



Voor je eigen ogen alleen,
kun je cultuur veranderen

OVER CULTUURVERANDERING VANUIT DE TOP.

Wetmatigheid:

In organisaties kun je de meeste dingen bottom up laten uitvoeren, delegeren aan je mensen, in samenspraak laten ontstaan, behalve je beoogde cultuurverandering, die komt altijd vanuit de top. Terwijl veel CEO's hopen dat het uit de organisatie zelf komt. De organisatie heeft meer en meer doorbloede ogen van het harde werken aan de verkeerde dingen.

Vertrekpunt:

De ruimte die de CEO geeft, bepaalt het kader waarbinnen wordt gehandeld.

Het laagste niveau in gedrag dat de CEO tolereert, bepaalt het gedrag dat door de groep in stand wordt gehouden.

Wetmatigheden in reacties bij verandering in gedrag:

- Mensen zijn vrijwel altijd eerst bezig met 'hoe houden we de status quo in stand' wanneer er vernieuwing, verandering, ambitie en vooruitgang wordt aangekondigd.
- Veranderen levert altijd gedoe ... en dat gedoe kun je maar beter zien als energie waarmee je kunt werken, dan dat je je ergert aan de weerstand. Weerstand is geen onwil van mensen, het is het gedrag dat ze vertonen omdat ze nog niet kunnen instappen in het nieuwe en het oude vertrouwde nog niet durven los te laten.
- Verandering wil iedereen, zolang hij of zij zelf buiten schot blijft. Adaptatie aan nieuwe omstandigheden, daarvan weten we allemaal dat het doet overleven. Maar jezelf daartoe zetten blijft een lastig puntje, totdat je de noodzaak ziet en de wil, de vaardigheid en het geloof hebt om de vruchten ervan te kunnen gaan plukken.
- Cultuur veranderen gaat niet om het veroordelen van de oude, de bestaande cultuur. Die oude cultuur was er ook om een reden. En die heeft de organisatie gebracht waar deze nu is. Bij cultuurverandering gaat het vooral om het continu ('100x') aantonen met voorbeelden en verhalen waarom de toekomst iets nieuws vergt. Daarbij voortbouwend op het oude wat goed en functioneel was en nog altijd is.
- Daarom is het voor de leider aan de orde om altijd het verleden te waarderen door te benoemen wat er goed en functioneel was en wat dat nog steeds is en vervolgens ... wat erbij komt nu om toekomstgericht te zijn ('versnellen in adaptief vermogen') en waarmee we echt moeten stoppen omdat het niet langer functioneel is.
- Een groep verandert niet als collectief, dat gebeurt bij mensen $\sqrt[n]{v}$ voor $\sqrt[n]{v}$ op individueel niveau en dat noemen we de menselijke transitie (acceptatie, loslaten, experimenteren, durf om op weg te gaan).

AANPAK

In 9-15 maanden kun je een grote eerste omslag bewerkstelligen. Doe je dat niet op een programmatische wijze, dan sleept het zich jaren voort, als het al verandert Hierna ben je natuurlijk niet klaar, maar je hebt wel de koers van het cultuurschip veranderd.

Groepssessies: In groepssessies herhaal je continu met steeds verschillende voorbeelden en verhalen de kernboodschap over 'versnellen in de volgende succescurve'. Maar in groepssessies krijg je de cultuur niet veranderd. Dat laatste geldt zo mogelijk nog sterker op directieniveau. Directieleden, daar zou je van verwachten dat die zelf actief het voortouw nemen, maar in spannende periodes gedragen de meesten zich terughoudend. Want dan kun je weinig fout doen. Degene die als eerste de boodschapper is van de pijn in de cultuur, wordt vaak vol bekritiseerd en naar buiten de groep gewerkt. Hij of zij is immers een gevaar voor de status qua van de groep. Daarom is er naast een aantal groepsinterventies vooral ook intensieve individuele interventie nodig.

Individuele gesprekken: Omdat een groep nooit op hetzelfde moment gezamenlijk in een verandering stapt, is er altijd een combinatie nodig van groepsinterventies en individuele interventies. Dat zijn 'dappere gesprekken' met alle individuele directieleden (of teamleden) over hun eigen houding en gedrag op de kritieke momenten in samenwerking, overleg, klantcontact, houding naar OR, non-verbaal ineffectief gedrag en soms regels ontoelaatbaar gedrag. Dat laatste wordt dan nog wel eens getolereerd omdat ... ach ja ... hij levert wel zijn resultaten toch ... etc etc. Nooit ontoelaatbaar gedrag tolereren is het devies!

En zo kom je dus uit bij de gesprekken die de CEO zelf moet voeren. Meestal in een drieslag per persoon.

DE DRIESLAG IN JE GESPREKKEN

Gesprek-1: 'de opdracht voor de nieuwe fase'; je bespreekt vragende wijs uiteraard, de daarvoor gewenste gedragsverandering en het waarom ervan; het stoppen met ontoelaatbaar gedrag en het leren te benoemen van gedrag naar je mensen. Je vraagt je mensen dit in een half A4 te beschrijven.

