

# Concept module Cultuur- en Waardentoets

J. Eynikel

## In een notendop

In deze module verkennen teams de impact van digitale transformatie op de cultuur en waarden van de organisatie. Dit maakt het mogelijk om eventuele pijnpunten te identificeren en aan te pakken met acties en ideeën die het team zelf aanbrengt én mee uitvoert.

## Premisse

- De organisatie ondergaat een proces van digitale transformatie of heeft hierop een visie ontwikkeld.
- Het team heeft inzicht in het [ecosysteem](#) waarin de organisatie opereert.

## Doelen

- ✓ Klarheid brengen over de leidende waarden en normen die de leidraad moeten vormen voor de onderlinge samenwerking in het digitale veranderproces.
- ✓ De culturele en morele impact van digitalisering op de interne samenwerking en betrokkenen in kaart brengen.
- ✓ Een actieplan opstellen om de impact van het transformatieproces op het sociale kapitaal in de organisatie te verbeteren of omkaderen.

## Succesvoorwaarden

- Voldoende diversiteit aan profielen, ervaring en achtergrond bij de deelnemers. (zie ook: [module ecosysteem](#))
- Vrijwilligheid primeert op verplichting voor deelname aan de sessies.
- Leidinggevenden zijn bereid oprecht open te staan voor de inbreng en ideeën van medewerkers.
- Een cultuur met psychologische veiligheid om ideeën, bedenkingen en vragen vrijuit te kunnen delen.

## Verloop

### *Sessie 1: Identificatie Waarden en Normen (duurtijd: 2 tot 3 uur)*

Om te kunnen anticiperen op de impact van digitale verandering op de cultuur en samenwerking in een organisatie, moet je weten wat die organisatiecultuur juist kenmerkt en wat daarin 'van waarde is'. Veel organisaties doen dit aan de hand van een set van gedeelde kernwaarden.

**Waarden zijn idealen of einddoelen** die we intrinsiek waardevol achten en willen nastreven.

De eerste stap voor een cultuurtoets bestaat erin de organisatiewaarden helder te krijgen in het licht van de digitale veranderingen. Daarvoor is het van belang de waarden niet alleen te definiëren of 'van onder het stof te halen'. Het is ook belangrijk deze waarden te vertalen naar concrete gedragsnormen, in het bijzonder in de omgang met digitalisering.

**WAARDEN:** *Wat zijn vandaag belangrijke waarden in de cultuur en samenwerking?*

Indien bestaande, kan je vertrekken van de vaste organisatiewaarden. Indien die niet bepaald zijn of niet meer actueel zijn, bestaan er diverse methodieken om tot een waardenbepaling te komen zoals een visualisatie-oefening, medewerkersbevragingen, waardenmetingen, ... We verwijzen hiervoor graag naar gespecialiseerde dienstverleners.

**NORMEN:** *Wat verwachten we van elkaar bij deze waarden?*

Waarden hebben de eigenschap dat ze positief zijn. Dat maakt dat ze ook algemeen en soms weinig onderscheidend zijn. Weinig mensen zijn bijvoorbeeld tégen respect of eerlijkheid. Wat men onder die waarden verstaat, kan wel verschillen. Zo kan 'samenwerking' voor de ene persoon betekenen dat men alles in consensus beslist en voor de andere dat ieder zijn individuele rol en verantwoordelijkheid heeft.

Om waarden écht richtinggevend te laten zijn, is het daarom van belang dat ze concreet gemaakt worden door het verwachte gedrag erbij uit te drukken. **Dat noemen we normen.** De volgende oefening helpt je waarden naar concrete gedragsnormen te vertalen.

1. Breng een diverse groep medewerkers samen, liefst met alle geledingen van de organisatie in vertegenwoordigd. In kleinere organisaties kan dit met alle medewerkers.
2. Hang voor elke waarde waar de organisatie belang aan hecht een grote lege flap aan de muur. Het is de bedoeling dat deze waardenflap letterlijk ingevuld wordt met hoe elk teamlid deze waarde persoonlijk 'invult'.
3. Laat iedereen *individueel* nadenken over het gedrag dat zij van zichzelf en van hun collega's verwachten bij elk van deze waarden.

