskundigen.

Uit recent onderzoek van Deloitte³ blijkt dat ondernemingen steeds meer op productieteams van Hollywoodfilms gaan lijken: "Mensen komen bij elkaar om aan projecten te werken. Zodra een project is afgerond, trekken ze verder om aan nieuwe opdrachten te werken."

Hoe wijdverbreid is dit bedrijfsmodel?

De onderzoekers van Deloitte merkten dat bijna de helft (45%) van de ondervraagde leidinggevendenden aangeeft dat hun onderneming bezig is of van plan is een herstructurering door te voeren om dit bedrijfsmodel over te nemen. Negen van de tien (92%) managers noemt de opzet van de organisatie als eerste prioriteit.

Normen voor uitmuntend presterende teams.

De prestaties van een organisatie worden aan twee parameters afgemeten: uitvoering en innovatie. De huidige missie moet vlekkeloos worden uitgevoerd. Vervolgens moet de onderneming blijven innoveren om in de toekomst een relevante speler te blijven.

In het verleden werden ondernemingen vooral geoptimaliseerd voor uitvoering. De hiërarchie was erop gericht om voorspelbare resultaten te behalen. Dit werkte tot op zekere hoogte belemmerend voor innovatie, maar dat was niet altijd een probleem. De productlevenscycli besloegen vaak vele jaren, zodat deze benadering van plannen-organiseren-beheersen toch een aanvaardbaar niveau van innovatie opleverde. Er ontstond een cultuur waarin naleving belangrijker was dan eigen initiatief en trouw belangrijker dan openhartigheid. In het concurrentieklimaat van die tijd werkte het. Iedereen kon ermee leven, maar het klimaat is veranderd.

Ook vandaag de dag verwachten de markt en de klant een vlekkeloze uitvoering in de levering van producten en diensten, maar ze verwachten ook een veel hoger niveau van innovatie.

Uit het onderzoek van Deloitte blijkt dat leidinggevendenden koortsachtig op zoek zijn naar nieuwe manieren om aan deze verwachtingen te voldoen. Het is niet verwonderlijk dat ze de oplossing zoeken in de bedrijfscultuur: 82% van de ondervraagden is van mening dat deze cultuur hun een voorsprong op de concurrentie kan geven. Maar met de wetenschap alleen dat het antwoord in de bedrijfscultuur ligt, kom je niet veel verder. Slechts 28% van de respondenten geeft aan hun eigen bedrijfscultuur te begrijpen en slechts 19% vindt dat hun eigen cultuur geschikt is om de concurrentie een stap voor te blijven.

Terwijl veel leidinggevendenden zich inspinnen om hun bedrijfscultuur af te stemmen op het veranderende concurrentieklimaat, koos de top van Google een meer proactieve benadering. Er werd een breed opgezet onderzoek in gang gezet dat vijf jaar besloeg en miljoenen dollars kostte, met als doel het verband te vinden tussen bedrijfscultuur en teamprestaties.⁴ De bedoeling van dit onderzoek (genaamd 'Project Aristotle') was het geheim van het perfecte team te ontdekken: het team dat toonaangevende innovatie weet te combineren met uitmuntende uitvoering.

De onderzoekers van Google testten diverse hypothesen. Ze vroegen zich bijvoorbeeld af: zijn de beste teams het beste omdat ze uit de beste mensen bestaan? Komt dat omdat ze uiteenlopende of juist vergelijkbare persoonlijke stijlen weten te combineren? Zijn ze strak gestructureerd, of juist niet? Welke invloed hebben vriendschappen of sociale activiteiten na het werk op het team? Echter, geen van deze of tientallen andere hypothesen leverden het antwoord.

Uiteindelijk vonden ze dat antwoord wel. Het had te maken met normen, de ongeschreven wetten die bepalen hoe een team functioneert. De twee normen met de meeste invloed zijn volgens het onderzoek van Google: actieve participatie en psychologische veiligheid. In de beste teams doen teamleden hun mond open en leveren ze een actieve bijdrage. Deze actieve deelname komt voort uit het gevoel dat ze welkom zijn, dat ze worden gewaardeerd en dat ze zich veilig voelen binnen het team.

De afgelopen dertig jaar hebben we bij VitalSmarts met duizenden organisaties samengewerkt, waarbij we zelf ook onderzoek deden naar culturele normen die kenmerkend zijn voor teams die uitzonderlijk goed presteren. Ons eigen onderzoek⁵ en dat van anderen⁶ bevestigt de bevindingen van Google, maar we kunnen er enkele belangrijke details aan toevoegen.

4 http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?_r=0

5 Maxfield, D., Grenny, J., McMillan, R., Patterson, K., & Switzler, A. (2005). Silence kills. *VitalSmarts, Crucial Conversations*.

6 Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2008). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, 3(1), 81-123.

2 <http://www.amazon.com/Team-Teams-Rules-Engagement-Complex/dp/1591847486>

3 <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>

De norm die Google als 'actieve participatie' omschrijft, kunnen we in twee aspecten onderverdelen: open dialoog en wederzijdse accountability.

Open dialoog: Teamleden kunnen zorgen uitspreken en vragen stellen aan iedereen, over elk onderwerp, zolang dit tot doel heeft de prestaties te verbeteren.

Wederzijdse accountability: Alle teamleden kunnen elkaar ergens op aanspreken, ongeacht functie of positie.

