

De Mindsonar Quick Cultuurscan (MQC-scan)

Het nut van de Mindsonar Quick Cultuurscan

De organisatiecultuur is in hoge mate bepalend voor de kwaliteit van de resultaten in een organisatie. Daarom wordt er breed geïnvesteerd in programma's voor cultuurverandering onder diverse motto's: meer resultaatgericht, meer klantgericht, meer innovatie gedreven. Daarmee wordt getracht richting te geven aan een verandering van de heersende cultuur. Iedereen die ooit bij cultuurverandering betrokken is geweest weet dat cultuur een hardnekkig 'ding' is. Het laat zich moeilijk grijpen, we spreken er in metaforische termen over, bijvoorbeeld: 'we zijn een logge tanker, het duurt tijden voordat je dit schip een koerswijziging kan laten maken'. De cultuur is verbonden met de identiteit en de ziel van de organisatie, die zich niet zo maar laten veranderen.

Toch is cultuur niets anders dan het samenspel van alle gedragingen van alle medewerkers. Die gedragingen zijn uiteraard een uitdrukking van de kernwaarden en -overtuigingen in de organisatie. Die kernwaarden en -overtuigingen zijn echter meestal onbewust en daardoor moeilijk grijpbaar te maken en wijken maar al te vaak fundamenteel af van de formele, gewenste waarden en overtuigingen zoals die zijn opgenomen in de missionstatements. Het missionstatement geeft namelijk de gewenste cultuur weer, niet de heersende, daar zit nu juist vaak het probleem.

Het is belangrijk om cultuur te kunnen vatten in de gedragingen die haar bepalen. Immers in dat gedrag ligt het aanknopingspunt om cultuur te veranderen. De Mindsonar Quick Cultuurscan meet die samenhangende gedragingen, analyseert de cultuurpatronen, geeft aanknopingspunten voor gedragsverandering en laat zien waar en bij wie die te genereren en hoe. Daarmee is de MQC-scan een praktisch instrument dat directe handvatten geeft voor verandering.

- Cultuur is niet iets abstracts maar het samenspel van feitelijke gedragingen van medewerkers op basis van hun kernwaarden.
- De gewenste cultuur zoals verwoord in het mission statement is vaak anders dan de feitelijke cultuur.
- In gedrag ligt het aangrijpingspunt om cultuur te begrijpen en te veranderen.
- De Mindsonar Quick Cultuurscan is een praktisch instrument dat directe handvatten voor verandering geeft

De plaats van Mindsonar in het landschap van de cultuurscans

De meeste cultuurscans benaderen het fenomeen cultuur vanuit het idee dat er een gelimiteerd aantal cultuurtypen bestaat. In de meeste modellen zijn dat er 4 tot maximaal 8. Een voorbeeld van zo'n systeem is de cultuurscan die is gebaseerd op het concurrerende waarden model van Quinn. Daarin worden vier cultuurtypen onderscheiden: familie, marktgericht, adhocratie en hiërarchie. De typeringen liggen op een hoog abstractieniveau, het niveau van identiteit van de organisatie, uitgedrukt in een metafoor. De organisatiecultuur wordt middels een octogram op deze vier dimensies gescoord.

