

Management of werkvloer
-
wie zorgt voor momentum in
cultuurverandering

G. Uittenhout

Achtereenvolgens:

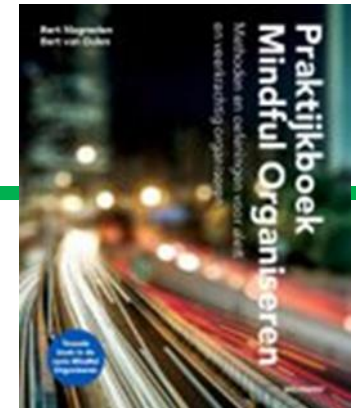
Basiscondities voor en kenmerken HRO

“De graadmeter”

De organisatie toen en nu; interventies geprojecteerd op

Stellingen en discussie





Referentiekader.....

GENERATIEF

- Alert zijn op het onverwachte
- Niet simplificeren
- Operatie centraal stellen
- Direct bijsturen en aanpakken (veerkracht)
- Benutten van expertise

PROACTIEF

CALCULATIEF

REACTIEF

PATHOLOGISCH

Glazen plafond



7 niveaus van organisatiebewustzijn

FOCUS

ASPECTEN (doorgeschoten focus)

DIENSTBAARHEID
(maatschappij)

7

DIENSTBAARHEID AAN DE MENSHEID
maatschappelijke verantwoordelijkheid,
toekomstige generaties, ethiek.

BETEKENIS VOOR ANDEREN
(gemeenschap)

6

STRATEGISCHE ALLIANTIES, PARTNERSHIPS.
Ontplooiing medewerkers,
maatschappelijke betrokkenheid, milieubewustzijn.

INTERNE COHESIE
(eigen organisatie)

5

ONTWIKKELING VAN EEN STERKE EIGEN IDENTITEIT
Betrokkenheid, samenwerking, creativiteit, integriteit,
gedeelde visie en waarden.

TRANSFORMATIE
(ontwikkeling)

4

CONTINU LEREN EN VERBETEREN
Aanpassingsvermogen, innovatie,
doel- en missiegerichtheid, teamwork.

EIGENWAARDE
(performance)

3

HIGH PERFORMANCE SYSTEMEN EN PROCESSEN
Productiviteit, efficiency, kwaliteit, professionele ontwikkeling /
Bureaucratie, zelfgenoegzaamheid.

BETREKKINGEN
(onderlinge relaties)

2

GOEDE RELATIES
Goede communicatie tussen medewerkers,
klanten en leveranciers, / **Manipulatie, schuldigen zoeken.**

OVERLEVEN
(bestaanszekerheid)

1

ZEKERHEID, WINST
Financiële gezondheid, veiligheid en gezondheid
medewerkers / **Uitbuiting, overdreven beheersing.**



Ontwikkeling toe

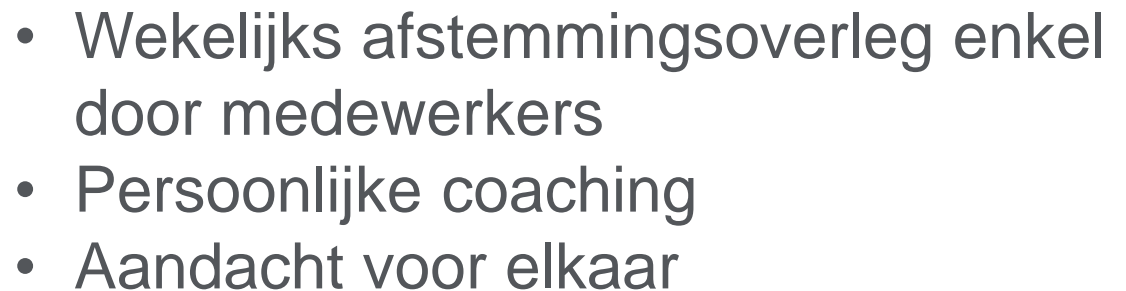
Niveau	Gewenste waarden toen	Huidige waarden nu	Gewen
7			
6			
5	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
4	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
3	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
2			● ● ● ● ●
1		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
	betrokkenheid en inzet 26 5(I) het betrekken van medewerkers 24 5(O) teamwerk 24 4(R) continue verbetering 23 4(O) informatie delen 22 4(O) duidelijkheid 21 5(O) eerlijkheid 21 5(I) gemeenschappelijke visie 21 5(O) betrouwbaarheid 20 3(R) samenwerking 20 5(R)	veiligheid 37 1(O) voldoen aan de regels 32 3(O) betrokkenheid en inzet 27 5(I) continue verbetering 24 4(O) samenwerking 21 5(R) teamwerk 19 4(R) het betrekken van medewerkers 18 5(O) gezondheid van medewerkers 15 1(O) korte termijn gericht (L) 14 1(O) Kwaliteit 14 3(O)	betrokkenheid en inzet 30 5(I) duidelijkheid 29 5(O) waardering voor medewerkers 29 2(R) het betrekken van medewerkers 24 5(O) informatie delen 24 4(O) continue verbetering 23 4(O) teamwerk 23 4(R) samenwerking 19 5(R) balans (thuis/werk) 17 4(O)