Daarbij zien we psychologische veiligheid als een voorwaarde voor je mond opendoen en anderen ergens op aanspreken.

Deze bevindingen zijn op zich niet verwonderlijk, gezien de veranderende aard van de manier waarop er wordt gewerkt. Wanneer organisaties de hierboven beschreven ad hoc-benadering van teamwork stimuleren, passen ze een bedrijfsmodel toe waarin accountability op basis van gelijkwaardigheid belangrijker is dan hiërarchisch bepaalde autoriteit. Hiërarchische structuren zijn traag. Teams kunnen snel opereren, maar ze zijn alleen effectief wanneer de juiste normen zijn vastgesteld. Van oudsher ontwikkelen normen zich door de jaren heen, waarbij ze geleidelijk aan kracht winnen. Moderne, vluchtige teamverbanden vereisen leidinggevendenden die in korte tijd een cultuur kunnen creëren waarin dialoog, accountability en veiligheid centraal staan.

Hoe en waarom deze normen tekortschieten.

Het gebeurt maar al te vaak dat individuele medewerkers het niet gewend zijn te functioneren in een cultuur die vereist dat ze risico's nemen en anderen op hun verantwoordelijkheden aanspreken. Wanneer deze normen geen vaste grond onder de voeten krijgen, hebben veranderingen in de organisatie weinig kans van slagen.

Meestal verloopt het als volgt: teamleden omarmen hun pasverworven empowerment, net als hun managers - totdat ze voor het eerst in een mogelijk explosieve situatie belanden waarin kwesties gevoelig liggen en er veel op het spel staat. Het team kan het bijvoorbeeld niet vinden met hun leidinggevende, of teamleden moeten hun leidinggevende, een collega of een klant op zijn verantwoordelijkheden aanspreken. Op zo'n moment zie je vaak dat zorgen over de veiligheid het winnen van de focus op goede prestaties. Teamleden houden hun mond of geven toe, ondanks hun overtuiging dat dit de prestaties nadelig beïnvloedt. Het wordt de culturele norm om eieren voor je geld te kiezen.

Juist deze zorgen om veiligheid kunnen een vernietigende uitwerking hebben. In de transportsector, de bouw, de energiesector en de gezondheidszorg vinden we talloze voorbeelden van mensen die tegen beter weten in aan anderen toegeven. De gevolgen lopen uiteen van vliegcrashes tot instortende gebouwen, explosies op boorplatforms en mislukte operaties⁷. De grootste gemene deler bij deze rampen is dat de betrokkenen het te riskant vinden om hun mond open te doen. Ze willen geen stennis maken of er op een andere manier zelf slechter van worden. Ze verliezen daarbij de risico's van zwijgen uit het oog, ook al heeft dit soms dodelijke gevolgen.

Deze keuze voor veiligheid ten koste van prestaties wordt vaak toegeschreven aan diverse onderliggende oorzaken, zoals een gebrek aan betrokkenheid, een gebrek aan vertrouwen en een gebrek aan afstemming. Hoe je het ook noemt: het is een algemeen bekend verschijnsel, omdat het aan de basis van menselijk gedrag ligt.

De mens is van nature geneigd zich te verdedigen. We gaan er instinctief van uit dat geritsel in de struiken altijd slecht nieuws is. Wanneer we ons onveilig voelen omdat we worden bedreigd of aangevallen, komt een deel van onze hersenen in actie dat zo groot is als een amandel: onze amygdala. Dat is een klier die ervoor zorgt dat onze hartslag versnelt, adrenaline door ons lichaam gaat stromen en meer bloed naar belangrijke spiergroepen wordt gepompt. Onze aandacht vertroebelt door een reeks sterke emoties. Ons brein bereidt ons voor op vechten of vluchten.

Omdat we sociale dieren zijn, hebben we gevoelige antennes ontwikkeld voor slecht nieuws, dreigementen en aanvallen uit onze sociale groep, zoals uitingen van woede, ongeduld, afkeuring en machtsvertoon. We zijn gespitst op de kleinste tekenen van afkeuring: een rimpel op het voorhoofd, een opgetrokken wenkbrauw of een fronsende blik. In onze interpretatie van deze signalen gaan we uit van het ergste. Wanneer we ons onveilig voelen in een groep, is de kans groot dat we voor vechten of vluchten kiezen.

GENERAAL JAY GARNER: In 2003 keerde generaal Garner terug naar Amerika, na zijn afscheid als hoofd van het planningskantoor in Irak dat hij na de oorlog had geleid⁸. Minister van Defensie Rumsfeld regelde een ontmoeting tussen Garner en president Bush en diens adviseurs, omdat Garner hen graag wilde waarschuwen voor 'drie tragische beslissingen' die volgens hem in Irak waren genomen. Tijdens die bespreking zag generaal Garner er echter van af om zijn zorgen aan de president over te brengen. Later beschreef hij de situatie aan een verslaggever: "Als ik dat tegen de president had gezegd ... had hij zijn adviseurs aangekeken en dan hadden die met hun ogen gerold. Dan had de president natuurlijk gedacht: 'Waarom hebben we die vent niet eerder met pensioen gestuurd?'" Wat daarbij opvalt, is dat de generaal gevoelig bleek voor zeer subtiele signalen van afkeuring, namelijk de kans dat een adviseur met zijn ogen zou rollen. Hij ging ervan uit dat die blik zeer negatieve gevolgen zou hebben: dat de president hem niet zou respecteren. De generaal vertoonde vluchtgedrag door veiligheid te verkiezen boven eerlijkheid, omdat die eerlijkheid misschien tot onenigheid zou leiden. Nu liepen de president en zijn adviseurs belangrijke informatie mis van degene die waarschijnlijk de best geïnformeerde expert van alle aanwezigen was.

