

Cultuurverandering

Vanuit de Balm academie vinden wij het belangrijk dat iedereen voldoening haalt uit het werk, elke dag heel naar huis gaat en zo fit mogelijk met pensioen gaat. Samen met werkgever en werknemers werken wij daarom aan een organisatiecultuur waarin consequent aandacht is voor ieders autonomie, zelfmanagement, mobiliteit, arbeidsveiligheid, gezondheid, vitaliteit en impact. Wij werken aan een organisatiecultuur waarin consequent aandacht is voor beter, gezond en waardevol werk - voor iedereen. Zo ontstaat een win-win-situatie voor alle werkenden.

Waarom veranderen en waartoe veranderen?

Om als organisatie een cultuurverandering te initiëren, is er een aanleiding, noodzaak of kans nodig. Organisaties kiezen altijd voor een cultuurverandering vanuit een gevoel van urgentie. Een organisatie verkeert in een situatie waar men niet tevreden over is en men wil met geïdentificeerde punten aan de slag om toe te werken naar een situatie waar de organisatie wel tevreden over is. Deze nieuwe situatie functioneert als doel en richting.

Tabel 1: Antwoorden op de waarom-vraag en de waartoe-vraag.

Waarom veranderen? Huidige situatie.	Waar toe veranderen? Nieuwe situatie.
1. Vakmanschap is te laag	1. Vakmanschap is hoog
2. Professionaliteit is te laag	2. Professionaliteit is hoog
3. Zorgen over boeien en binden van talent	3. Organisatie boeit en bindt talent.
4. Ontevreden over imago op arbeidsmarkt	4. Tevreden over imago op arbeidsmarkt
5. Werknemers zijn niet duurzaam inzetbaar	5. Werknemers zijn duurzaam inzetbaar
6. De omzet is te laag	6. De omzet is steeds beter
7. Er wordt te weinig winst gemaakt	7. Er wordt voldoende winst gemaakt
8. Organisatie is niet toekomstbestendig	8. Organisatie is toekomstbestendig
9. Werknemers zijn onvoldoende wendbaar.	9. Werknemers zijn wendbaar
10. Werknemers zijn niet bevlogen	10. Werknemers zijn bevlogen
11. Te weinig creativiteit werknemers	11. Veel creativiteit werknemers
12. Te weinig assertiviteit werknemers	12. Veel assertiviteit werknemers
13. Onveilig gedrag op de werkvloer	13. Veilig gedrag op de werkvloer
14. Onvoldoende grip op arbeidsveiligheid	14. Grip op arbeidsveiligheid
15. Teveel ongevallen	15. Toewerken naar nul ongevallen
16. Te hoog ziekteverzuim	16. Laag ziekteverzuim
17. Er is sprake van arbeidsongeschiktheid	17. Vermijden arbeidsongeschiktheid
18. Boetes van de Inspectie SZW	18. Vermijden boetes Inspectie SZW

Waarom aandacht voor cultuurverandering?

Een cultuur is het geheel van gedeelde normen, waarden en gedrag die bepalen hoe de werknemers van een organisatie met elkaar werken. De organisatiecultuur helpt om te acteren op zaken die niet in regels te vangen zijn. Door aandacht te geven aan de cultuur pak je onderliggende problemen aan en kan de organisatie tegelijkertijd op meerdere fronten stappen zetten.

Cultuurverandering = gedragsverandering

Gedrag is een zichtbare uiting van een cultuur. Wanneer we een cultuurverandering willen realiseren, zijn we in feite op zoek naar individuele gedragsverandering. We willen dat werknemers stoppen met gedrag dat de organisatie in de huidige situatie houdt en we willen dat ze gedrag gaan uitvoeren dat de organisatie in de nieuwe situatie doet belanden. Meestal is het vereist dat iedereen in de organisatie ander gedrag gaat vertonen dan voorheen. Dit geldt voor de werkenden op de werkvloer, maar zeker ook voor de leidinggevenden, de HR-manager, de directeur en alle andere betrokken personen.

Wij werken aan gedrags- en cultuurverandering via twee aanliegroutes. Enerzijds denken wij mee op organisatieniveau over het faciliteren van gedragsverandering. Anderzijds ondersteunen wij individuele werkenden in het veranderproces.