Richtvragen daarbij kunnen zijn:

- a. Wat zie je gebeuren wanneer deze waarden in de praktijk gebracht worden?
  - b. Welke beelden roept elk van deze waarden bij jou op?
  - c. Welke soort situaties komen je voor de geest?
  - d. Waar zie je vandaag goede voorbeelden waarbij deze waarden worden toegepast?
4. Geef iedereen ruim de tijd om een persoonlijke invulling aan de waarden te geven. Je kan de deelnemers laten antwoorden in woorden op kleefbriefjes die ze op de flap aanbrengen. Een creatievere en beeldrijkere manier is om hen te laten antwoorden in beelden die ze tekenen of uit tijdschriften knippen. Niet iedereen is even verbaal en één beeld zegt soms meer dan 1.000 woorden. Afhankelijk van de gebruikte methode zal per waarde een collage/moodboard of een woordenwolk ontstaan die een concrete, maar ook diverse invulling geven aan de waarden.
  5. Wanneer iedereen klaar is, bespreek je per waarde samen de inbreng van de groep. Afhankelijk van de groepsgrootte kan dat meteen met de hele groep, of eerst in kleine groepjes waarbij een persoon het belangrijkste naar de hele groep overbrengt.

Richtvragen voor de bespreking:

- a. wat valt op?
- b. welke beelden/woorden drijven boven?
- c. welke vragen roepen de beelden of woorden op?

→ Het is belangrijk dat eventuele onduidelijkheden of verschillen over elkaars interpretatie van de waarden op dit moment besproken worden. Consensus is niet nodig.

6. Verdeel de groep nu in één of meer focusgroepje(s) per waarde. Bedoeling is dat zij de waarden gaan vertalen naar 5 tot 10 *gedeelde* gedragsnormen. De focus ligt nu op de normen waarover men het gezamenlijk eens kan zijn. Actieve zinnen werken hierbij verhelderend, zoals *'We brengen waarde X in de praktijk als ...'*
7. Bekijk de waarden en normen tot slot door een 'digitale bril'. Wat betekenen ze bijvoorbeeld in een context van digitale veranderingen zoals e-commerce, telewerk, een nieuw ERP-systeem, ...?

Bespreek in de focusgroepjes:

- a. *Welke bijkomende verwachtingen we hebben bij deze waarden in onze digitale transformatie?*
- b. *Welke normen of principes ontbreken mogelijk om die transformatie in lijn te brengen met onze cultuur en waarden? Wat vinden we m.a.w. óók belangrijk in de samenwerking dat nog niet in onze huidige waarden en normen vervat zit?*

→ Rapporteer naar de groep en peil waar de meeste consensus over is. Naast de algemene waarden en normen vormen deze **gedeelde digitale normen** een belangrijke toetssteen voor de volgende sessie.

- ⇒ **Resultaat:** in deze oefening uiten teamleden wat ze samen belangrijk vinden in de onderlinge samenwerking en in de digitale transformatie van de organisatie. Dit doet ze aan de hand van waarden (= wat belangrijk in onze cultuur), gedragsnormen (= welk gedrag verwachten we daarbij) en bijkomende aandachtspunten voor de digitale processen (= digitale normen).

## **Sessie 2: Waardentoets (duurtijd: 2 tot 3 uur)**

1. Vat de visie en plannen rond de digitale transformatie van de organisatie samen voor alle deelnemers aan deze sessie. Bijvoorbeeld aan de hand van het Business Model Canvas waarin je de digitale strategie aan de gehele werking kan linken ([link BMC Osterwalder](#)). De [module collectieve visieontwikkeling](#) van deze tool helpt je zo een visie in co-creatie met medewerkers en andere betrokkenen te ontwikkelen.
2. Stel subgroepjes samen met teamleden van diverse profielen. Zij zullen elk een impactanalyse maken van de digitale transformatie door deze af te toetsen aan de waarden en normen van de organisatie. Ze doen hierbij beroep op het resultaat van sessie 1: de waarden, normen en digitale normen zoals door de teams uitgeschreven.  
Richtvragen:
  - a. Op welke momenten in de digitale veranderingen is een impact op onze waarden en normen voelbaar? Blijf dicht bij de eigen ervaring van elkeen in de groep om dit te detecteren.
  - b. Waar worden de waarden versterkt door digitalisering? *bv. 'onze klantgerichtheid verhoogt door het gebruik van big data'*
  - c. Waar komen onze waarden (mogelijk) onder druk? *bv. 'medewerkers ervaren een verlies van autonomie en vakkennis door de inzet van algoritmes die het werkritme en de prioriteiten bepalen'*
3. Leg de bevindingen van de subgroepjes samen en identificeer de grootste boosters (= waar willen we méér van) en barrières (= waar moeten we overheen geraken) voor een mensgericht veranderproces. Wat verdient volgens de groep prioritaire aandacht? Dit

kan bij consensus of mits een stemming waarbij elkeen een stem geeft aan bv. de drie belangrijkste 'werven' voor mensgerichte digitalisering:

- a. Hetzij barrières die moeten weggewerkt worden, bv. *'Sommige medewerkers begrijpen onze digitale veranderprocessen niet.'*
  - b. Hetzij best practices die opgeschaald kunnen worden bv. *'Het mentorsysteem in project X hielp iedereen mee in het veranderproces.'*
4. Selecteer(\*) op basis van de stemming een aantal (bv 5-10) **ruimere doelstellingen voor een mensgericht digitaliseringsproces.**