Openhartigheid is de enige weg naar uitmuntende teamprestaties op de lange termijn. Psychologische veiligheid is een randvoorwaarde voor openhartigheid. In de onderzoeksliteratuur wordt de term 'psychologische veiligheid' gebruikt als aanduiding⁹ van de mate waarin mensen zich veilig genoeg voelen om fouten toe te geven, om hulp te vragen en problemen te bespreken. Het is niet verwonderlijk dat psychologische veiligheid onmisbaar is voor het effectief functioneren van teams en combinaties van teams.

8 Woodward, B. (2006). *State of denial*. Page 226. Simon and Schuster.

9 Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

7 Morrison, E. W., & Milliken, F. J.. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259200>

Bouwen aan psychologische veiligheid.

Welke rol kunnen formele leidinggevendenden, HR-managers, coaches en deskundigen op het gebied van organisatie-ontwikkeling spelen in organisaties die voor psychologische veiligheid willen zorgen? En hoe kan een organisatie ervoor zorgen dat teamleden, teams en combinaties van teams gedijen in een omgeving die wordt gekenmerkt door een open dialoog en wederzijdse accountability?

Op basis van onze ervaring en ons onderzoek hebben we daarvoor vijf kernstrategieën kunnen formuleren:

1. Maak een concrete casestudy van verandering.
2. Werk aan de vereiste vaardigheden.
3. Begin met een universele waarde.
4. Vraag leiderschap van leidinggevendenden.
5. Benut alle zes bronnen van invloed™.

1. Maak een concrete casestudy van verandering.

Als eerste stap op weg naar daadwerkelijke verandering maakt het hoogste leidinggevende niveau een gedetailleerde casestudy, waarin gedragspatronen in verband worden gebracht met tastbare resultaten. Deze gedragspatronen moeten worden gepresenteerd als een middel om een waardevol doel te bereiken, in plaats van een doel op zich. Ook moet met deze casestudy niet alleen voor eigen parochie worden gepreekt. De casestudy is juist bedoeld voor sceptici en cynici die weinig waarde hechten aan openheid, maar die wel hoge eisen aan resultaten stellen.

RICHARD SHERIDAN: Menlo Innovations is een IT-bedrijf in Ann Arbor, Michigan dat software op maat ontwikkelt. In dit bedrijf heeft Richard Sheridan zich ingezet voor een cultuur waarin een open dialoog, wederzijdse accountability en psychologische veiligheid centraal staan. Hij noemt dit een 'cultuur van plezier'¹⁰. Klinkt dat niet als voer voor sceptici?

Richard volstaat echter niet met een warm pleidooi voor dialoog, wederzijdse accountability en psychologische veiligheid; hij presenteert meteen een goed gedocumenteerde casestudy op basis van keiharde cijfers om de waarde ervan te demonstreren. Hij kan aantonen hoe kwaliteit en klanttevredenheid dankzij deze normen op een veel hoger plan komen te staan, wat zich direct vertaalt in hogere omzetten en winstmarges.

Richard heeft een goede reden om met een casestudy aan te tonen hoe belangrijk de bedrijfscultuur is voor Menlo. Het is nu een succesvol bedrijf, maar kan het net als elke andere onderneming in de toekomst in zwaar weer terechtkomen. Als de onvermijdelijke obstakels zich aandienen, wil Richard niet dat een open dialoog, wederzijdse accountability en psychologische veiligheid,

10 Sheridan, R. (2013). *Joy, Inc.: How We Built a Workplace People Love*. Penguin.

als ballast of als een leuk extraatje worden beschouwd. Hij wil dat iedereen inziet dat de 'cultuur van plezier' van essentieel belang is voor het succes van Menlo, als het goed gaat maar ook als het tegenzit.

2. Werk aan de vereiste vaardigheden.

Hoe ontwikkelen afzonderlijke teamleden hun teamvaardigheden? De meesten hebben een opleiding genoten in een academische omgeving, waar dialoog vaak als een intellectueel slagveld en samenwerking als valsspelen wordt beschouwd. Velen hebben geleerd hoe ze problemen kunnen benaderen door naar debatten in praatprogramma's op tv te kijken. Geen wonder dat ze die omstandigheden proberen te simuleren wanneer ze een team samenstellen.

Dit is een aardige uitdaging: observeer enkele teams in uw organisatie, op een willekeurig niveau. Schuif eens aan bij een (tele)vergadering. De kans is groot dat u tekenen van vecht- of vluchtgedrag waarneemt. Mensen worden onbeleefd, gebruiken scheldwoorden en sarcasme of vertonen manipulatief gedrag, terwijl anderen hun boodschap afzakken of hun mond houden. De meesten van ons beschikken van nature niet over de vereiste vaardigheden om voor psychologische veiligheid te zorgen voor onszelf en voor anderen.

