

Zijn gedragsmaatregelen tweederangsmaatregelen?

# Eerst vonken, dan vinken

Pas als bronaanpak niet mogelijk is, komen andere maatregelen voor veilig en gezond werk in beeld. Zijn gedragsmaatregelen dan tweederangsmaatregelen? En hoe verhoudt dit zich tot de grote aandacht voor gedrag en cultuur? Lees hoe PepsiCo hiermee omgaat.

tekst Marcel Balm





## GEDRAG EN CULTUUR

**D**e laatste twintig jaar is er steeds meer aandacht voor veilig gedrag en cultuur. Zo verzorgde het ministerie van SZW programma's als Versterking Arbeidsveiligheid en Zelfregulering, waarmee zij de aandacht voor gedrag, cultuur en participatie continueert.

Op overheidsniveau ligt er nog wel een uitdaging. De Inspectie SZW handhaaft vanuit de Arboret immers vooral op techniek en beleid. De inspecteurs redeneren vanuit de arbeidshygiënische strategie en zijn nog onervaren op het gebied van gedrag en cultuur (zie figuur). Handhaving op gedrag en cultuur is ook lastiger dan handhaving op techniek en beleid. Om het ministerie van SZW en de Inspectie SZW meer op één lijn te brengen, loopt het Project Veiligheidscultuur onder voorzitterschap van Marga Zuurbier van de Inspectie SZW.

Joyce Rupert onderzocht voor de directie Gezond en Veilig Werken van het ministerie van SZW hoe je zelfregulering in bedrijven bevordert. Dat resulteerde in de publicatie 'Van compliance naar participatie'. Rupert stelt: "Het enkel voldoen aan wet- en regelgeving leidt niet duurzaam tot het opbouwen van voldoende intrinsieke motivatie om daadwerkelijk met arbeidsveiligheid aan de slag te gaan." (interview Vakblad Arbo 6-2017)

### Vonken, dan pas vinken

Sommige organisaties kijken inmiddels eerst naar gedrag en cultuur en pas in tweede instantie naar techniek en beleid. Eerst vonken, dan vinken. Daarbij nemen ze de intrinsieke motivatie en participatie van medewerkers als startpunt. Enkele best practices zijn Heineken, Bolletje, Peijnenburg en PepsiCo. Uitgangspunt is het goede gesprek en de interactie op de werkvloer. Van daaruit is de overtuiging om te willen voldoen aan wet- en regelgeving te versterken.

We nemen lawaaidoofheid als voorbeeld. Als professionals willen we graag zien dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om lawaaidoofheid te voorkomen. Hoe bereiken we dat zij ook op latere leeftijd nog de conversatie op een verjaardag kunnen volgen? Dat zij zelf de moeite doen om gehoorbescherming te bemachtigen en plichtsgetrouw PBM willen dragen? Hoe zorgen we dat medewerkers de afdeling Inkoop verleiden om na te denken over veiligheids- en gezondheidsrisico's bij de aanschaf van een nieuwe machine? We zouden een beweging willen van waaruit medewerkers gaan vragen om bronaanpak. Kunnen we vanuit de intrinsieke motivatie op de werkvloer in omgekeerde volgorde invulling geven aan de stappen van de arbeidshygiënische strategie? Daartoe moet een andere mindset vooraf gaan aan techniek en beleid, een veranderkundige strategie aan de arbeidshygiënische strategie en vonken aan vinken.

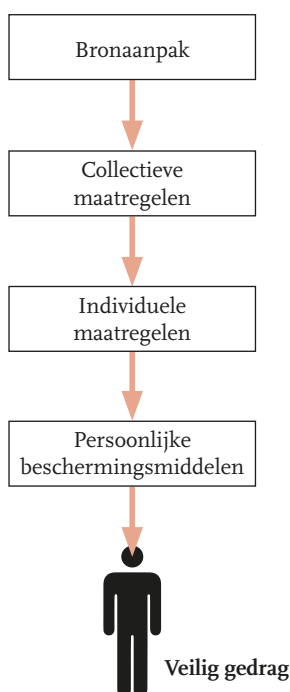
### Veranderkundige strategie

Een succesvol veranderkundig proces vraagt om een goede mix van een heldere visie, een duidelijke structuur, de juiste mindset, geschikte mensen, voldoende middelen en zichtbare resultaten. Een goede mix van deze aspecten leidt tot duidelijkheid, draagvlak, vertrouwen, acceptatie, enthousiasme en koersvastheid bij alle medewerkers in de organisatie.