Bijvoorbeeld:

- a. *'Alle medewerkers begrijpen waar we naartoe willen met onze digitale transformatie.'*
- b. *'Iedereen die mee wil veranderen, heeft de mogelijkheid en ondersteuning om mee te kunnen veranderen.'*
- c. *'Al onze medewerkers zijn digitaal vaardig.'*
- d. *'Onze organisatie ontwikkelt een charter voor digitale ethiek die onze digitale ontwikkeling in lijn brengt met onze waarden.'*

*\* Afhankelijk van de maturiteit en grootte van de groep kan deze stap gezamenlijk met de hele groep gemaakt worden of nadien met een kleinere groep trekkers, bv. collega's met ervaring in projectmanagement.*

- ⇒ **Resultaat:** in deze oefening toetsen teamleden de digitale transformatie aan de cultuur en waarden van de organisatie. Vanuit ieders praktijkervaring worden pijnpunten en succesfactoren van mensgerichte digitalisering zichtbaar. Vervolgens geeft de groep zelf de prioriteiten aan in via het formuleren van doelstellingen voor verbetering.

### **Sessie 3: Actieplan mensgerichte digitalisering (duurtijd: 1 tot 2 dagdelen afh van groepsgrootte)**

1. *Open de marktplaats:* vat aan het begin van deze sessie de doelstellingen voor mensgerichte digitalisering samen (zie resultaat Sessie 2). Je kan ook elke doelstelling door een ambassadeur laten presenteren. Zo ontstaat een soort marktplaats van ideeën rond mensgerichte digitalisering. Laat vervolgens ieder op basis van persoonlijke voorkeur en expertise kiezen welk doel ze mee willen helpen uitwerken naar concrete acties. Zo ontstaan spontaan per doelstelling werkgroepjes waarvoor teamleden zich engageren. Indien er voldoende tijd is, kan de marktplaats herhaaldelijk heropend worden en kunnen de deelnemers aan verschillende doelen meewerken.
2. *Brainstorm* in werkgroepjes:
  - a. Toekomstverbeelding: wat zou er anders zijn als onze organisatie deze doelstelling realiseert? Wat gebeurt er meer/minder/anders? Je kan de groep dit ook visueel laten weergeven in een tekening of collage.
  - b. Schaalmeting: hoe ver staan we vandaag van de gewenste realiteit? Laat de groepsleden een plaats innemen op een schaal van 0 (doelstelling is helemaal niet gerealiseerd) tot 10 (doelstelling is volledig gerealiseerd).
  - c. Veranderpad:
    - Waar zien we vandaag al stappen in deze richting? Wat maakt dat we vandaag bv. al 6/10 scoren?  
= Waar willen we meer van?

- Wat houdt ons vandaag tegen om een stap verder te staan, bv. van 6 naar 7 op 10?  
= wat moeten we aanpakken?
- d. Wat is er nodig om deze actie te realiseren? Bijvoorbeeld een ethische omkadering van de digitale transformatie, een bijsturing van het veranderproces, ondersteunende maatregelen, opleiding, ...  
→ lijst per doelstelling meerdere concrete acties op
3. *Feedbackcarrousel*: de werkgroepjes presenteren de acties per doelstelling aan de hele groep. De andere groepjes geven feedback op de voorstellen. Bij grote groepen kan je met een carrouselstelsel werken waarbij elk groepje beurtelings op de acties van één ander groepje feedback geeft. Vervolgens schuiven de groepjes door naar een ander groepje. Aan het einde van de feedback-carrousel heeft elk groepje feedback gegeven op elk andere groepje. Mogelijk komen zo al een aantal gedeelde acties naar voren waarrond kan worden samengewerkt.
  4. *Bijsturing actieplan*: de werkgroepjes herbekijken hun acties in het licht van de verkregen feedback. Waar nodig sturen ze bij.
  5. *Prioriteitsoefening*: alle acties worden opnieuw kort samengevat aan de hele groep. Daarna geven alle deelnemers individueel aan welke acties over alle doelstellingen heen hun voorkeur genieten. De meest gekozen acties worden in de eerste komende periode aangepakt.
  6. *Optioneel tijdspad*: maak een tijdspad waarbinnen elke actie moet gerealiseerd zijn met tussenstappen die de opvolging van het project mogelijk maken.
  7. *Presenteer* regelmatig de voortgang en resultaten van elke actie en *vier de successen!*
- ⇒ **Resultaat**: in deze sessie bekom je concrete acties voor een mensgericht digitaliseringsproces uitgewerkt door de betrokken teamleden. Dankzij een concrete planning heb je een heldere kijk op wat de meest prioritaire acties.