We zeggen niet dat het teams over het algemeen aan communicatieve vaardigheden ontbreekt. Meestal gaat het prima. Maar uit ons onderzoek blijkt dat er drie ingrediënten zijn die de dialoog in gevaar kunnen brengen: als er veel op het spel staat, als de meningen sterk verschillen en als de emoties hoog oplopen. Dat is de drie-eenheid die vecht- of vluchtreacties oproept. Formele leidinggevendenden, HR-managers, coaches en experts op het gebied van organisatie-ontwikkeling moeten afzonderlijke teamleden helpen deze cruciale momenten te beheersen.

We hebben onze methoden om deze vaardigheden te ontwikkelen uiteengezet in onze boeken, *Crucial Conversations*¹¹ en *Crucial Accountability*,¹² met de bijbehorende cursuspakketten. De vaardigheden die we in deze cursussen aanbieden, zijn beknopt weergegeven in het kader op pagina 5.

De directie van een grote organisatie voor kinderbescherming in Michigan slaagde erin hun cultuur te veranderen door hun medewerkers te trainen in vaardigheden voor een open dialoog, wederzijdse accountability en psychologische veiligheid. Ze gingen als volgt te werk:

De kinderbescherming in Michigan bestaat uit flexibele teams die samenwerken met de politie, openbaar aanklagers en rechters, professionals in verschillende rechtsgebieden en met ouders en voogden, teneinde een veilige

11 Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2012). *Crucial conversations*. New York: McGraw-Hill.

12 Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., Switzler, A., & Maxfield, D.C. (2013). *Accountability: Tools for Resolving Violated Expectations, Broken Commitments, and Bad Behavior*, (Paperback). McGraw-Hill Professional.

omgeving te creëren voor de kinderen die aan hun zorg zijn toevertrouwd. Wanneer een open dialoog en wederzijdse accountability in het geding zijn, lopen kinderen gevaar. Er staat veel op het spel. Met behulp van de Crucial Accountability- en Crucial Conversations-trainingen werkten ze aan de vaardigheden die ze nodig hadden in hun organisatie, die uit flexibele teams bestond.

Ze beschreven vijf situaties waarin duidelijk een gebrek was aan open dialoog, wederzijdse accountability en psychologische veiligheid.

- Meerdere belanghebbenden zonder afstemming van inzet en prioriteiten.
- Onrealistische verwachtingen en ongefundeerde mandaten.
- Trage reactie op spoedeisende verzoeken.
- Vijandigheid en gebrek aan respect van rechters, politie en andere belanghebbenden.
- Managers die onzichtbaar worden wanneer teamleden zich bedreigd voelen.

Ze besloten de training, bewuste oefening en vervolgvacaties op deze vijf cruciale momenten te richten. Ze voerden belangrijke, ingrijpende verbeteringen door. Naarmate de open dialoog, wederzijdse accountability en psychologische veiligheid verbeterden, werden de teams effectiever en werd de omgeving veiliger voor de kinderen die onder hun toezicht waren gesteld.

3. Begin met een universele waarde.

Kies een waarde die iedereen onderschrijft en gebruik die als een testcase voor de ontwikkeling van vaardigheden en normen voor een open dialoog, wederzijdse accountability en psychologische veiligheid. De verandering die u met deze ene waarde bewerkstelligt, wordt een speerpunt die bredere veranderingen in uw bedrijfscultuur mogelijk maakt.



De beginselen van Crucial Conversations

- Herken wanneer de dialoog strandt. Zet de dialoog weer op de rails voordat er schade wordt aangericht.
- Let op tekenen van vlucht- en vechtgedrag. Maak het veilig en keer terug naar de dialoog.
- Beheers uw eigen sterke emoties. Blijf eerlijk en openhartig en toon respect.
- Verwoord sterke meningen zonder andere standpunten uit te sluiten. Zo kweekt u begrip en betrokkenheid.
- Moedig anderen aan zaken te benoemen die ze niet durven te bespreken. Zo bouwt u aan een sterkere werkrelatie.



De beginselen van Crucial Accountability

- Spreek iedereen aan op zijn of haar verantwoordelijkheden – ongeacht iemands machtspositie, functieniveau of persoonlijkheid.
- Voer effectieve functioneringsgesprekken – behaal positieve resultaten en zorg voor een goede verstandhouding.
- Motiveer anderen zonder macht uit te oefenen – leg duidelijk en beknopt uit wat de specifieke, natuurlijke gevolgen zijn en zorg voor een blijvende oplossing.
- Beheer projecten zonder ze over te nemen — wees creatief en help anderen zodat ze geen uitvluchten hoeven te verzinnen. Zorg ervoor dat projecten op schema blijven en neem obstakels weg.
- Actie en resultaat — maak een plan, volg de uitvoering, zorg voor goede rapportage en reageer op nieuwe verwachtingen.

MIKE WILDFONG: Mike Wildfong, manager van een productiefaciliteit van Ti Automotive, noemt zichzelf een 'veiligheidsfanaat'. Hij gebruikt veiligheid op de werkplek als een testcase om een open dialoog, wederzijdse accountability en psychologische veiligheid te stimuleren. Mike begint met een eenvoudig en duidelijk omschreven gedragspatroon: je mond opendoen over veiligheidsrisico's. Hij vraagt iedereen een accountabilitygesprek aan te gaan zodra ze zien dat iemand de veiligheidsvoorschriften niet naleeft.

