

# Organisatieverandering met Investors in People

Hoe ziet de cultuur in uw organisatie eruit? Draagt deze cultuur bij aan het realiseren van de organisatie-ambities? En hoe kun je – als dat gewenst is – een cultuur veranderen? Dat zijn vragen die in een Investors in People-traject op tafel komen.

Door **Rik Bijl, Jasper van Maren, Wil Swinkels**

Investors in People (IiP), ontwikkeld in de UK, is sinds 1991 een onderscheidende methodiek voor excellentie, goed werkgeverschap en een uitstekende werkplek. Ervaring en onderzoek geven aan dat het investeren in het ontwikkelen van mensen bijdraagt aan het beter presteren. Door de jaren heen is echter ook duidelijk geworden dat er meer bepalende factoren zijn.

## Meta-analyse

De huidige IiP standaard, de zesde generatie alweer, is gebaseerd op een meta-analyse van 290 studies naar onderscheidende factoren die bepalen of organisaties uitzonderlijk en duurzaam succesvol zijn (zie kader rechtsboven op pag. 55) en op praktische ervaringen in bedrijven. Uiteraard zijn ook actuele inzichten en benaderingen over People Management en organisatieontwikkeling meegenomen, zoals de gouden cirkel van Sinek – Why, How, What – en de visie van De Waal rond High Performance organisaties.

Voor een goed begrip van de IiP methodiek is een korte verkenning nuttig van het achterliggende gedachtengoed<sup>1</sup>. We hebben het in de organisatie- en bedrijfskunde vaak over ont-

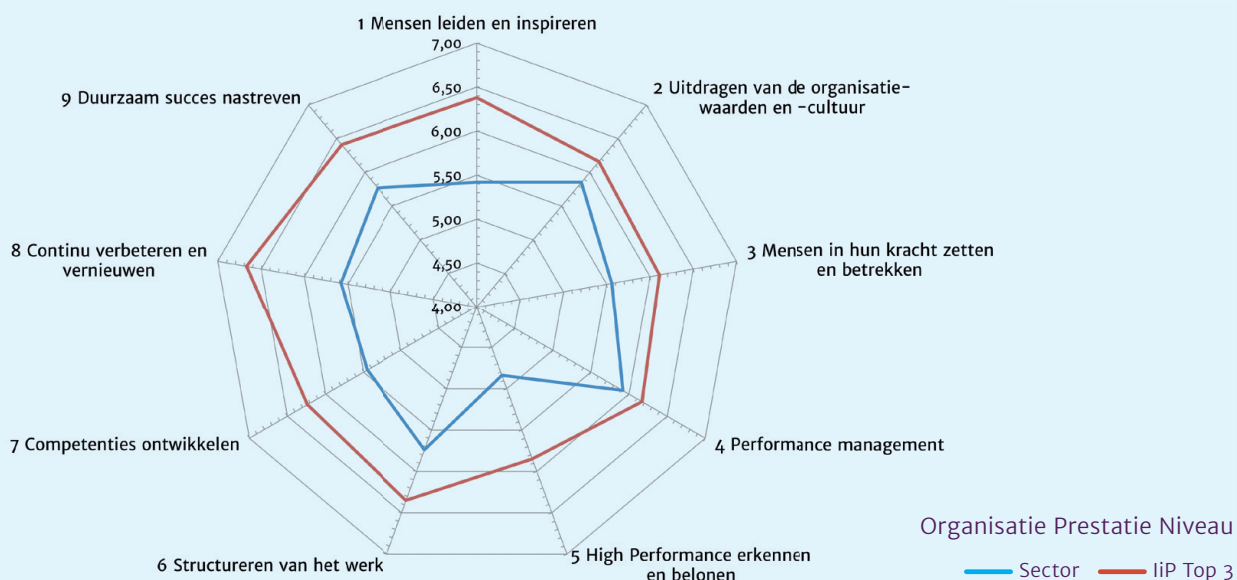
wikkelen en verbeteren van (delen van) organisaties. Soms via de structuurkant van een organisatie, tegenwoordig veel vaker via de cultuurkant. Collectieve ambities, activeren van gedeelde drijfveren, zingeving, de ‘Why’-vraag van Sinek: het zijn allemaal begrippen die de cultuur van een organisatie treffen en vormen. Ook IiP grijpt aan op de cultuurkant. Hierbij wordt de verbinding gelegd tussen enerzijds de organisatorische ambities en doelen en anderzijds de manier van met elkaar omgaan, het geven van professionele ruimte, het stimuleren van samenwerking en betrokkenheid bij medewerkers en hun leidinggevendenden.

## Wat is organisatiecultuur?

Organisatiecultuur is moeilijk te definiëren, maar over het algemeen zijn er twee concurrerende ideeën.

