

# Organisatiecultuur voor veilig en gezond werken

Toepasbaarheid in de dagelijkse praktijk  
Anja Dijkman en Gerard Zwetsloot

**TNO | Kennis voor zaken**



Anja Dijkman



# Workshop programma

Tijd: 13.45 – 15.00 uur

- Wat is een organisatiecultuur voor veilig en gezond werken
- Organisationscultuur beïnvloeden, kan dat?
- De dagelijkse praktijk en het bevorderen van een organisatiecultuur waar veilig en gezond werken vanzelfsprekend is!
- Vragen?

## *Stelling:*

*‘De organisatiecultuur is relevant voor veilig en gezond werken, maar in cultuurveranderingsprocessen gaat het meestal over veiligheid...’*

# Wat is organisatiecultuur?

De cultuur van een organisatie omvat de (doorgaans onzichtbare) waarden, normen, meningen, houdingen, taboes en visies op de werkelijkheid die een belangrijke invloed hebben op de besluitvorming en het gedrag in organisaties.



Wat zijn de uitgangspunten en gedeelde waarden voor veilig en gezond werken in mijn bedrijf?



# Organisatiecultuur nader bekeken

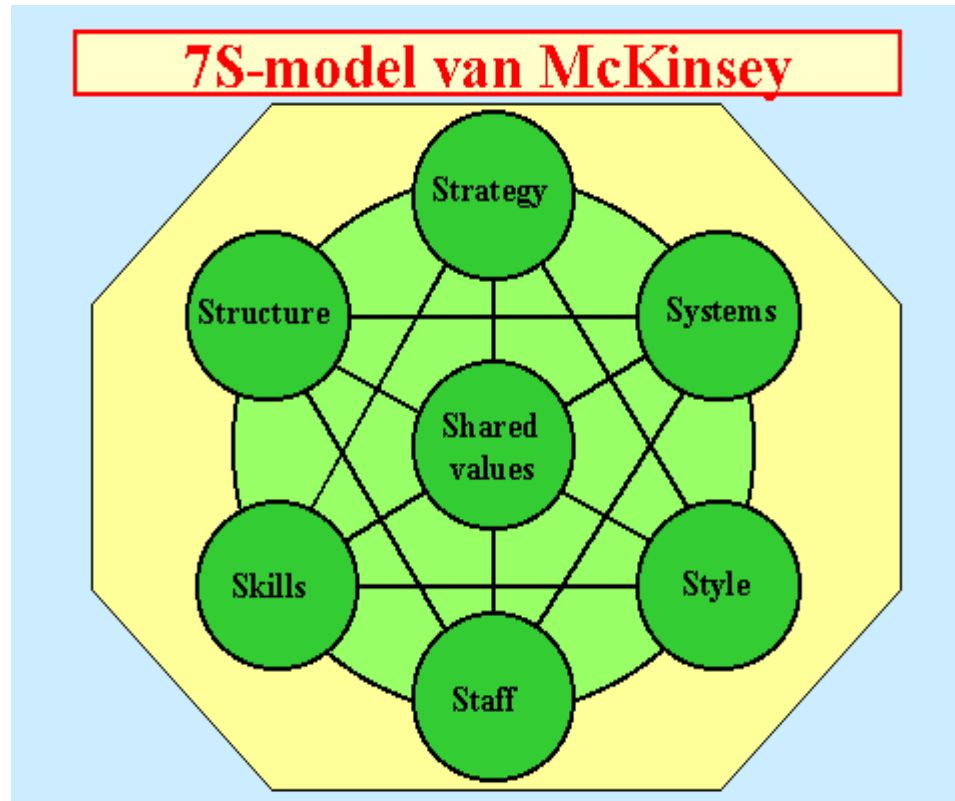
Gedeelde waarden zijn het fundament van de organisatiecultuur en zijn belangrijk voor de identiteit van de organisatie:

- Wie zijn wij?
- Wat doen wij wel of juist niet?
- Hoe doen wij dat?

De bedrijfsorganisatie is een sociale gemeenschap die een aantal kernwaarden deelt:

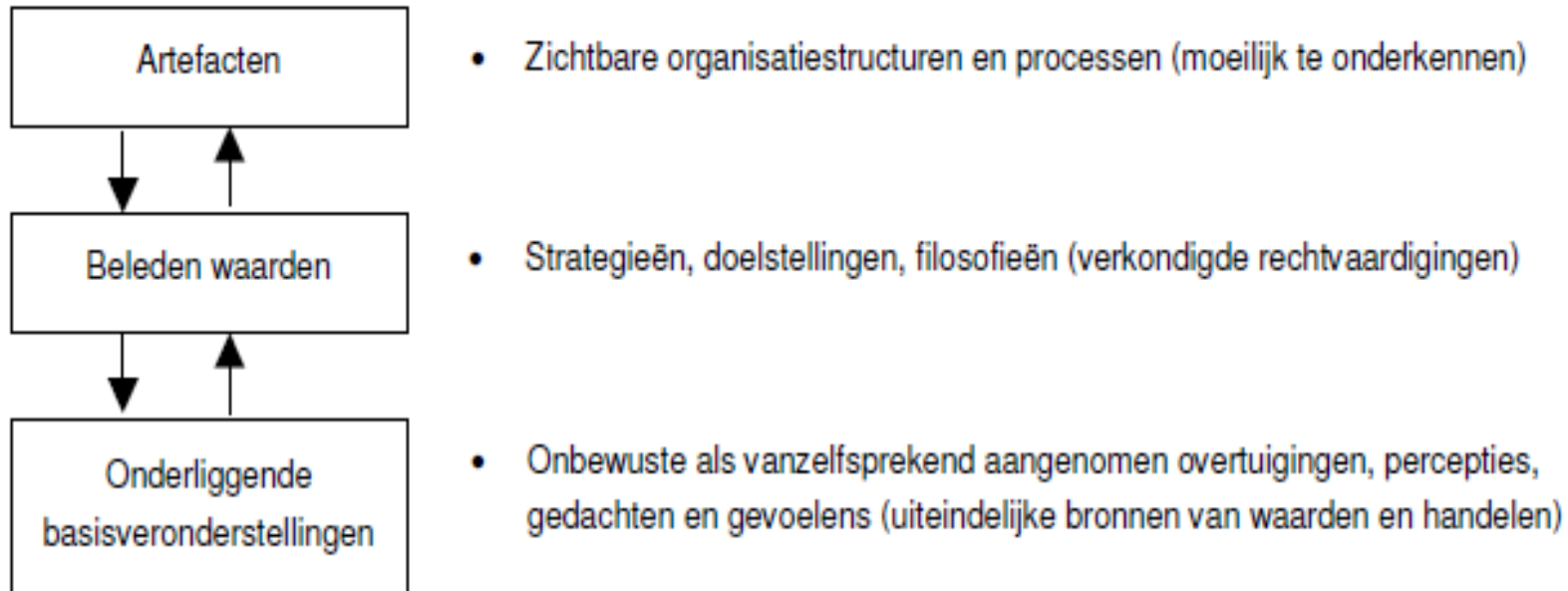


# 7-S model McKinsey



Gedeelde waarden zijn mede bepalend voor de strategie, structuur en systemen van de organisatie. Maar ook voor het personeel, de vaardigheden en de stijl van werken.

# Organisatiecultuur en meerdere lagen



(Cultuurniveaus Schein, 2002)