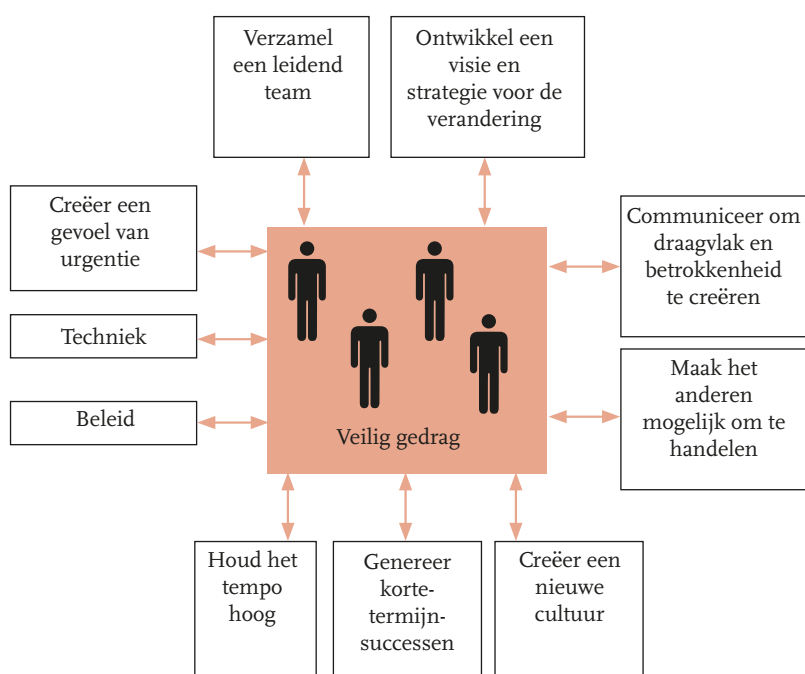
John P. Kotter, een Amerikaans bedrijfskundige en emeritus hoogleraar organisatiekunde en veranderingsmanagement, heeft de onderdelen van een veranderkundig proces toegankelijk beschreven in de fabel 'Onze ijsberg smelt' (Business Bibliotheek), met acht stappen om succesvol te veranderen:

1. Creëer een gevoel van urgentie.
2. Verzamel een leidend team.

#### Arbeidshygiënische strategie



#### Veranderkundige strategie



Figuur: Arbeidshygiënische strategie versus veranderkundige strategie





### Best ever BoL-programma PepsiCo

In 2006 bestond het risico dat de Lays/Smiths chipsfabriek in Broek op Langedijk (BoL) moest sluiten. Door een supermarktoorlog stond de kostprijs onder druk waar de fabriek niet meer rendabel draaide. Richard Sanen nam als plantmanager de taak op zich om het sluiten van de fabriek te voorkomen. Samen met HR-manager Rien van Ekris gaf hij vorm aan het meerjarige Best ever BoL-programma om de fabriek weer rendabel te maken. Het PepsiCo H&S Safety-programma was daar een belangrijk onderdeel van.

Sanen en Van Ekris kozen de veranderkundige filosofie en aanpak van John P. Kotter (zie het artikel) als uitgangspunt. Vanuit die filosofie deden zij begin 2008 een oproep aan alle medewerkers om schouder aan schouder de toekomst vorm te geven. Daarvoor waren eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid nodig op alle niveaus binnen de organisatie. De kantine ging weer open en de ondernemingsraad werd nieuw leven ingeblazen. Vanaf het eerste begin is compliance vanuit het PepsiCo H&S Safety-programma gecombineerd met participatie en eigenaarschap: *“Treat your business as your own. Het is onze fabriek en onze toekomst”*. Het Best ever BoL-programma stond voor een gemeenschappelijke strategie en visie voor verandering.