Onze visie op gedragsverandering

Bij het ondersteunen van individuele gedragsverandering richten wij ons vanuit de Balm academie op drie voorwaarden en vier knoppen:

Voorwaarde 1: intrinsieke motivatie.

Intrinsieke motivatie is een voorwaarde voor gedrags- en cultuurverandering. Het gaat om de mate waarin de gewenste manier van werken onderdeel is van het normen- en waardenpatroon van mensen. Vanuit intrinsieke motivatie kunnen werkenden trouw zijn aan de normen en waarden en daar naar handelen.

Voorwaarde 2: commitment.

Commitment staat voor de bereidheid om energie te leveren om van de huidige situatie naar de nieuwe situatie te werken. Ander gedrag uitvoeren dan voorheen kost energie en moeite. Dit levert een individu alleen als hij of zij ervoor intrinsiek gemotiveerd is.

Voorwaarde 3: duidelijke afspraken. Voor het aansturen van je gedrag is het van belang dat je weet wanneer en op welke manier je ander gedrag moet gaan uitvoeren dan voorheen. Duidelijke afspraken zijn erg belangrijk voor succesvolle gedragsverandering.

Knop 1: eigen regie. Ander gedrag uitvoeren dan voorheen vraagt van je dat je de neiging onderdrukt om te handelen zoals je altijd deed en in plaats daarvan ander gedrag uit te voeren. Hiervoor is het van belang dat je:

- a) het moment herkent dat je ander gedrag gaat uitvoeren.
- b) het vermogen hebt om ander gedrag uit te voeren.

Knop 2: opwaartse kracht vanuit vitaliteit. Vitaliteit hangt nauw samen met het vermogen om ander gedrag uit te voeren. Door de vitaliteit van werkenden te verbeteren, zal de kans toenemen dat zij zich aan de afspraken houden.

Knop 3: collegialiteit. Het gaat om de mate waarin collega's om elkaar geven, elkaar helpen, interesse in elkaar tonen, een beroep op elkaar doen, zorgen voor elkaar. Gedragsverandering is gemakkelijker wanneer je gesteund wordt. Collegiale mildheid en compassie vergroot de kans op succes.

Knop 4: Leiderschap. Inspireren en motiveren door prioriteit te geven aan de verbeterpunten, voorbeeldgedrag te tonen, mensen naar hun ideeën te vragen en te zorgen dat regels worden nageleefd.

Knop 5; Hoger management. De prioriteit die het (hoger) management communiceert via gedrag.

Zie voor meer informatie de pdf 'Effectief je gedrag aansturen' op de website van de Balm academie.

Het resultaat van gedrags- en cultuurverandering

Het draaien aan voornoemde knoppen heeft resultaten voor de cultuur van de organisatie. Dit kan je terug zien in twee vormen van gedrag:

Compliance. Het opvolgen van regels en procedures (ook als de omstandigheden dit bemoeilijken).

Participatie. Vrijwillige gedragingen die niet alleen van belang zijn voor de persoon zelf, maar ook in het belang zijn van collega's en de organisaties als geheel. Proactief werken aan de verbeterpunten.

Hoe begeleiden wij een cultuurverandering?

In onze dienstverlening bieden wij een veelomvattende aanpak. We integreren kennis en ervaring op het gebied van gedragsverandering, cultuurverandering, opleidingskunde, communicatie, arbeidsveiligheid, arbo, gezondheid, vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en HR. Op de laatste pagina van dit document benoemen wij de belangrijkste personen, organisaties en publicaties waarmee wij samenwerken en/of aansluiten.

We gebruiken bij het begeleiden van een cultuurverandering de acht veranderstappen van John P. Kotter. Hij maakt deze stappen eenvoudig inzichtelijk in zijn fabel 'Onze ijsberg smelt!' (Business Bibliotheek, 22^e druk 2015).

1. Creëer een gevoel van urgentie

Veranderen kost energie en moeite. Als de betrokkenen het nut niet inzien van de verandering, zal er niets gaan gebeuren. De directie, het management, de staf, de OR/PVT en alle medewerkers in de uitvoering zullen (uiteindelijk) moeten weten waarom het nodig is om in beweging te komen. Alle betrokkenen moeten een antwoord kunnen geven op de vraag: 'What's in it for me?'.

