Casestudie: het leiderschapsteam van een kerncentrale

humaninsight

“Het kwartje is gevallen”

Hoe het directieteam van een kerncentrale ervoor zorgde dat de directeur de psychologische veiligheid opnieuw inschatte met behulp van de AEM-Cube®*

De uitdaging van de organisatie

Na zo’n drie jaar eerder met het bedrijf te hebben samengewerkt, benaderden ze onze partner opnieuw: een aantal maanden geleden, na de aanwerving van de kerncentrale, werd een nieuwe directeur aangesteld. In de drie jaar daarvoor hadden er wisselingen plaatsgevonden in het directie- en leiderschapsteam. Hoewel de centrale van het bedrijf het goed doet, streven ze de komende jaren ernaar om de wereldwijde benchmark voor de vestigingen van het bedrijf te worden. Daarom hadden ze een grote behoefte om verbeteringen aan te sturen, en een behoefte aan culturele en organisatorische veranderingen: zeer exploratieve elementen. Een deel daarvan is in het verleden echter niet gelukt en de nieuwe directeur van de kerncentrale was vastberaden om te begrijpen waarom dat het geval was.

Waarom de organisatie voor de AEM-Cube gekozen heeft

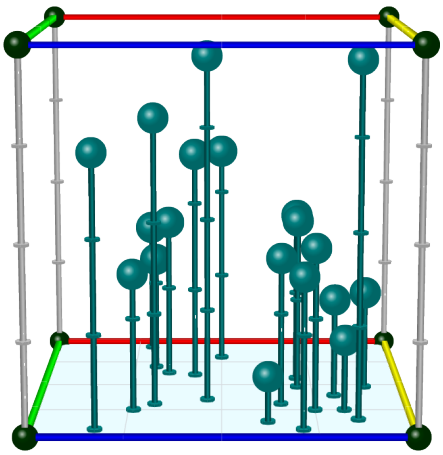
Toen onze partner voor het eerst met het leiderschapsteam werkte, koos onze partner specifiek voor Human Insight om de AEM-Cube-assessmenttool. Drie jaar later wilde de HR-directeur van het bedrijf geen volledig nieuwe tool voor het leiderschapsteam gebruiken, omdat het bedrijf dan veel meer ontwrichting zou merken dan nodig was. Een andere, maar even belangrijke reden voor het gebruik van de AEM-Cube was dat het bedrijf leerde hoe ze hun team konden positioneren voor effectievere en langdurigere verandering in de toekomst. Hierom was de AEM-Cube specifiek geschikt.

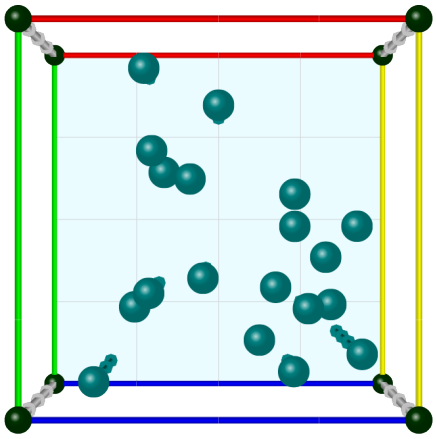
**Deze businesscase is geanonimiseerd vanwege de privacywens van de klant*

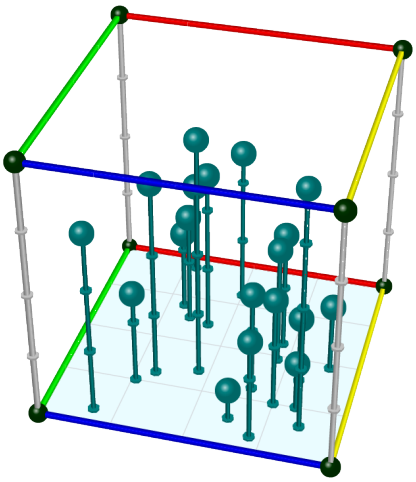
Inzichten voor verdere groei

Nadat iedereen hun AEM-Cube-vragenlijst had ingevuld, bleek het profiel van het leiderschapsteam iets af te wijken van wat je normaal in dit soort bedrijven ziet. Van de negentien medewerkers die de AEM-Cube-vragenlijst hadden ingevuld, hadden er tien een exploratieve voorkeur en zeven van deze tien een bijzonder sterke exploratieve voorkeur. Hoewel ze dit op de werkvloer niet lieten toonden, vond de directeur het erg interessant om een overwegend exploratieve voorkeur in het leiderschapsteam te zien. Dat deed hem echter afvragen: waarom zijn deze uitdagingen met betrekking tot transformatie en verandering er in de eerste instantie dan? Als er een overwicht is in het leiderschapsteam dat actief verandering aanmoedigt en opzoekt, hoe komt het dan dat dit bedrijf verandering lijkt te onderdrukken en actief de andere kant op kijkt wanneer we moeten kijken naar nieuwe manieren om deze uitdagingen aan te gaan?

Uit de één-op-één-sessies die onze partner met het team deed, werd duidelijk dat dit bedrijf een bedrijf is waar mensen een lange tijd, zo niet hun hele carrière, voor blijven werken. Als gevolg daarvan werden veel medewerkers geïnstitutionaliseerd in hun manier van werken. Werken binnen een bedrijf dat opereerde onder een zeer veeleisende en controlerende leiderschapsstijl vormde hen als individuen. Daarom konden ze hun exploratieve karakter niet laten zien, zoals blijkt uit de AEM-Cube-resultaten. De psychologische veiligheid van het bedrijf was het probleem: ze hadden een psychologische voorkeur voor exploratie, maar verstopten die tijdens hun werk. Naar hun mening kregen ze niet de kans om de uitdagingen waarmee ze werden geconfronteerd aan te pakken of verandering en innovatie te stimuleren.







Hoe de inzichten van de AEM-Cube resultaten beïnvloedden

Er zijn nog geen duidelijke resultaten binnen de bedrijfscultuur te zien, omdat ze de AEM-Cube zo recentelijk hebben gebruikt. De resultaten van de AEM-Cube-assessment hadden echter direct effect: ze begrepen de resultaten meteen. Deze gaven ook inzicht in het feit dat deze mensen zich zo gedragen omdat de huidige cultuur hen verhindert zich anders te gedragen, in plaats van dat deze mensen zich zo gedragen omdat ze zo zijn.

De resultaten van de AEM-Cube lieten zien dat dit team fundamenteel anders is dan hoe ze als collectief opereren..

"Ik werk nu ongeveer zeven jaar met Human Insight. Twee of drie jaar geleden, toen ik alleen de AEM-Cube-workshop had gedaan, had ik misschien moeite gehad om de AEM-Cube-resultaten van dit specifieke bedrijf te begrijpen. Omdat ik echter ook de Quality of Interaction-workshop en andere heb gevolgd, deed het me inzien dat het eigenlijk de cultuur binnen deze organisatie is die zorgt voor een laag niveau van psychologische veiligheid, waardoor een team ontstaat dat zo werkt en handelt, maar in werkelijkheid eigenlijk heel anders is. Daarom is de AEM-Cube een uitstekend hulpmiddel omdat het ons naar bepaalde data heeft geleid die we anders niet zouden hebben gehad."

Greg Elton

Managingpartner bij Day-2