

Visie en uitgangspunten voor succesvolle implementatie organisatiebrede cultuurverandertrajecten

Uitgangspunten voor duurzame borging

- Er dient een duidelijke koppeling te komen met de missie/ambitie van de organisatie
- Cultuur expliciet maken naar richten/inrichten en verrichten (uiteindelijk naar houding en gedrag)
- Aan de voorkant dient een positieve insteek te worden gekozen.
- Gewenst gedrag moet verwoord worden in gedragsregels/normen en waarden.
- Bij de implementatie dient aandacht te zijn voor de koppeling met HR-instrumenten.
- De implementatie moet aansluiten op de lokale cultuur (er bestaat namelijk niet één cultuur)
- Kijk hoe medezeggenschap betrokken kan worden bij besluitvorming en de implementatie.
- Zichtbaar, hoorbaar en voelbaar consistente acties ondernemen op alle lagen in organisatie → ook mobiliseren leidinggevende lagen en hen positioneren in dit vraagstuk!
- Binnen het grote cultuur kader, aanpak per onderdeel waarbij lokale leiding/kader positie moet innemen en ook vervolgens met “lokale verbeterplannen” moet komen voor het vervolg → dicht bij de mensen (eigenaarschap) en niet van directie.
- De implementatie-/communicatiestrategie dient gericht te zijn op het creëren van interactie en dialoog t.b.v. bewustwording bij de diverse interne doelgroepen. Het proces op lokaal niveau waarin medewerkers met elkaar spreken over normen en waarden en daaruit voortvloeiend gedrag is van groot belang. Essentie is: Eigenaarschap en mensen in cirkel van invloed laten staan!
- Bij de implementatie op “lokaal” niveau is het van belang de intrinsieke motivatie aan te boren. De kracht zit hem hier niet in het weten (kennis), maar in het bespreekbaar maken en aanspreken op (houding en gedrag). De focus in deze aanpak ligt dan ook op dialoog en draagvlak. Om draagvlak te creëren, is een ontwikkelproces door en samen met medewerkers essentieel.
- De lijn dient zich werkelijk verantwoordelijk te voelen voor dit proces, waarbij de afdelingen communicatie kunnen ondersteunen en faciliteren. Een geslaagde introductie en borging van de gewenste cultuur (beroepscode/bejegeningprofiel) is in belangrijke mate afhankelijk van de juiste rol en betrokkenheid van het lijnmanagement. De voorbeeldrol van leidinggevenden is daarbij essentieel. Een belangrijke factor is de daadwerkelijke sturing op het proces van leidinggevenden (op meerdere niveaus) met consistente prestatie indicatoren.
- Structurele toetsing van de gewenste cultuur (beroepscode/bejegeningprofiel) aan de hand van dilemma's uit de dagelijkse praktijk maakt hier onderdeel van uit.
- Door in te zetten op dieper liggende waarden in plaats van de voorgeschreven normen, kan een intern gemotiveerde gedragsverandering/-bestendiging worden bewerkstelligd. Dat wil zeggen dat medewerkers vanuit hun eigen overtuiging tot bepaalde gedragingen zullen (blijven) komen.
- Leercurve kort houden door te leren van do's and don'ts van andere organisaties → en best practise intern!

Communicatie, HR-ondersteuning (op landelijk niveau)

- Communicatiemiddelen voor alle medewerkers (brochure, Cd-rom, 'borstzak'gids, intranetbanners, met daarin/daarop kernachtige statements uit beroepscode en bejegeningprofiel. Benutten van interne krant/magazine en voortgang + succes stories benoemen)
- Landelijke intranetsite met relevante informatie en downloads
- Toolkit voor diverse interne doelgroepen.
- Media-aandacht via diverse kanalen
- Werkconferenties voor diverse interne doelgroepen (subsidie?).
- Richtlijn voor tijdige betrokkenheid van medezeggenschapsorganen.
- Richtlijn voor integratie van gewenste cultuur (beroepscode/bejegeningprofiel) in de diverse P-instrumenten op (landelijk en lokaalniveau (aanstelling, beoordelings- en functioneringsgesprekken, werkoverleggen, etc.)).
- Bij werken met externen streven naar duidelijke co-productie waarbij opdrachtgever regie behoudt en HR betrokken wordt bij uitvoering door, naast het inzetten van externe trainers, ook eigen trainers/opleider in te zetten (desnoods na "train de trainer")
- Afstemming met academie over integratie beroepscode en bejegeningprofiel in initieel en postinitieel onderwijs.
- Beroepscode en bejegeningprofiel agenderen voor reguliere vergaderingen van diverse overleggrema.
- Onderzoeken of beroepscode een bejegeningprofiel meegenomen kunnen worden in INK-kwaliteitsaudits.
- Mystery audits om lijnmanagement en medewerkers scherp te houden.