

Progressiegerichte Microcultuur

Definitie progressiegerichte microcultuur

Een progressiegerichte microcultuur kenmerkt zich door gedeelde overtuigingen, normen en gedragingen over wat betekenisvolle progressie is en welke voedingsbronnen die betekenisvolle progressie mogelijk maken.

De kernaspecten in een progressiegerichte microcultuur

In een progressiegerichte microcultuur werken leidinggevend en teamleden binnen voor iedereen duidelijke structuren en kaders en zijn er expliciete progressieverwachtingen. De leidinggevend en teamleden zijn autonoom gemotiveerd voor hun werk en er heerst een gedeeld realistisch optimisme ten aanzien van de mogelijkheid om samen progressie te boeken. Er wordt individueel en gezamenlijk geleerd van wat mis is gegaan en wat goed heeft gewerkt en het delen van worstelingen en fouten wordt gewaardeerd. De leidinggevend en teamleden ervaren een positieve innerlijke werkbeleving en er wordt betekenisvolle progressie geboekt.

De specifieke gedeelde overtuigingen

In een progressiegerichte microcultuur heersen specifieke gedeelde overtuigingen ten aanzien van motivatie, mindset, inspanning en progressie. Wat men wel gelooft is daarbij net zo invloedrijk als wat men niet gelooft.

	Wat men wel gelooft	Wat men niet gelooft
Motivatie	Om een hoge kwaliteit van motivatie mogelijk te maken moeten teamleden werk kunnen doen dat ze interessant en/of belangrijk vinden	(Verbaal) belonen of straffen is soms nodig om teamleden te motiveren hun werk te doen
Mindset	Alle teamleden kunnen hun intelligentie, eigenschappen en capaciteiten ontwikkelen	De teamleden kunnen hun intelligentie, eigenschappen en capaciteiten nauwelijks veranderen
Inspanning	Effectieve en volhardende inspanning (ook bij tegenslagen) is nodig om vooruit te kunnen komen	Tegenslagen en mislukkingen zijn een teken dat het team faalt en het beter kan opgeven
Progressie	We proberen vooruit te komen met werk dat iets goeds oplevert voor anderen	We 'zitten de rit uit' en doen werk dat nutteloos is

De specifieke gedeelde normen en voorkeursgedragingen

In een progressiegerichte microcultuur heersen specifieke gedeelde normen en streeft men ernaar zich te gedragen conform die normen.

	Het team vindt het normaal om:	Het team vindt het niet normaal om:
Motivatie	..bij het verdelen van taken te zorgen dat ieder zoveel mogelijk voor hem/haar interessant en belangrijk werk kan doen ..bij het nemen van besluiten iedereen erbij te betrekken ..naar ieders mening te luisteren, ook als die mening negatief of afwijkend is ...aangemoedigd te worden om initiatieven te nemen	...een extra periodiek, goede beoordeling, bonus of extraatjes te in het vooruitzicht te krijgen voor als je goed presteert ...een slechte beoordeling, vervelende klusjes of andere negatieve consequenties in het vooruitzicht te krijgen voor als je slecht functioneert ...van zichzelf te verwachten dat ze perfect zijn ...elkaar persoonlijk te bekritisieren

	Het team vindt het normaal om:	Het team vindt het niet normaal om:
	...duidelijke kaders, regels en processen te hanteren ...goed te weten waarom ze bepaalde dingen moeten bereiken en doen die ze misschien niet zo leuk vinden	
Mindset	...de taken zo te verdelen dat teamleden zich steeds kunnen ontwikkelen ...elkaar constructieve kritische feedback te geven ten aanzien van de aanpak van het werk ...elkaar successen en goede prestaties te gunnen en die te waarderen ...nieuwe, uitdagende taken en projecten op te pakken ...fouten en mislukkingen met elkaar te bespreken met het doel er samen van te leren	...de taken zo te verdelen dat teamleden steeds doen waar ze talent voor hebben ...te praten over welk type persoon elk teamlid is ...met elkaar in competitie te zijn en elkaar te proberen af te troeven ...schuldigen aan te wijzen als er iets fout is gegaan
Inspanning	...zich bewust te zijn van wanneer ze samen willen leren en fouten mogen maken versus wanneer ze zo goed mogelijk willen presteren en foutloos willen werken ...bewust te oefenen wat ze nog moeilijk vinden en wat ze nog niet goed kunnen, zodat ze er beter in worden ...steeds op zoek te zijn naar de meest effectieve manier om hun werk te doen ...de werkaanpak aan te passen zodat ze doen wat werkt en niet herhalen wat niet werkt	...voortdurend gericht te zijn op foutloze prestaties leveren ...alleen maar te willen doen wat ze al goed kunnen ...in het verleden gemaakte fouten te herhalen
Progressie	...te bespreken hoe ze met hun werk iets goeds kunnen betekenen voor anderen ...te bespreken welke progressie ze hebben bereikt ...te bespreken welke progressie ze willen bereiken	...te bespreken hoe ze met hun werk rijker of beroemder kunnen worden dan anderen ...te blijven hangen in het bespreken van problemen en obstakels die buiten hun invloedssfeer liggen