Om er zeker van te zijn dat iedereen begrijpt waar het om gaat, geeft hij het volgende voorbeeld: "Als je als conciërge in de nachtdienst werkt en je een stel managers van het hoofdkantoor in driedelig pak naar binnen ziet lopen zonder veiligheidsbril, dan verwacht ik dat je ze tegenhoudt en hen vraagt de veiligheidsvoorschriften in acht te nemen." Het zal duidelijk zijn dat dit tegen de heersende cultuur ingaat. Het is nooit gebruikelijk geweest dat leidinggevenden van het hoofdkantoor op hun vingers worden getikt door een conciërge. Verandering van cultuur is niet alleen een kwestie van nieuwe vaardigheden. Het gaat erom normen te veranderen die ons belemmeren in onze ontwikkeling.

Met Mike's verzoek vallen al snel twee typen mensen door de mand: degenen die geen zin hebben om hun mond open te doen of anderen ergens op aan te spreken en degenen die niet naar anderen willen luisteren of er niet van gediend zijn ergens op te worden aangesproken. Met deze mensen voert Mike een "met de bus mee of uitstappen"-gesprek, zoals hij dat zelf omschrijft. "Het gaat hier om veiligheid op de werkplek. Dat is niet onderhandelbaar. Als een open dialoog en wederzijdse accountability over veiligheid je niet aanstaat, kun je hier niet werken. Wil je met deze bus mee of wil je hier uitstappen?"

Tegelijkertijd biedt Mike deze mensen een training aan om te leren hoe ze zulke gesprekken kunnen voeren. Ze oefenen met elkaar en met hun managers. Mike wil dat ze juist erg goed worden in hun mond opendoen om anderen aan te spreken op veiligheidskwesties, zodat deze gedragspatronen gemeengoed worden in de organisatie.

Zodra de nieuwe normen en vaardigheden met betrekking tot veiligheid op het werk zijn ingeburgerd, gaat Mike verder. Hij breidt zijn speerpuntbeleid over veiligheid uit naar kwaliteit,

productiviteit en kostenbeheersing, in die volgorde. Ook nu gaan deze normen en vaardigheden over je mond open, anderen ergens op aanspreken en psychologische veiligheid, maar nu zijn ze van toepassing op elk aspect van de organisatie.

We hebben vergelijkbare strategieën toegepast in de gezondheidszorg. Daar betrof het speerpuntbeleid doorgaans patiëntveiligheid, vaak in de vorm van verbetering van handhygiëne of voorkomen dat patiënten vallen. We ontwikkelen vaardigheden en veranderen normen met betrekking tot dergelijke kwesties die niet controversieel zijn, waarna ze worden uitgebreid naar andere aspecten zoals kwaliteit van zorg, ervaringen van patiënten en familieleden, productiviteit en kostenbeheersing.

4. Vraag leiderschap van leidinggevendenden.

Een cultuuromslag kun je niet aan medewerkers delegeren of aan consultants uitbesteden, hoewel die wel nuttige adviezen kunnen geven. Hierin zullen leidinggevendenden leiderschap moeten tonen. Daarbij maken we echter onderscheid tussen twee soorten leiders: formele leidinggevendenden en informele leiders.

Onder formele leidinggevendenden verstaan we iedereen met formele autoriteit, van teamleiders en supervisors tot directieleden. Informele leiders zijn mensen die ongeacht hun positie alom worden gerespecteerd in grote delen van de organisatie. Doorgaans is iedereen het erover eens wie deze informele leiders zijn.

Er zijn diverse mogelijkheden om deze informele leiders te identificeren: u kunt een enquête houden waarin u medewerkers vraagt wie van hun collega's ze het meest respecteren, of ernaar vragen in een reeks bijeenkomsten van focusgroepen. Daarbij moet u proberen twee vergissingen te vermijden: mensen vragen hun hand op te steken als ze denken dat ze een informeel leider zijn en managers vragen om medewerkers te noemen die zij als informele leiders beschouwen.

Investeer tijd en energie om deze twee groepen leiders aan uw kant te krijgen. Zorg ervoor dat ze uw testcase steunen, laat hen als eersten de training volgen, bied hun een training aan als facilitator en stel hen aan als ambassadeurs voor de gekozen universele waarde.

PATRICE PUTMAN: Als hoofd Personeelsontwikkeling van Maine General Hospitals wilde Patrice Putman 3500 verpleegkundigen in drie ziekenhuizen stimuleren hun mond open te doen en anderen aan te spreken op hun verantwoordelijkheden met betrekking tot patiëntveiligheid. Ze besloot leidinggevendenden om leiderschap te vragen.

Eerst stelde ze vast wie de formele leidinggevendenden waren, van hoofdverpleegkundigen tot Chief Nursing Officers (CNO's). Daarna hield ze een enquête om vast te stellen wie de informele leiders waren. De enquête werd onder alle verpleegkundigen verspreid en bevatte slechts één vraag:

"Als je op het werk met een lastig probleem wordt geconfronteerd en als je de tijd hebt om iemand om raad te vragen, van wie denk je dan het beste, meest betrouwbare advies te krijgen? Je kunt maximaal drie namen noemen."

Ze zette de resultaten in een tabel. De meeste verpleegkundigen werden door enkele collega's genoemd, maar zo'n zes procent werd door vijftig of meer collega's aangeduid. Dat waren de informele leiders die Patrice nodig had.