## 2. Organisatiecultuur en veilig en gezond werken, hoe kun je dit beïnvloeden?

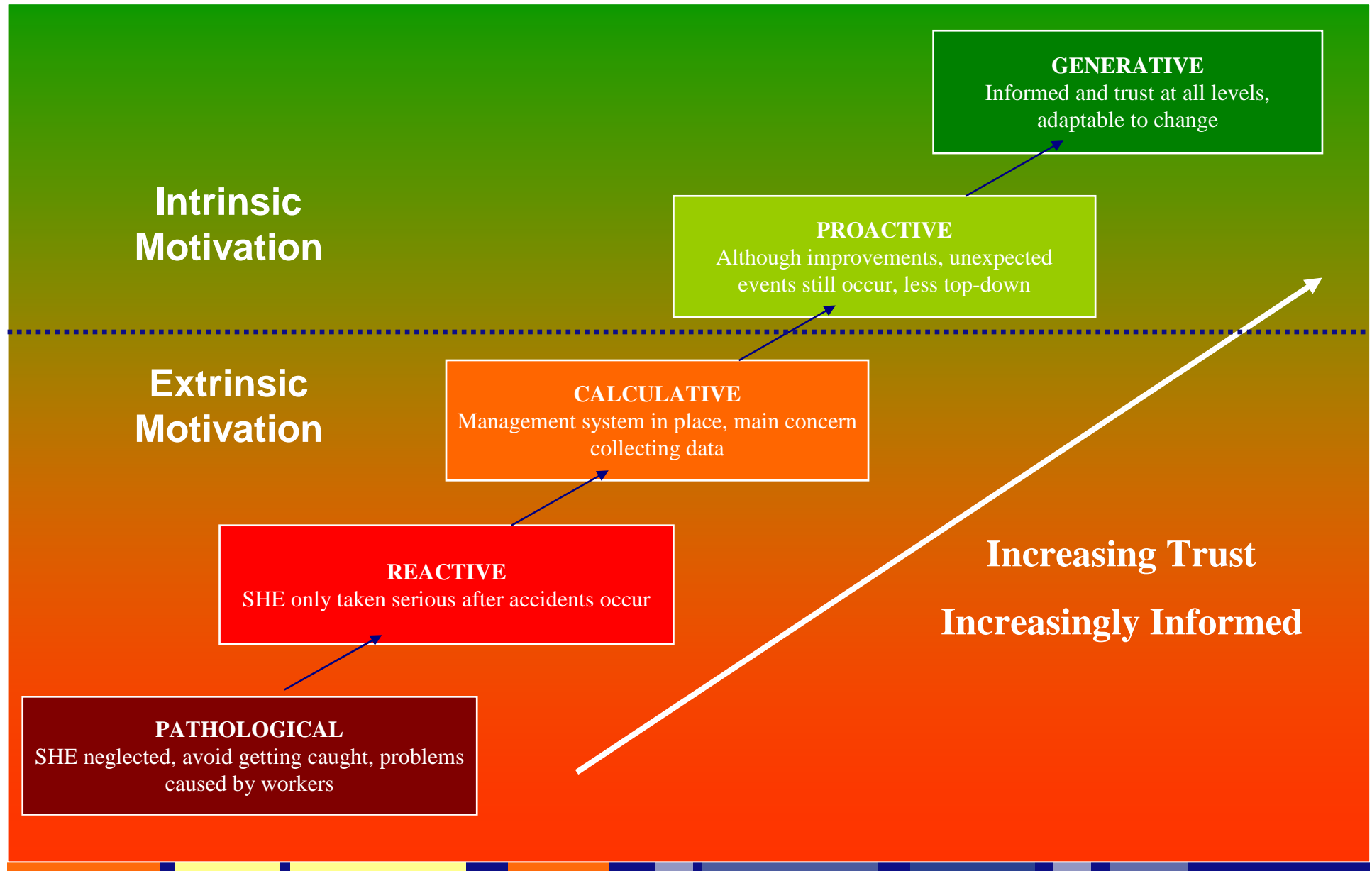
Vraag:

Gaat het alleen over gedrag of ook over andere artefacten?

Hoe pak je dit dan aan?

*“....Cheshire Kat, vroeg Alice. Wil je me alsjeblieft vertellen welke kant ik op moet vanaf hier? Dat ligt voornamelijk aan waar jij naar toe wil, zei de kat. Dat kan mij niet schelen zei Alice. Dan doet het er ook niet toe welke kant je opgaat zei de Kat...”*  
( Lewis Caroll, Alice in Wonderland)

# Hearts and Minds Safety Culture Step Ladder



### 3. En nu de dagelijkse praktijk



Stel...

Gezond en veilig werken, wat zijn actuele vraagstukken in uw organisatie?

Wat is de relatie van deze vraagstukken met de organisatiecultuur?

Hoe zit het met bijvoorbeeld met:

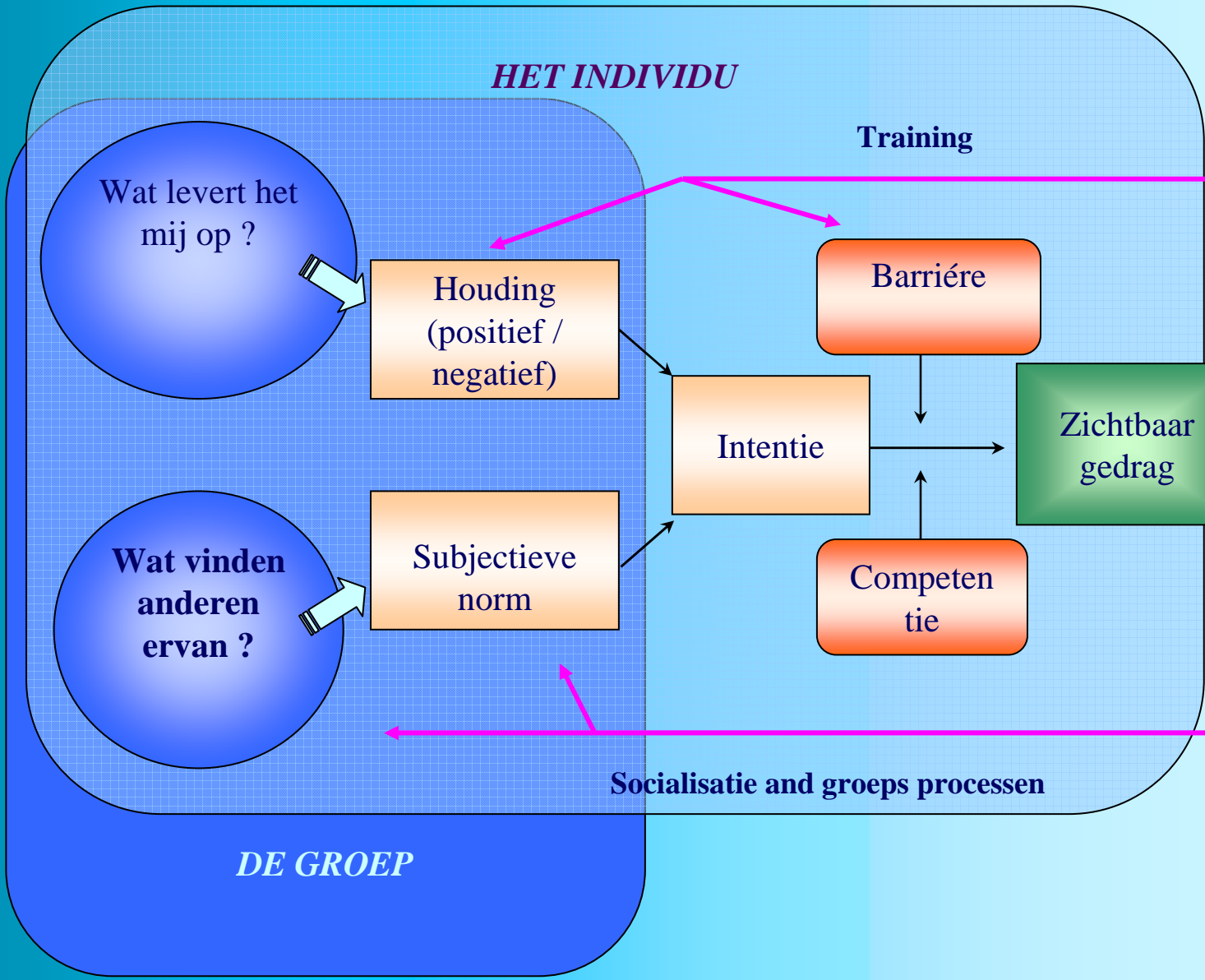
... ..*learned helplessness*, en ... ..*self fulfilling prophecy*

Hoe gaat u te werk als u de organisatiecultuur wilt beïnvloeden?



# DE BEDRIJFSCULTUUR

## HET INDIVIDU



Evaluatie van  
gedrag in  
werkproces

Veilige of  
onveilige  
uitkomst/  
Aanspreken op  
gedrag

Culturele basisaannames

Bedrijfswaarden

Gedrag patronen

# Twee aanpakken

## 1. **Normatieve aanpak** ( vaak top down)

Van tevoren definiëren wat gewenst en ongewenst gedrag is. Vaak bepaald door deskundigen of hoger management. Door gedrag bespreekbaar te maken, door elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag, gewenst gedrag belonen, ongewenst gedrag bestraffen/ontmoedigen.

## 2. **De open aanpak** ( zowel top down als bottom up)

- Bewustzijn van alle betrokkenen verhogen
- Om een gedeeld bewustzijn te ontwikkelen

Stimuleren van reflectie en voeren van open gesprekken zijn het aangrijpingspunt om cultuuruitingen in de organisatie beter te begrijpen, en geleidelijk te komen tot een gedeelde cultuurverandering.

# Relatie organisatie kernwaarden en veilig en gezond werken?

TNO kernwaarden gezond, veilig en duurzaam werken:

- Duurzaamheid
- Rechtvaardigheid
- Groei en ontwikkeling
- Sociale betrokkenheid
- Vertrouwen
- Veerkracht en flexibiliteit
- Participatie

Waar sluit dit aan bij de organisatie kernwaarden?



# En hoe doe je dat?

TNO strategie voor verandering, ontwikkelen van een cultuur voor gezond, veilig en vitaal aan het werk:

1. Meten van de huidige cultuur 'understand your culture' (hearts & minds)
2. Meten basisrisicofactoren met tripod delta
3. Versterken communicatie en zichtbaarheid commitment management
4. Improving supervision
5. TNO methode optimale ploeg
6. Training rulebreaking/compliance
7. Game situationeel leiding geven laaggeschoold en risicovol werk
8. Workshoprisicobeheersing werkprocessen
9. Workshop versterken aanspreekcultuur
10. Gedragsobservatie programma
11. Training incidentanalyse door leidinggevenden
12. Sociale dialoog met world café

## 4. Vragen?

Meer informatie:

Anja Dijkman

Adviseur/onderzoeker Veilig en gezond werken

T. 023 554 9538

E. [anja.dijkman@tno.nl](mailto:anja.dijkman@tno.nl)

Najaar 2010 verschijnt SDU AI blad 'organisatiecultuur voor veilig en gezond werken onder redactie van:  
Prof. Dr. Gerard Zwetsloot en Anja Dijkman