In 2009 zijn vier ‘bushaltes’ geïntroduceerd voor een reis naar een betere toekomst: mensen, juiste prestatie, voedselveiligheid/kwaliteit en arbeidsveiligheid. Het PepsiCo H&S Safety-programma werd nog steviger neergezet als onderdeel van het Best ever BoL-programma en de arbeidshygiënische strategie kreeg een stevige inbedding in de veranderkunde strategie van het Best ever BoL-programma. Om het gewenste gedrag op de werkvloer tot stand te brengen kwam de focus te liggen op ‘empowerment’. Alle Front Line Managers waren betrokken bij een veiligheidsevenement om een brug te slaan tussen het management en de werkvloer. Het saamhorigheidsgevoel groeide en de nadruk kwam steeds meer te liggen op het individuele gedrag. In 2011 vulden Sanen en Van Ekris met het middenkader het beleid voor de verdere toekomst in met Safety Action Teams (een soort Small Group Activity). Die kregen opvolging van Town Hall Meetings. Er kwam een steeds sterkere koppeling tussen het individuele gedrag en normen en waarden, onder andere tijdens een tweede veiligheidsevenement.

Het Best ever BoL-programma heeft als filter gewerkt om wettelijke eisen te kanaliseren. Het programma vormde een paraplu die medewerkers een eigen identiteit, saamhorigheidsgevoel en participatie op de werkvloer bood. Volgens Arnoud Hemkes, in de beginjaren verantwoordelijk voor het H&S Safety-gedeelte, hebben Sanen en Van Ekris het Lead by Example-principe volledig waargemaakt met Safety Leadership als onderdeel van Leadership in het algemeen. Bovendien heeft de arbeidshygiënische strategie een duidelijke plek gekregen binnen de gekozen veranderkundige strategie.

3. Ontwikkel een visie en strategie voor de verandering.
4. Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren.
5. Maak het anderen mogelijk om te handelen.
6. Genereer kortetermijnsuccessen.
7. Houd het tempo hoog.
8. Creëer een nieuwe cultuur.

Leiderschap en eigenaarschap vormen de essentie van Kotter's filosofie. Doorslaggevend is dat iedereen van hoog tot

# Sommige organisaties kijken eerst naar gedrag en cultuur en dan pas naar techniek en beleid



laag steeds het vereiste gedrag vertoont en verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen keuzes en gedrag. Hoe werkt dat in de praktijk?

#### Aanbevelingen vanuit Kotter en PepsiCo

Om vanuit een veranderkundige strategie aandacht te kunnen genereren voor gezond en veilig werken, is een multidisciplinair leidend team een vereiste. Dit team ontwikkelt een visie en strategie voor de verandering. Vanuit dit team kan men communiceren om draagvlak en betrokkenheid te creëren. De hoogste baas moet de rol vervullen van iemand die boven de partijen staat, bij PepsiCo was dat plantmanager Sanen. Hij maakte de onderlinge communicatie mogelijk en zorgde dat alle betrokkenen dezelfde strategie volgden.

Op 31 oktober 2017 verzorgt Marcel Balm samen met Arnoud Hemkes van PepsiCo een workshop op het congres Grip op gedrag. De PepsiCo-casus in dit artikel is gebaseerd op een interview van Balm met Hemkes. «

**Marcel Balm** is opleidingsadviseur, veranderkundige, trainer en coach. Eerder was hij mede-eigenaar van VHP human performance. Balm werkte met PepsiCo, Heineken Zoeterwoude, Bolletje en VBZ (Vereniging Bakkerij- en Zoetwarenindustrie), T-Mobile, de gemeente Leiden en Vestia.