Daarna vroeg Patrice de CNO rechtstreeks samen te werken met alle formele en informele leiders. De CNO bracht iedereen bijeen om de testcase te bespreken. Ze vroeg topmanagers van de organisatie haar bij te staan bij deze bespreking. De CNO werd gevraagd de training aan te bieden aan 350 formele en informele leiders. Als universele waarde werd handhygiëne gekozen.

Aan de hand van vragenlijsten volgde ze de ontwikkelingen met betrekking tot open dialoog en wederzijdse accountability in de groep die de training volgde en in een ongetrainde controlegroep. Dat leverde het volgende resultaat: nadat de formele en informele leiders de training hadden gevolgd, zag ze een significante verbetering bij de ongetrainde verpleegkundigen in de controlegroep. De kans dat zelfs ongetraind personeel een conflict snel en respectvol met de juiste persoon bespreekt, was nu twee- tot driemaal groter.

Desgevraagd maakten deze ongetrainde verpleegkundigen opmerkingen als: "We hoorden dat het de bedoeling is dat we elkaar aanspreken op de zorg voor patiëntveiligheid. We zagen dat anderen dat inderdaad deden. Dus gingen wij dat ook doen." Door zich op formele en informele leiders te richten, was Patrice erin geslaagd de culturele norm over je mond open te doen in de hele organisatie te veranderen.

Gebruik formele en informele leiders als klankbord. Als ze het niet eens zijn met bepaalde aspecten van het initiatief, gebruik dan hun input om die aspecten bij te stellen totdat ze er volledig achter kunnen staan. Vergeet niet dat deze leiders zowel uw sterkste medestanders als uw sterkste tegenstanders kunnen zijn; daar zit niets tussenin. Anderen zullen hen volgen, of u dat leuk vindt of niet. Vraag hun mening en volg hun advies. Zorg ervoor dat ze zichtbaar opereren als ambassadeurs van de nieuwe normen.

5. Benut alle zes bronnen van invloed.

De status quo, het geheel van normen met betrekking tot naleving en trouw dat op dit moment van kracht is in uw organisatie, is niet zomaar ontstaan. Deze normen komen voort uit de traditionele hiërarchische structuur van de organisatie, die tegelijk door die normen in stand wordt gehouden. Ze worden gehandhaafd door verscheidene invloeden.

VitalSmarts heeft deze invloeden in twee brede categorieën ingedeeld: motivatie en bekwaamheid. Deze invloeden zijn elk onderverdeeld in drie bronnen: persoonlijk, sociaal en structureel. Zo onderscheiden we zes bronnen van invloed¹³.

Persoonlijke motivatie: Voorkeuren, passies, normen, waarden, etc.

Persoonlijke bekwaamheid: Kennis, vaardigheden, sterke punten, ervaringen, etc.

Sociale bekwaamheid: Hulp, ondersteuning, belemmering, tegenwerking, etc.

Structurele motivatie: Prestatiebeoordelingen, salariering, promotie, voordelen en strafmaatregelen, etc.

Structurele bekwaamheid: Hulpmiddelen, systemen, procedures en hulpbronnen, etc.

Wanneer u zich ten doel stelt nieuwe normen te introduceren (open dialoog, wederzijdse accountability, psychologische veiligheid), kan het veranderingsproces traag en moeizaam verlopen. Dat komt omdat die verandering wordt tegengewerkt door verscheidene bronnen van invloed. De oplossing is elke bron van invloed aan te boren, zodat deze bron de verandering ondersteunt in plaats van tegenwerkt. Ons onderzoek wijst uit dat uw kans van slagen tien maal groter wordt wanneer het u lukt alle zes bronnen van invloed voor u te laten werken¹⁴.

De snelheid waarmee de verandering zich voltrekt, wordt bepaald door de snelheid waarmee u de bronnen van invloed weet aan te pakken. Wanneer u toelaat dat alle zes bronnen u blijven tegenwerken, heeft het geen zin om er meer tijd voor uit te trekken. Als u daarentegen snel actie onderneemt om alle zes bronnen aan te pakken, kunt u op snelle en ingrijpende veranderingen rekenen.

Onze methode om deze zes bronnen van invloed te beheersen, wordt uiteengezet in ons boek *Beïnvloeden van gedrag: de nieuwe wetenschap om verandering te leiden*¹⁵: met de bijbehorende training. Dit kader geeft een overzicht van de vaardigheden die in dit pakket worden aangeboden.

13 Patterson, K., Maxfield, D., McMillan, R., & Switzler, A. (2013). *Influencer: The new science of leading change*. McGraw-Hill Education.

14 Grenny, J., Maxfield, D., & Shimberg, A. (2008). How to have influence. *MIT Sloan Management Review*, 50(1), 47.

15 Patterson, K., Maxfield, D., McMillan, R., & Switzler, A. (2013). *Influencer: The new science of leading change*. McGraw-Hill Education.

influencer

De beginselen van Influencer

- Ontdek de sleutels tot beïnvloeding. Wat doen succesvolle Beïnvloeders dat hen van de rest onderscheidt?
- Ontdek welke meetbare parameters invloed hebben op de resultaten die u wilt bereiken.
- Stel cruciale momenten vast: momenten die buitengewoon veel invloed op de resultaten hebben wanneer op die momenten het beoogde gedrag wordt vertoond.
- Kies een klein aantal effectieve gedragspatronen die de grootste veranderingen teweegbrengen wanneer ze worden overgenomen.
- Breng verbanden tussen gedragspatronen in kaart en analyseer hoe de verandering het beste kan worden beïnvloed.
- Onderzoek zes bronnen van invloed (persoonlijke, sociale en structurele factoren) om de belangrijkste oorzaken van het huidige probleem te ontdekken.
- Stel een plan van aanpak op voor elk van de zes bronnen van invloed om een effectieve en allesomvattende oplossing te creëren.