De werking van deze systemen

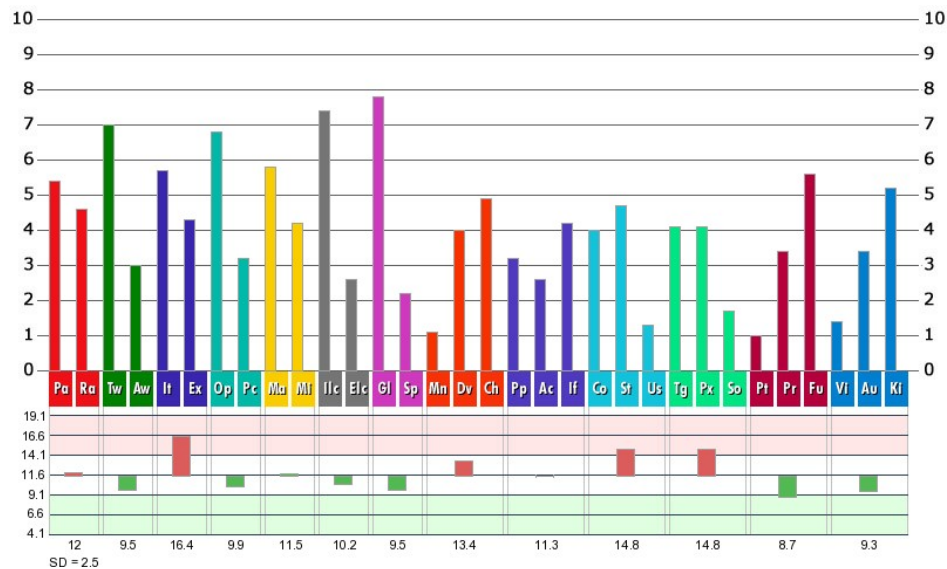
De werking van dit type tests is als volgt: middels een beperkt (10-20) aantal vragen wordt het cultuurtype bepaald. Ieder type kent vervolgens een generieke beschrijving in termen van drijfveren en gedragingen. Het gedrag zelf wordt niet gemeten. Dit soort testen werkt noodgedwongen convergerend. In deze manier van testen wordt de complexiteit en de veelzijdigheid van de werkelijkheid in een organisatie sterk gereduceerd. Nuancering in de vorm van zicht op positief afwijkende sleutelfiguren of zicht op delen in de organisatie waar aanknopingspunten voor verandering liggen, worden niet gegenereerd. Daarmee geeft een dergelijke cultuurscan doorsnee weinig concrete aanknopingspunten voor daadwerkelijke verandering. Het heeft een hoog 'interessant, maar wat kan ik er nu mee' gehalte.

- Andere bekende aanpakken bieden niet de nuance en de praktische aanknopingspunten.

De werking van Mindsonar

Mindsonar werkt anders. Mindsonar meet metaprogramma's. Dat zijn denk- en gedragspatronen. Er bestaan 13 sets van twee of drie samenhangende metaprogramma's, in totaal 32. Die worden gescoord op een tienpuntschaal, middels een vragenlijst van ruim honderd vragen. De vragen leiden, zonder een interface in de vorm van typologieën, zoals bij andere testen, direct naar actieve denk- en gedragspatronen en drijfveren. Dat wordt uitgezet in een metaprofiel, een grafiek van alle actieve metaprogramma's. Dat levert ruim vierduizend mogelijke 'typen' op. In plaats van een generieke beschrijving geeft het metaprofiel een analyse van hoe deze patronen samenwerken. Zo geeft Mindsonar een genuanceerd beeld van de complexiteit en veelzijdigheid van individuen en inzicht in de kernstrategieën of patronen op individueel niveau, zonder te stigmatiseren.

- Mindsonar leidt, zonder een interface in de vorm van typologieën, direct naar actieve denk- en gedragspatronen en drijfveren.



De cultuurscan wordt gegenereerd uit het totaal van de individuele antwoorden. Dat betekent dat er op meerdere niveaus uitspraken gedaan kunnen worden: het individuele niveau, op team-, afdelings-, of functieniveau en op organisatieniveau. Deze drie niveaus worden in de cultuurscan met elkaar verbonden. Zo ontstaat er een fijnmazig beeld hoe verschillende strategieën in elkaar grijpen en elkaar in balans houden of juist verstoren. Zo ontstaan er ook precieze aanknopingspunten waar de hefboomen liggen voor positieve verandering bij individuen, teams of groepen. Tevens geeft de cultuurscan inzicht in welke kwaliteiten en drijfveren er geactiveerd moeten worden, bij wie en hoe.

De voordelen van Mindsonar ten opzichte van andere systemen

- Gebaseerd op principes van NLP
- Fijnmazige en genuanceerde bottom-up analyse
- Beschrijft gedrags- en denkpatronen, geen persoonlijkheidstypes
- Opbouw vanuit individueel niveau naar team en organisatie niveau
- Brengt dynamiek in kaart, causaliteitskringen en strategieën
- Geeft handvatten voor genuanceerde interventies: waar, bij wie en hoe.

In welke situaties kan de MQC-scan ingezet worden?

In economisch moeilijke tijden worden vaak de negatieve effecten van de organisatiecultuur genadeloos zichtbaar. De organisatie kan niet mee in de veranderingen die nodig zijn om te kunnen anticiperen op de snelle ontwikkelingen. Zeker in die situaties is de MQC-scan, met haar praktische karakter een uitermate adequaat instrument.