Eerste stappen toen:

- MT als team aan de slag met (VGM) cultuur verandering
- 4 speerpunten:
 - MT alignement en visie ontwikkeling
 - Effectiever organiseren overlegstructuren, aanpak thema's
 - Leren en continu verbeteren, uitpakken OGB's
 - Teamontwikkeling, dialoog en coaching on the job

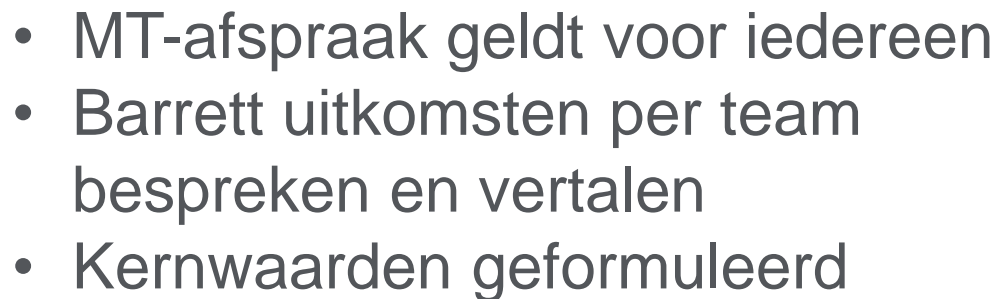
HRO CONFERENTIE 2017

- **Relaties centraal stellen**
- Werken aan gemeenschappelijke kaders
- Informatie delen en collectief leren
- Investeren in capaciteit

- 
- Wekelijks afstemmingsoverleg enkel door medewerkers
 - Persoonlijke coaching
 - Aandacht voor elkaar

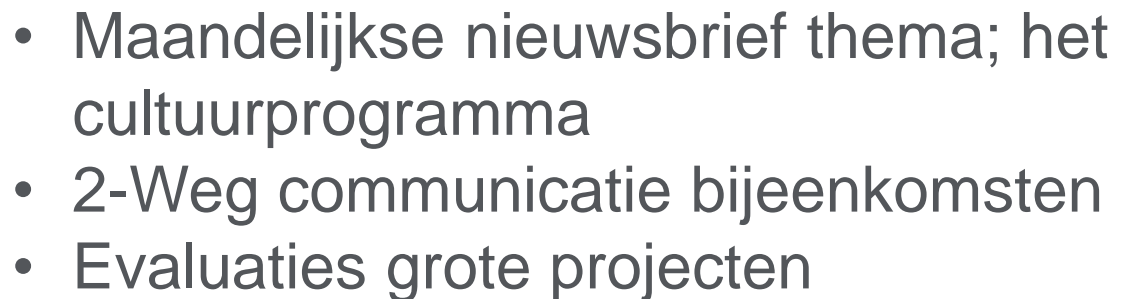
HRO CONFERENTIE 2017

- Relaties centraal stellen
- Werken aan gemeenschappelijke kaders
- Informatie delen en collectief leren
- Investeren in capaciteit