Triggers

Een progressiegericht microcultuur is geen statisch gegeven, er is steeds sprake van fluctuaties in hoe sterk de overtuigingen zijn, hoe helder de normen zijn en hoe goed het lukt om gedrag congruent te laten zijn met de normen en de overtuigingen. Zes triggers of kritische incidenten kunnen de cultuur in de richting van een progressiegericht cultuur bewegen of juist ervan af doen bewegen.

1. **Welk werk krijgen we?** Een eerste trigger is het type werk dat er gedaan moet worden. Als teamleden werk moeten doen dat ze niet interessant en leuk vinden om te doen, wordt er dan een betekenisvolle reden gegeven waarom het nodig is, of krijgen teamleden simpelweg de opdracht het te doen en ervaren ze hun werk als nutteloos, saai en onbelangrijk? Als er opeens veranderingen worden doorgevoerd, waardoor eerdere

progressie teniet wordt gedaan, hoe wordt daarover dan met het team gecommuniceerd en hoe wordt de noodzaak voor de verandering onderbouwd?

2. **Hoe worden we aangestuurd?** Een leidinggevende die de autonome motivatie van teamleden ondersteunt, open staat voor negatieve uitingen van teamleden, oprecht gelooft in de ontwikkelbaarheid van teamleden, ruimte geeft voor ontwikkeling en duidelijk is over progressieverwachtingen is een rolmodel voor teamleden, terwijl een leidinggevende die een autoritaire, controlling stijl van leidinggeven heeft, medewerkers in hokjes plaatst en er niet voor teamleden is als zij hulp nodig hebben, juist het ontwikkelen van een progressiegerichte cultuur in de weg zit.
3. **Met welke systemen en processen moeten we werken?** Systemen en werkprocessen (werving en selectie, beoordeling, beloning, ziekteverzuim, uitstroom, ontwikkeling, administratieve systemen etcetera) kunnen de ontwikkeling van een progressiegerichte cultuur ondersteunen of juist in de weg zitten en ondermijnen. Bijvoorbeeld: in wervingsprocedures selecteren op talent en intelligentie ondermijnt de ontwikkeling van een oprechte progressiegerichte microcultuur, bonussen en prestatiebeloningssystemen ondermijnen dit ook en stringente targets en sturen op output heeft ook een ondermijnend effect.
4. **Hoe reageren we op veranderingen?** Organisatieveranderingen en innovaties kunnen een trigger zijn om defensief en negatief te reageren en de verandering of innovatie niet te internaliseren. Een dergelijke reactie op veranderingen leidt tot stagnatie en zelfs achteruitgang. Organisatieverandering en innovatie kunnen ook een trigger vormen om progressiegericht te reageren, waarbij de verandering wordt geïnternaliseerd, teamleden erachter staan om actief bij te dragen om de verandering tot een succes te maken.
5. **Hoe reageren we op tegenslagen?** Tegenslagen kunnen een trigger zijn om open te willen leren van wat er fout gaat, je niet te laten verlammen, autonome motivatie te behouden of herwinnen, en progressie te boeken naar aanleiding van de tegenslag of kunnen juist een trigger zijn om schuldigen aan te wijzen, te blijven hangen in probleemorzaken, je te laten verlammen en te verzanden in stagnatie.
6. **Hoe reageren we op het succes van anderen?** Als andere teams of organisaties succesvoller zijn dan zichzelf, dan kan het team dit zien en benutten als indicatie dat er iets te leren en te verbeteren valt. Een dergelijke reactie doet de cultuur richting een progressiegerichte cultuur bewegen. Maar het team kan dit succes ook interpreteren als signaal dat het beter is om het zelf op te geven en het zinkende schip te verlaten. Een dergelijke reactie ondermijnt de ontwikkeling van een progressiegerichte microcultuur.