Ook bij wijziging van de strategie is de scan een effectieve tool. De cultuur moet immers bij de strategie passen wil die werkelijkheid kunnen worden. De scan kan zichtbaar maken hoe de cultuur past en ook hoe en waar die knelt.

Bij fusies blijkt in de praktijk dat het gros ervan mislukt, juist omdat de verschillende culturen moeilijk met elkaar matchen. Het fijnmazig in kaart brengen van die verschillen dient als basis om de twee culturen te integreren tot een gewenste cultuur.

Bij overnames speelt een zelfde proces. De overnemende partij wil de cultuur modelleren naar zijn gewenste beeld. De werkelijkheid blijkt weerbarstig. Zeker als de overname niet direct gewenst is er veel weerstand in de organisatie om te veranderen. Zoeken naar positieve elementen in de cultuur die juist behouden moeten blijven en benoemen wat veranderd moet worden kan in die situaties de genuanceerde aanpak zijn die wel aanslaat.

Uiteraard kan de scan ook als uitgangspunt dienen om meer teamsgewijs aan verbetering te werken. De data zijn namelijk zowel op individueel als op teamniveau beschikbaar.

Stappen

In de intake wordt de vraag van de organisatie verkend. Waar moet de scan antwoorden op geven? Op basis daarvan wordt bepaald door hoeveel medewerkers, op welk niveau in de organisatie de scan gemaakt zal worden.

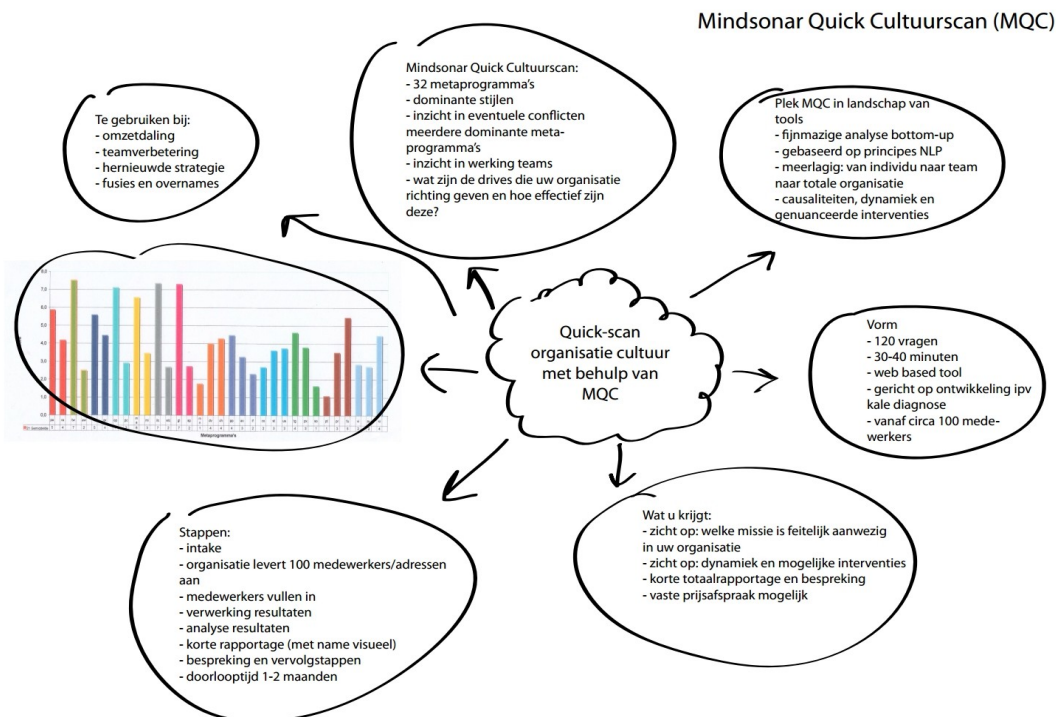
In een kick-off wordt het doel van de scan en de aanpak aan de hele organisatie duidelijk gemaakt. Privacy en vertrouwelijkheid worden gegarandeerd. De organisatie levert de e-mailadressen van de medewerkers die invullen en zorgt voor hun commitment.