Gesprek-2: de uitgewerkte opdracht op een half A4 bespreken en aanscherpen en voorzien van voorbeelden en mogelijke acties voor de komende weken. Klinkt vreemd wellicht, maar het is bewezen dat opschrijven van de afspraken en de kernboodschap in steekwoorden enorm helpt om ons brein in de nieuwe stand te brengen. Door het voor jezelf op te schrijven wordt het ook sneller geïnternaliseerd.

Gesprek-3: eerste 'stimuleringsgesprek' om te bevestigen dat je het goede gedrag herkent of ... gesprek-3 wordt een eerste 'reprimandegesprek' om te benoemen dat het niet van de grond komt of dat je versnelling wilt zien ...

In het algemeen is daarmee de route naar gedragsverandering ingezet en wordt het voortaan langs het werk op levend gehouden.

En soms is er toch nog een vervolgesprek nodig ...

Gesprek-n: een keer ... binnen 9 maanden na gesprek-1, kan er een conclusie komen over de plaats in de organisatie van de betreffende functionaris.

Hoe ga je als CEO te werk in het eerste gesprekken om zowel je groepsinterventie als de individuele gesprekken te voorzien van de juist indringendheid.

Bespreek de hierboven genoemde wetmatigheden en het waarom voor onze organisatie. De noodzaak. Zeg dat dit je vertrekpunt voor dit gesprek is. Toon de noodzaak aan van versnellen met concrete voorbeelden, marktsituatie, uitspraken RvC, financiële positie voor continuïteit die op de tocht staat komende periode van recessie ... etc etc.

Geef aan waarom je wilt investeren in de relatie met dit directielid. Wat is zijn of haar kwaliteit. Waarom waardeer je deze bijdrage. Waarom waardeer je de relatie met hem of haar. Waarom wil je de komende periode van de volgende succes-fase van dit bedrijf samen met hem of haar bouwen. Laat veel ruimte voor vragen en dialoog!

Wat is het perspectief? Voorbeeldtekst: "Net als onze vorige succes-curve is er altijd een periode van zoeken, matige resultaten, veranderende eisen, nieuwe werkvormen en systemen, ... En als we die zoekfase voorbijkomen met elkaar ga je voelen dat het bouwen begint te lukken. En meestal is er na 4 jaar een grote omslag met aantoonbaar succes ... waar iedereen van profiteert, van geniet en trots op is. Zo'n periode gaan wij tegemoet, daar ben ik zeker van. En dat wil ik graag doen met jou aan boord. Dat is goed voor onze samenwerking, voor het bedrijf en bovenal ook voor jou gezien je persoonlijke leercurve die hiermee ontstaat. Doe je met me mee?"

MIJN WAARDEN 'WAAR IK IN GELOOF IN MIJN ROL' ALS CEO.

Om als CEO zelf in de versnelling te komen, ben ik zelf ook bezig met mijn ontwikkeling voor de volgende fase. Dat vraagt dat ik meer duidelijkheid geef en de relatie met de mijn mensen versterk. En ik wil leren nog veel opener te zijn, een tandje erbij om meer en sneller de relevante contextinformatie te geven en indien aan de orde mijn signalen en/of frustratie sneller te delen ... Daarnaast ben ik mij aan het bekwamen in het sturen van veranderingen, de toepasbare theorie oppoetsen en mijzelf toetsen of ik ook echt doe, wat ik eigenlijk wel weet dat ik zou moeten doen.

Vertrouwen geef ik eigenlijk altijd aan mensen, ik geef ruimte, ofschoon ik dat lang niet altijd expliciet genoeg doe. Dat ga ik anders doen, te beginnen in dit gesprek. Ik realiseer me hoe ik zelf het voorbeeld ben om 'care to dare' vorm te geven. Hoge prestaties en mensen uitdagen het beste uit zichzelf te halen, lukt alleen als jij mij volledig vertrouwt, mijn drijfveren en waarden kent zodat je blind durft te varen op mijn support.

Behalve mijn gedrag heb ik ook mijn activiteitenset opnieuw tegen het licht gehouden. Mijn operationele bemoeienis is nu te groot en die ga ik afbouwen en wil ik kunnen beleggen bij competentie en betrouwbare mensen waarmee het super goed en vooral ook leuk samenwerken is ... zo houden we het samen lang vol en bouwen we aan succes. Work hard, play hard.

Dus ... je gaat van mij ander gedrag ervaren ... dat is al gaande en ik krijg er al positieve feedback op maar wil dat nog veel meer en beter doen ... dat maakt de komende periode, zo bezien, voor mij ook weer aantrekkelijk.

Versnellen als thema is niet 'de citroen uitpersen dat iedereen harder moet werken', nee het is het omgekeerde ... wanneer je het beste uit mensen haalt, worden ze altijd scherper, sneller, doortastender, opener en daarmee succesvoller in hun rol. En dat is precies wat ik zoek en bedoel met 'versnellen'. Zo werkt versnellen motiverend, dingen gaan vlotter, beter, met minder discussie en meer actie.

Op het einde van het gesprek: ik heb het gevoel dat we elkaar goed begrepen hebben, heb jij dat gevoel ook? Wat heb je van mij nodig, behalve de absolute support die je hierbij van me krijgt.