PHILIP STEPHENSON: Als hoofd van Arbeidsomstandigheden en Veiligheid bij de Newmont Mining Corporation maakte Phil Stephenson gebruik van zes bronnen van invloed om de culturele normen te veranderen in zijn hele organisatie, met vestigingen in diverse landen over de hele wereld. Zijn doel was dat iedereen zijn mond zou openen en elkaar zou aanspreken op kwesties die veiligheid op de werkplek betroffen.

Het initiatief werd één voor één in alle mijnen doorgevoerd, bij dertien grote vestigingen op vijf continenten. In alle gevallen werden snelle en ingrijpende veranderingen doorgevoerd. Na twee jaar had een cultuur waarin open dialoog, wederzijdse accountability en psychologische veiligheid centraal stonden voet aan de grond gekregen. Het aantal te rapporteren verwondingen was met 36% afgenomen, tijdverlies door letsel nam af met 65% en het percentage ernstig letsel en sterfgevallen nam met 81% af. Deze verbeteringen houden na drie jaar nog steeds stand.

In welke richting ontwikkelt uw organisatie zich?

Uit onderzoek blijkt dat de meeste leidinggevenden zich wel bewust zijn van de crisis in hun organisatie die innovatie en uitstekende uitvoering in de weg staat. Als reactie daarop stellen ze teams en combinaties van teams samen. Dezelfde leidinggevenden zien echter ook dat de cultuur in hun organisatie, zoals die door bestaande normen en werkwijzen wordt gekenmerkt, daarvoor niet snel genoeg verandert. De concurrentie zit intussen niet stil, in een landschap dat voortdurend verandert.

Ons onderzoek en de nieuwste inzichten van Google over eersteklas teamprestaties wijzen uit dat leidinggevenden die niet snel voor empowerment onder hun medewerkers zorgen en er niet in slagen hun medewerkers de nodige vaardigheden voor open dialoog, wederzijdse accountability en psychologische veiligheid te bieden, al snel merken dat ze aan het roer van een zinkend schip staan. Zonder deze normen zal het niet lukken een cultuuromslag te bewerkstelligen van volgzzaam en afwachtend naar flexibel en teamgericht.

VitalSmarts werkt samen met tal van organisaties die nieuwe bedrijfsmodellen invoeren om beter op de veranderde eisen in de zakelijke omgeving in te kunnen spelen. Velen van hen werken aan de invoering van een flexibele teamopzet, die afhankelijk is van initiatief en onafhankelijkheid om goed te kunnen functioneren.

Aan de hand van de vijf strategieën die we in dit artikel beschrijven, helpen we deze organisaties een cultuuromslag te bereiken die de weg vrij maakt naar een open dialoog, wederzijdse accountability en

psychologische veiligheid. We streven ernaar een nuttige hulpbron te zijn voor elke organisatie die een dergelijke transitie voor ogen staat; tot nu toe hebben we goede resultaten weten te boeken.

Elke organisatie kan deze belangrijke waarden in de bedrijfscultuur integreren om zowel innovatie als uitvoering op een hoger niveau te brengen. Dit geeft de organisatie een sterke basis voor blijvend succes op de lange termijn

De volgende stap

Als u ook aan een cultuuromslag in uw organisatie wilt werken, neem dan vandaag nog contact met ons op. Onze trainingen en adviezen kunnen u helpen dat proces tot een succes te maken. Bel nu [+31 172 423 458] of surf naar www.vitalismarts.nl.

Veelgemaakte vergissingen als het om de cultuur in uw organisatie gaat

Cultuur is niet hetzelfde als

betrokkenheid. Betrokkenheid onder medewerkers is onontbeerlijk voor het succes van uw organisatie. Uw medewerkers moeten hun werk met passie kunnen doen; ze moeten weten dat hun inzet er wel degelijk toe doet. Werken aan een vruchtbare cultuur vereist echter een strategische focus op de normen die eerste klas prestaties ondersteunen, zowel met betrekking tot innovatie als tot uitvoering. Deze normen zijn een open dialoog, wederzijdse accountability en psychologische veiligheid.

Focus niet op afzonderlijke apps, maar op het cultureel besturingssysteem.

In de computertechnologie is een 'app' een kleine, eenvoudige applicatie die een specifiek beoogd resultaat levert. Zulke apps zijn nuttig, maar voor een goede werking zijn ze afhankelijk van het besturingssysteem van het apparaat. Ze werken alleen als het besturingssysteem een solide basis vormt. Dat geldt ook voor organisaties. Organisatie-apps zoals Lean, Agile en Big Data functioneren alleen naar behoren met een robuust cultureel besturingssysteem. Zonder open dialoog, wederzijdse accountability en psychologische veiligheid geven zulke apps geen optimaal resultaat. Als u meer wilt weten over het begrip 'cultureel besturingssysteem', kunt u onze white paper over dat onderwerp downloaden via www.vitalismarts.nl.