De medewerkers vullen via internet de scan in en wij verwerken de resultaten en maken de analyses.

De resultaten worden in een bondige rapportage op een sterk visuele manier vastgelegd en gepresenteerd.

In een bespreking zullen vervolgstappen voorgesteld worden om de cultuurverandering handen en voeten te geven.

De doorlooptijd van de scan bedraagt 1 tot 2 maanden, afhankelijk van het aantal medewerkers dat de scan invult.



Voorbeeld project

Organisatie

Zakelijke dienstverlening, landelijk 2500 medewerkers, regionale inbedding.

Platte structuur, omzetverantwoordelijke professionals.

Vraag

In de teruglopende markt zijn wij niet in staat om ons marktaandeel vast te houden, laat staan verder te groeien en dat is wel onze strategische doelstelling. Door groei kunnen wij de noodzakelijke innovatie in onze dienstverlening handen en voeten geven. De dienstverlening in onze sector zal er binnen 10 jaar fundamenteel anders uitzien. Daar moeten we nu al op anticiperen willen we de boot niet missen.

Benchmarking laat zien dat onze directe concurrenten het beter doen.

Ondanks de inzet van verbeterprogramma's gedurende de laatste twee jaar is ons marktaandeel verder teruggelopen. Wij willen onderzoeken welke aspecten in onze bedrijfscultuur verandering blokkeren en waar de mogelijkheden voor positieve verandering liggen.

Steekproef

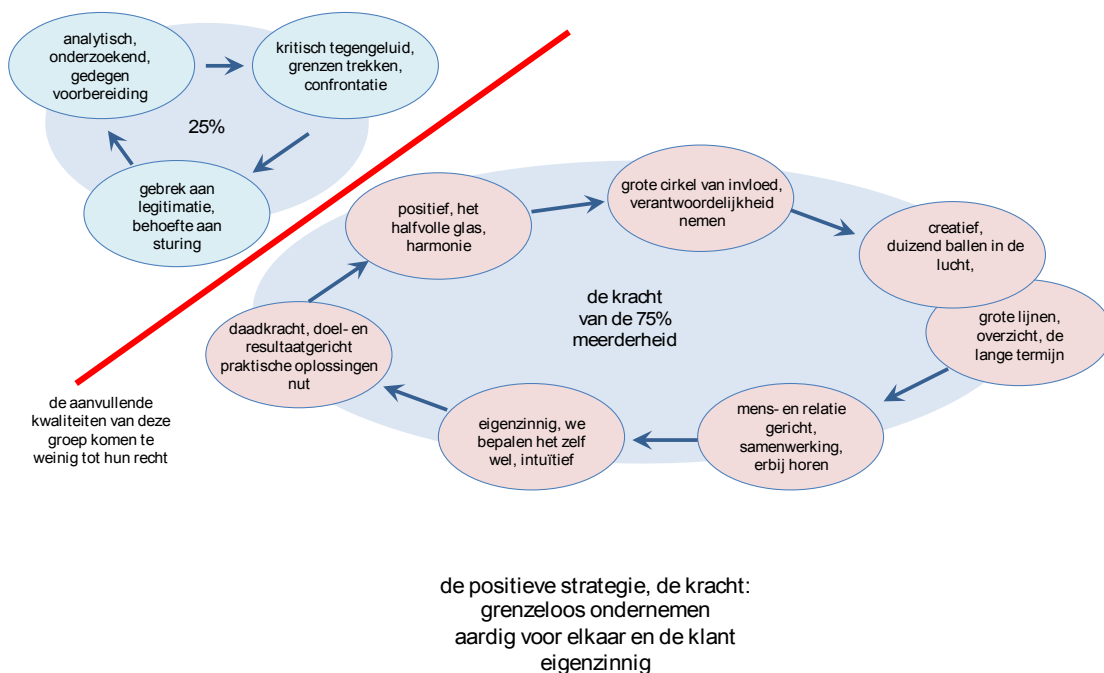
Het volledige management en 250 medewerkers verdeeld over de regio's en over de verschillende functies, in totaal 270, hebben de scan ingevuld.