- 
- MT-afspraken gelden voor iedereen
 - Barrett uitkomsten per team bespreken en vertalen
 - Kernwaarden geformuleerd

HRO CONFERENTIE 2017

- Relaties centraal stellen
- Werken aan gemeenschappelijke kaders
- **Informatie delen en collectief leren**
- Investeren in capaciteiten

- 
- Maandelijkse nieuwsbrief thema; het cultuurprogramma
 - 2-Weg communicatie bijeenkomsten
 - Evaluaties grote projecten

HRO CONFERENTIE 2017

- Relaties centraal stellen
- Werken aan gemeenschappelijke kaders
- Informatie delen en collectief leren
- Investeren in capaciteiten

- 
- Individuele VGM-activiteit voor algemeen nut van de organisatie

HRO CONFERENTIE 2017

- Relaties centraal stellen
- Werken aan gemeenschappelijke kaders
- Informatie delen en collectief leren
- Investeren in capaciteiten
- Maar ook....
 - Overplaatsingen
 - MS bruikbaar maken
 - Nutteloze routines afschaffen

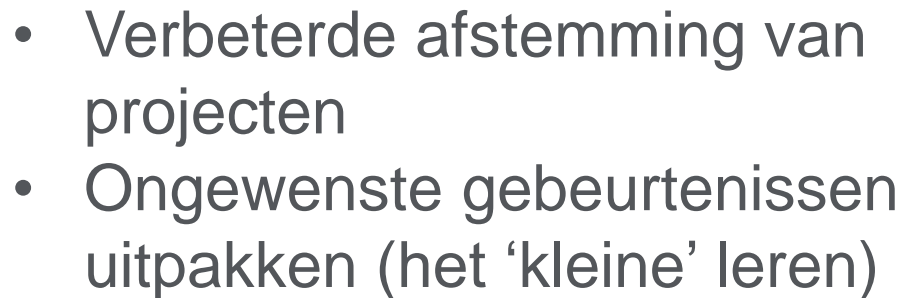
HRO CONFERENTIE 2017

- Alert zijn op het onverwachte
- Niet simplificeren
- Operatie centraal stellen
- Direct bijsturen en aanpassen (veerkracht)
- Benutten van expertise

- 
- BBS invoeren
 - 'Concerns' en zwakke signalen
vervolg geven

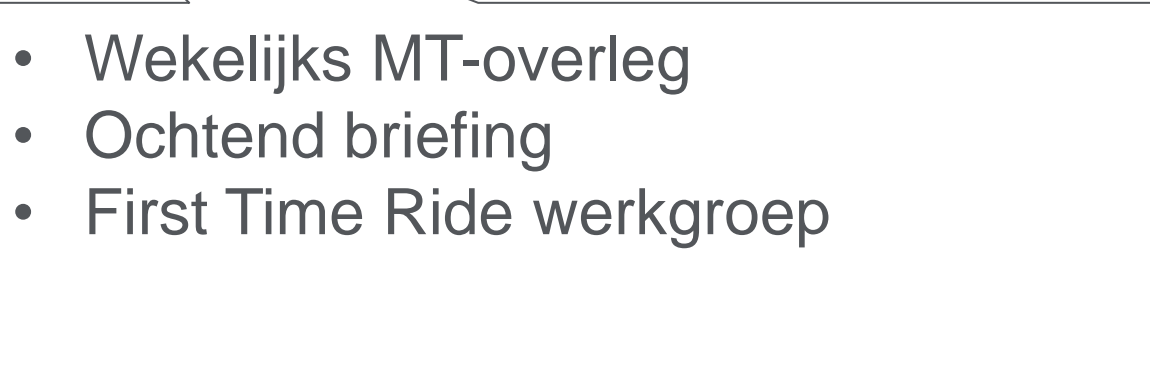
HRO CONFERENTIE 2017

- Alert zijn op het onverwachte
- **Niet simplificeren**
- Operatie centraal stellen
- Direct bijsturen en aanpakken (veerkracht)
- Benutten van expertise

- 
- Verbeterde afstemming van projecten
 - Ongewenste gebeurtenissen uitpakken (het 'kleine' leren)