Verandermanagement vereist

beïnvloeding. Verandermanagement betreft de projectmatige kant van een cultuuromslag. Het biedt een routekaart met tussenstops en een tijdspad. De meeste processen voor verandermanagement zijn echter niet gedetailleerd genoeg om hardnekkige normen en werkwijzen te beïnvloeden. Een robuuste beïnvloedingsstrategie laat zien hoe motivatie en bekwaamheid in alle lagen van een organisatie kunnen worden ontwikkeld.

Een cultuuromslag kun je niet

uitbesteden. Men zegt wel eens dat managers de status quo managen, terwijl leiders de organisatie naar nieuwe bestemmingen leiden. Een cultuurverandering vereist leiderschap van leidinggevend. Deskundigen op het gebied van human resources, organisatie-ontwikkeling en training kunnen het proces ondersteunen, maar het initiatief voor een cultuuromslag ligt bij het hoogste leidinggevende niveau.

Zet niet alle kaarten in op één

bron van invloed. Een veelgemaakte vergissing is dat een team leidinggevend en weinig bronnen van invloed aanboort. Uit onderzoek van VitalSmarts blijkt dat uw kans van slagen in uw veranderingsproces tien maal groter wordt wanneer u alle zes bronnen van invloed combineert. Dit zijn enkele voorbeelden van werken met te weinig bronnen van invloed:

Het antwoord is altijd: motiveer je mensen.

—Het is belangrijk om persoonlijke motivatie en werken met passie te stimuleren. Dat is een wezenlijk onderdeel van een bredere strategie. Maar passie is op zich geen factor die duurzame verandering teweegbrengt.

Het antwoord is altijd: meer training. —

Training is belangrijk om persoonlijke bekwaamheid te ontwikkelen, maar ook deze factor functioneert niet in een vacuüm. De meeste medewerkers geven juist aan dat ze over veel meer bekwaamheden beschikken dan ze tijdens hun werk mogen inzetten. Een breed opgezette oplossing omvat training als één van de vele bronnen van invloed.

Het antwoord is altijd: verander de

beloningsstructuur. —Sommige leidinggevend denken vaak dat hun beloningssysteem tekortschiet als er problemen ontstaan. Ze besteden vervolgens erg veel tijd aan prestatiebeoordelingen, salariering en promotieschema's. Dergelijke aspecten moeten deel uitmaken van een breed opgezette strategie, maar op zich volstaan ze niet om een cultuuromslag teweeg te brengen.

Het antwoord is altijd: de nieuwste mode in

management. —De lijst met managementtrends die een stille dood zijn gestorven, is lang en divers. Vaak gaat het op zich om prima ideeën, die toch niet echt bleken te werken. In veel gevallen betreft het apps die alleen werken als het cultureel besturingssysteem op zich al robuust is. Meegaan met de laatste mode in management is niet de methode, wanneer u een duurzame cultuuromslag nastreeft.

Over Joseph Grenny. Joseph Grenny heeft vier *New York Times*-bestsellers geschreven. Hij verricht wetenschappelijk onderzoek naar bedrijfsprestaties en wordt vaak uitgenodigd als keynote-spreker. Ook is hij mede-oprichter van VitalSmarts. Joseph staat al 35 jaar bekend als inspirerend keynote-spreker bij grote conferenties als het HSM World Business Forum in de Radio City Music Hall, New York, waar hij het podium deelde met grote namen als Jack Welch, Colin Powell, Jim Collins, Daniel Pink, Patrick Lencioni en Brene Brown. Josephs werk is in 28 talen vertaald en is verkrijgbaar in 36 landen. 300 van de ondernemingen op de Fortune 500-lijst hebben er goede resultaten mee geboekt.

Over David Maxfield. David Maxfield heeft drie *New York Times*-bestsellers op zijn naam staan en wordt vaak uitgenodigd als keynote-spreker. Hij is vicepresident van de onderzoekstak van VitalSmarts. De afgelopen dertig jaar heeft David sociaalwetenschappelijk onderzoek gedaan dat erop gericht is toonaangevende organisaties te helpen hun prestaties te verbeteren. Daarbij richt hij zich vooral op menselijk gedrag: de onderliggende geschreven en ongeschreven wetten die bepalen wat medewerkers van een organisatie van dag tot dag beweegt. Artikelen met Davids onderzoeksresultaten zijn gepubliceerd in vele vooraanstaande wetenschappelijke tijdschriften. De *MIT Sloan Management Review* publiceerde zijn artikel "How to Have Influence", dat werd verkozen tot Change Management Article of the Year.



Over VitalSmarts. VitalSmarts behoort volgens Training Industry, Inc. tot de twintig meest toonaangevende ondernemingen op het gebied van training in effectief leiderschap. VitalSmarts heeft de bekroonde programma's Crucial Conversations®, Crucial Accountability®, Change Anything® en Influencer Training® ontwikkeld. De bijbehorende boektitels hebben op de bestsellerlijst van de *New York Times* gestaan. Deze programma's kunnen uitstekend in combinatie worden gebruikt. Dit stelt een organisatie in staat gedragsveranderingen bij medewerkers te bewerkstelligen, waardoor de bedrijfsprestaties significant worden verbeterd. In de Verenigde Staten hebben zo'n driehonderd van de ondernemingen op de Fortune 500-lijst gebruik gemaakt van de trainingsprogramma's van VitalSmarts. www.vitalsmarts.nl