Analyse

Uit de analyse van de resultaten komt naar voren dat er twee duidelijk definieerbare groepen in de organisatie bestaan, die beide een fundamenteel andere strategie hanteren. Die groepen lopen dwars door functies en regio's heen. Er bestaat een duidelijk verschil in grootte tussen de groepen (75 versus 25%).

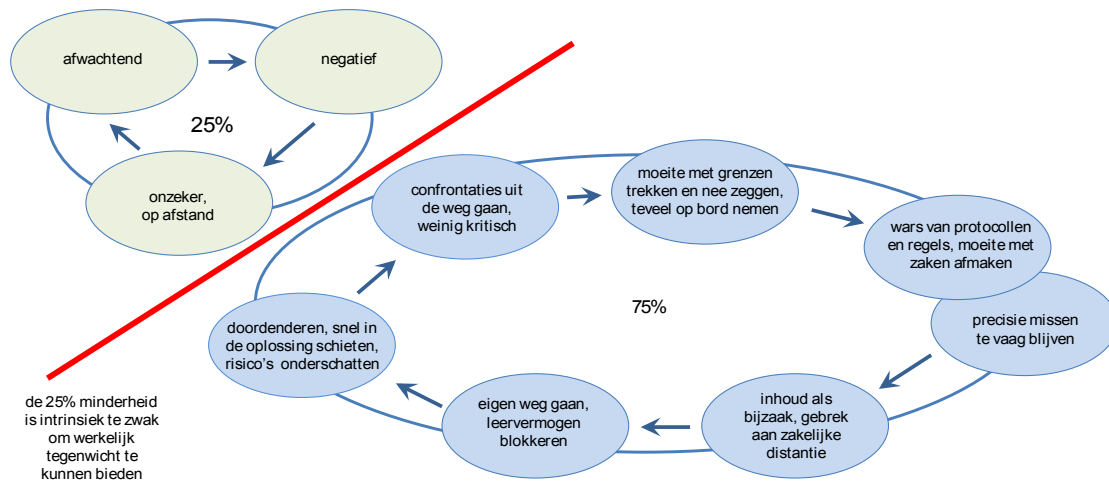
De strategie van de 75% groep laat zich definiëren als 'grenzeloos ondernemen'. Die strategie bezit duidelijk een aantal kwaliteiten. Doelgericht, zeer proactief, hoog energie niveau, doeners, positief ingesteld, mens en relatiegericht, praktisch ingesteld, gericht op oplossingen, overzicht en grote lijnen, intuïtief. Deze strategie kent ook zijn nadelen. Wat zichtbaar wordt is dat de relatie met de klant belangrijker wordt gevonden dan het bedrijfsbelang. Dat wordt versterkt doordat deze medewerkers graag aardig gevonden worden. Het effect is dat zij geen erg zakelijke houding naar de klant hebben. Ze zijn extern, bij de klant, teamplayers bij uitstek, maar intern mensen die hun eigen territorium naar elkaar en het management verdedigen. Deze groep wordt ook gekenmerkt door een hoge mate van eigenzinnigheid. Het effect daarvan is dat de eigen opvattingen, eigen beelden en prioriteiten leidend zijn. Interne afspraken worden door deze groep makkelijk aan de kant geschoven. Zij gaan confrontaties uit de weg, houden het liever gezellig en kunnen niet zo best met kritiek omgaan. Kritiek wordt gebagatelliseerd of uit de weg gegaan. De schatting is dat door deze nadelen zo'n 10-25% van de uromzet niet facturabel is. Nieuw beleid komt alleen van de grond als het in het straatje van de medewerker zelf past. Vrijblijvendheid is troef.

De 25% groep onderscheidt zich op een aantal items van de 75% groep. Zij zijn veel meer analytisch en onderzoekend ingesteld. Een gedegen voorbereiding, meer tot in detail, is voorwaarde voor actie. Zij zijn in staat een kritisch tegengeluid te laten horen, om risico's in te schatten, om grenzen te trekken en confrontaties aan te gaan. Zij zijn meer in staat om het kompas van de organisatie te volgen. Een prachtig tegenwicht voor de snelheid en ongebreidelde ondernemingslust van de 75% groep zou je denken. Echter dat komt nu juist niet van de grond. Want het nadeel van het patroon van deze groep is dat ze zich weinig gelegitimeerd voelen, terwijl dat nu juist voor hen van belang is om hun afwijkende geluid te laten horen. Zij vragen om duidelijke sturing en legitimatie, die ze echter juist voor hun afwijkende patroon niet krijgen. En dus houdt deze groep zich in, houdt haar mond als er het er op aankomt en draait zo goed en zo kwaad als het kan mee in de strategie van de meerderheid.