Wij brengen de urgentie in kaart vanuit drie veranderkundige vragen uit de Veranderversneller van Kilian Bennebroek Gravenhorst (2015):

1. Waarom wil de organisatie veranderen? Wat is de aanleiding, noodzaak, kans?
2. Wat wil de organisatie veranderen? Wat staat er op de veranderagenda? Welke aanpassingen in de organisatie zijn nodig?
3. Waartoe wil de organisatie veranderen? Wat is het doel, de richting, de toegevoegde waarde?

We brengen in overleg met de opdrachtgever de huidige situatie in kaart en schetsen een beeld van de gewenste situatie, een toekomstbeeld. Voor het creëren van commitment maken wij contact met elke individuele medewerker, hetzij in individuele interviews, hetzij in teambesprekingen. Zo starten we de verandering meteen van onderaf en ontwikkelen met elkaar een gevoel voor urgentie.

2. Verzamel een leidend team

In overleg met de opdrachtgever vormen en trainen we een multidisciplinair kernteam. Dit kernteam zal de verandering gaan sturen en begeleiden. Een vereiste is dat alle leden van het kernteam bereid zijn elkaar te verstaan en steeds willen en kunnen wisselen van perspectief. Bovendien hechten we veel waarde aan collegialiteit in het leidend team.

De training van het kernteam bestaat uit twee werksessies. Na afloop hebben de leden van het kernteam de volgende doelen bereikt:

1. Men heeft inzicht in de kritische succesfactoren en knoppen rondom individuele gedragsverandering en cultuurverandering.
2. Men heeft meer inzicht in de beweegredenen van beslissers met budget om te investeren in duurzame inzetbaarheid.
3. Men weet wat men wel en niet kan bereiken vanuit het multidisciplinaire kernteam.
4. Men weet hoe men een gezamenlijk verhaal creëert.
5. Men heeft inzicht in nut en noodzaak van effectieve communicatie om draagvlak en betrokkenheid te creëren.

3. Ontwikkel een visie en strategie voor de verandering

We begeleiden het kernteam bij het ontwikkelen van een lange termijn visie en een veranderstrategie met een goede mix van activiteiten en interventies. We adviseren rondom een mix van opleidingskundige interventies en communicatiemiddelen. Voor de samenhang kiezen we vaak voor meerjarenprogramma's met een stip aan de horizon, bijvoorbeeld een programma gekoppeld aan een visie 2020.

Heldere afspraken zijn cruciaal voor een succesvolle gedrags- en cultuurverandering. Commitment is alleen mogelijk vanuit een 'contract' tussen alle betrokkenen. In het kernteam vragen wij daarom aandacht voor het formuleren en formaliseren van afspraken. We sluiten ons - in navolging van Frank Guldenmund van de TU Delft - aan bij het ontwikkelingsmodel van organisatiecultuur gebaseerd op het werk van Berger en Luckmann (1966). Dit model gaat ervan uit dat interventies altijd onderdeel uitmaken van een bredere aanpak.

Het ontwikkelingsmodel bestaat uit vijf stappen:

1. Betekenisgeving
2. Uitwisseling
3. Formalisatie
4. Training
5. Versterking (bekrachtiging op de werkvloer)

Afspraken kunnen we formuleren en formaliseren in een herkenbaar gedragskompas. In het gedragskompas nemen we gedragsprincipes en zichtbaar gedrag op om de visie van de organisatie tastbaar en meetbaar te maken. Het gedragskompas biedt een concreet kader voor ontwikkeling van de cultuur en een basis voor een constructieve aanspreekcultuur. Om commitment te bereiken, is het van belang dat de gedragsprincipes en afspraken op de juiste manier geformuleerd worden. Een vorm om de wensen van de werkgever te communiceren, is door aan te geven: "Wat voor mij belangrijk is, is veiligheid. Dat betekent voor mij dat jij elke dag met twee handen naar huis gaat. Zou je voor mij je handschoenen willen dragen tijdens ... ?"

Uiteindelijk komen werkgever en werknemer overeen welk gedrag er uitgevoerd gaat worden. Ze schudden elkaar de hand, kijken elkaar in de ogen en maken een afspraak. Als de medewerkers akkoord gaan, kunnen de handen geschud worden. 'Afspraken maken en nakomen' en commitment organiseren wij van onderaf. We adviseren het kernteam rondom een educatieve veranderstrategie met nadruk op 'leren en faciliteren'.

4. Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren

Commitment van alle stakeholders rondom de visie en strategie vraagt authentieke top-down communicatie en maximale bottom-up communicatie. We volgen drie sporen:

1. Wij adviseren het kernteam rondom een effectieve mix van communicatiemiddelen, zowel digitaal, hard copy als persoonlijk. Desgewenst schakelt het kernteam gespecialiseerde communicatieadviseurs in.
2. Wij organiseren samen met het kernteam maximale betrokkenheid van alle betrokkenen in interviews, teambesprekingen, interactieve kantinebijeenkomsten etc.
3. We organiseren collegiale communicatie van onderaf, onder andere met de inzet van werkbuddy's en ambassadeurs. We leggen veel nadruk op een constructief samenspel en een dialoog tussen alle betrokkenen. We arrangeren vanuit de lange termijn visie en strategie, bijvoorbeeld extra overleg tussen directie en de OR/PVT.

5. Maak het iedereen mogelijk om te handelen

Door alle betrokkenen te faciliteren, vergroot je de kans dat ze ook daadwerkelijk van gedrag zullen veranderen. We trainen iedereen en nemen obstakels weg, zodanig dat iedereen met succes een bijdrage kan leveren aan de nieuwe visie en situatie. In deze fase draait het kernteam aan de volgende knoppen:

- Eigen regie
- Vitaliteit
- Collegialiteit

Zie pfd 'Effectief je gedrag aansturen' op onze website. In de cursuskalender van de Balm academie vind je concrete scholingsmogelijkheden.

Het kernteam organiseert ook aandacht voor de technische en fysieke randvoorwaarden van het gedrag en de gedragsverandering. Het gaat om de juiste aandacht voor inkoop, ontwerp, inrichting, gereedschap en meubilair. Vanuit deze gedachte is Marcel Balm sinds 2013 lid van de Nederlandse Vereniging voor Veiligheidskunde (NVVK). Het kernteam kan ook andere specialisten betrekken, zoals bijvoorbeeld arbeidshygiënist en ergonomen.

6. Genereer korte termijn successen

Door in een kort tijdbestek een aantal zichtbare, overtuigende successen te creëren, gaan alle betrokkenen zien dat er daadwerkelijk verandering mogelijk is. Het vieren van successen dient daarom een vast onderdeel van de cultuurverandering te zijn.

7. Houd het tempo hoog

Het kernteam bewaakt het tempo van de gedrags- en cultuurverandering. Soms is het nodig wat te versnellen, soms is het nodig met geduld wat meer tijd en afstand te nemen. Het is vooral belangrijk dat alle betrokkenen de ruimte krijgen voor eigen regie en collegialiteit.

8. Creëer een nieuwe cultuur en een wendbare organisatie

Cultuurverandering is nooit af. Vanuit het kernteam is aandacht nodig voor het bestendigen van de nieuwe cultuur, maar tegelijkertijd is aandacht nodig voor blijvende wendbaarheid van de organisatie.

Literatuur

- Bennebroek Gravenhorst, K. (2015). *De Veranderversneller*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- De Haan, E., & Beerends, E. (2011). *Organisatieontwikkeling met Theory U*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- Een cultuur van gezond en veilig werken. (2017). Geraadpleegd op 15 maart 2018, van <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/gezond-en-veiligheidscultuur/een-cultuur-van-gezond-en-veilig-werken>
- Guldenmund, F., & Hale, A. (2013). *Multidisciplinaire richtlijn Bevorderen van veilig gedrag in productie-omgevingen*. Geraadpleegd van <https://www.nvab-online.nl/richtlijnen/richtlijnen-NVAB/richtlijn-Bevorderen-van-veilig-gedrag-in-productieomgevingen>
- Heins, G. (2017). *Aanspreken? Gewoon doen!*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- Johnson, S. (1998). *Wie heeft mijn kaas gepikt? Omgaan met veranderingen, zakelijk en privé..* Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Kotter, J., & Rathgeber, H. (2006). *Onze ijsberg smelt!*. Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Rupert, J. (2013). *Van compliance naar participatie Eindrapportage literatuuronderzoek Versterken arbeidsveiligheid*. Geraadpleegd van <http://gezondeneveiligwerkt.nl/onderzoek-arbeidsveiligheid-joyce-rupert>
- Wormer, P. (2016). *Vitaliteitsbijbel*. Amsterdam: (z.u.).