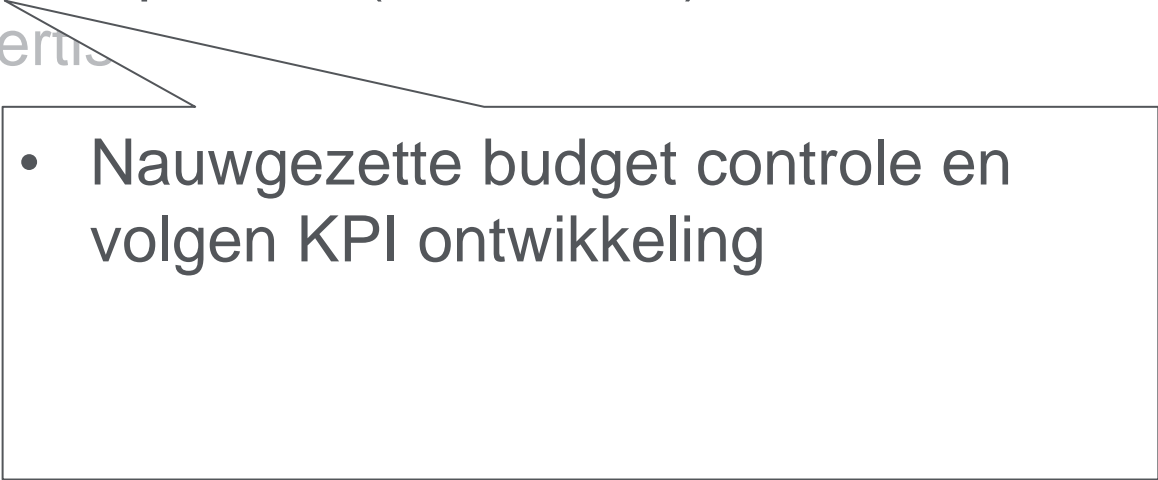
HRO CONFERENTIE 2017

- Alert zijn op het onverwachte
- Niet simplificeren
- **Operatie centraal stellen**
- Direct bijsturen en aanpakken (veerkracht)
- Benutten van expertise

- 
- Wekelijks MT-overleg
 - Ochtend briefing
 - First Time Ride werkgroep

HRO CONFERENTIE 2017

- Alert zijn op het onverwachte
- Niet simplificeren
- Operatie centraal stellen
- **Direct bijsturen en aanpakken (veerkracht)**
- Benutten van expertise

- 
- **Nauwgezette budget controle en volgen KPI ontwikkeling**

HRO CONFERENTIE 2017

- Alert zijn op het onverwachte
- Niet simplificeren
- Operatie centraal stellen
- Direct bijsturen en aanpakken (veerkracht)
- **Benutten van expertise**

- 
- Experts beslissen over scope change van projecten

HRO CONFERENTIE 2017

- Alert zijn op het onverwachte
- Niet simplificeren
- Operatie centraal stellen
- Direct bijsturen en aanpakken (veerkracht)
- Benutten van expertise
- Maar ook....
 - Leadership training in L4/5 gedrag
 - HRO scan

Het heeft gebracht:

- Transitie: van een organisatie verkrampd door frustraties naar een organisatie waar men zich thuis voelt en die vooruit kijkt
- Betere (VGM-)performance
- Toepassen van aardig wat HRO gedrag / kenmerken

Dilemma's / uitdagingen:

- Balans vinden tussen 'MT als trekker' versus 'operatie in de lead'
- Eigenaarschap Roadmap onderwerpen en begrip L4/5 bij sommigen
- Meer enthousiastelingen in de hele organisatie
- Verbreding respectvolle relaties
- 'Mindset change': van 'iets dat er ook nog bijkomt' naar 'zo doen we het hier'

Stelling

HRO of niet HRO; de trap wordt van boven geveegd

Stelling

Hard voor de zaak en hart voor de mensen

VS

Hart voor de zaak en hard voor de mensen

Stelling

Momentum in HRO = deelname x enthousiasme

Management of werkvloer
-
wie zorgt voor momentum in cultuurverandering

Management
wie **SAMEN** in cultuurverandering