Deze cultuur kent zo zijn positieve kanten, zijn kwaliteiten, maar kent dus ook een aantal nadelen. Zeker is dat in deze cultuur veranderingen niet makkelijk van de grond zullen komen. Er zit als het ware een blokkade ingebouwd.

In situaties van grote druk kan deze strategie doorschieten. Dan worden als het ware de valkuilen van deze strategie geactiveerd. De meerderheid dendert door, is vooral lekker bezig (voor zichzelf en de klant). De minderheidsgroep kijkt op afstand toe, is afwachtend, negatief en onzeker.



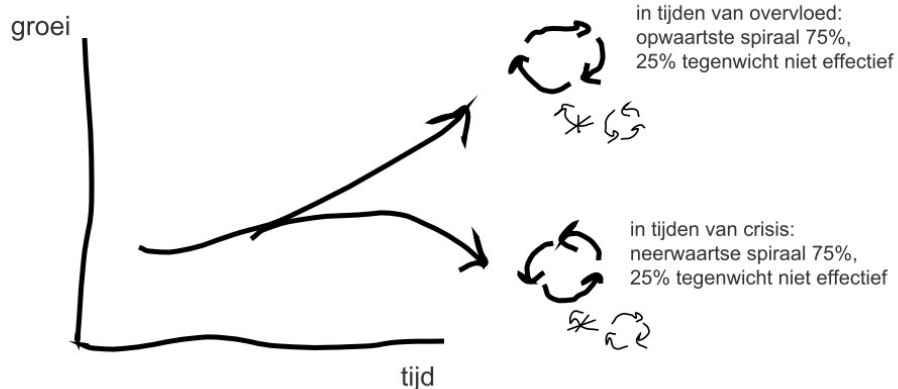
de negatieve strategie, de valkuilen:
ongeremd doordenderen,
'lekker bezig zijn'

Conclusie

De conclusie is dat er sprake is van een potentieel instabiel systeem.

In tijden van overvloed zal de 75% strategie op het eerste gezicht goede resultaten opleveren, echter werkt bij nadere beschouwing suboptimaal. Nieuw beleid sterft een schone dood. Het potentieel voor bijsturing wordt niet ingezet. Zeker in het licht van de ontwikkelingen in de markt in de nabije toekomst toe kan dit een reële bedreiging vormen voor de onderneming. Op termijn zal dat leiden tot instabiliteit van het systeem en dan direct de negatieve strategie activeren.

In tijden van crisis zien we dat het systeem direct instabiel wordt. De valkuilen van beide groepen worden geactiveerd en versterken elkaar verder. Een negatieve spiraal ontstaat die in zo'n situatie op korte termijn tot escalatie van het systeem kan leiden.



Conclusies:

1. Het gaat hier om potentieel instabiel systeem, zowel opwaarts als neerwaarts (dominante pool 75%)
2. Er is tegenwicht in het systeem beschikbaar (recessieve pool 25%), maar die wordt noch in positief noch in negatief scenario effectief benut

Interventies

Op een aantal niveaus stellen wij interventies voor, onder het motto: weg met de vrijblijvendheid, samen met commitment op naar de toekomst.

- Bottom up formuleren gewenste cultuur. Commitment creëren.
- Starten met een traject voor het management, doel: congruent voorleven, uitdragen van en sturen op de gewenste cultuur. Prioritering.
- De 25% strategie legitimeren, in stelling brengen en versterken.
- De nadelen van de 75% strategie ondervangen, die strategie meer inkaderen en richting geven.
- De veranderingen persoonlijk maken op individueel niveau met concreet af te spreken gedragsverandering en ondersteuning. Borgen door monitoring van vorderingen.

Contact

Stratum Strategie
Rudy van Stratum
rudy@stratumstrategie.nl

of

Intens
Guus Hustinx
guus@intens.com

Bijlage: interne procesgang Mindsonar Quick Cultuurscan