Het eerste concept van organisatiecultuur gaat uit van iets wat een organisatie heeft, zoals een collectief geweten, een verbonden reeks van overtuigingen die bepalen ‘hoe we ons gedragen’. Het betreft het zichtbare gedrag; de manier waarop mensen zich gedragen binnen de organisatie.

<sup>1</sup> Dit artikel is deels geïnspireerd op M. Farrington, *Organisational culture change: role models and their role*, Investors in People UK, 2017



In de andere definitie van organisatiecultuur staat centraal wat de organisatie is: een product van de sociale interactie tussen individuen in de organisatie. Het gaat hierbij om de gedeelde overtuigingen en waarden over wat goed is en over hoe dingen gedaan (moeten) worden. Het is van belang de dominante cultuurdefinitie in de organisatie te kennen, want deze beïnvloedt het denken over het inbedden en veranderen van cultuuraspecten.

## Zichtbaar gedrag en verandering

Als cultuur iets is wat de organisatie heeft, is de neiging groot te proberen het gedrag van mensen te veranderen en daarmee de cultuur te veranderen. Rolmodellen kunnen worden ingezet om het gewenste nieuwe gedrag te vertonen, in de hoop dat medewerkers deze gedragingen zullen overnemen. Als ze dat doen, is de cultuur veranderd.

Neem bijvoorbeeld een organisatie die probeert een meer op samenwerking gerichte werkcultuur te creëren. In dat geval kan het managementteam feedback van medewerkers een belangrijke plek geven in het besluitvormingsproces, andere managers hierop aanspreken en hen hierin faciliteren. Het is waarschijnlijk

dat veel teammanagers dit nieuwe gedrag na verloop van tijd overnemen. Is de cultuur daarmee veranderd? Wel als je denkt dat de cultuur wordt bepaald door het zichtbare gedrag.

## Diepere verandering

Medewerkers kunnen nieuw gedrag ook vertonen zonder dat ze hun waarden of overtuigingen wijzigen. Aan de buitenkant kan het anders zijn, maar dat betekent niet dat het aan de binnenkant ook is gewijzigd. Is dan sprake van cultuurverandering? Er kan sprake zijn van een oppervlakkige verandering, wellicht slechts ingegeven door discipline, het gehoorzamen aan hiërarchie, of de angst voor sancties.

Als cultuur iets is wat wezenlijk is voor de organisatie, dan gaat het bij cultuurveranderingen om wijzigingen op een diepere laag dan het zichtbare gedrag, op de laag van gedeelde, onderliggende overtuigingen, drijfveren, waarden. Dan gaat cultuurverandering over wijzigingen in de inhoud van de gesprekken die op natuurlijke wijze plaatsvinden tussen mensen. Welke overtuigingen leiden tot bepaald gedrag, hoe denken mensen over zaken, wat vinden ze belangrijk in hun werk, op grond waarvan worden keuzes gemaakt?

## De factoren die het verschil maken in effectiviteit, groei in prestatie en efficiency

- Krachtige en inspirerende leiders
  - Aanwezig zijn van duidelijke kernwaarden
  - Erkennen en waarderen van prestaties
  - Structuur van het werk
  - Continu verbeteren en vernieuwen
  - Invoeren van duurzame praktijken
- 

### Wat te doen?

Het is moeilijk om mensen te overtuigen om hun overtuigingen te veranderen. Je kunt het niet afdwingen. Maar door het geven van informatie, het creëren van de juiste omstandigheden en context, kunnen mensen zich ontwikkelen. Door zich nieuwe ideeën eigen te maken, kunnen ze evolueren.

Wat te doen om veranderingen te realiseren? Dat kan bij voorbeeld door teamdagen te organiseren en medewerkers mee te laten denken over missie, visie, strategie en speerpunten van hun team of de organisatie als geheel. Waar het management aan meedoet en werkelijke interesse toont en aangereikte ideeën overneemt.

Het delen van informatie en respect voor medewerkers op alle niveaus, ongeacht de hiërarchie, kan worden ingezet als belangrijk onderdeel van een veranderstrategie. Managers op alle niveaus kunnen dit laten zien in hun gedrag.

Vanuit de definitie van cultuur als eigenschap van de organisatie, zal een beroep worden gedaan op menselijke gevoelens, emoties en het gevoel van identiteit binnen de organisatie. Hofstede spreekt over “zichtbaar leiderschap dat

appelleert aan zowel de gevoelens van de medewerkers als hun intellect.”

Een cruciaal onderdeel van deze methode is dat leiders congruent zijn in hun gedrag en opvattingen, met wat er wordt gezegd tegen medewerkers. Dit staat bekend als ‘Walk the Talk’. Dus als de organisatie zegt dat het geeft om mensen, dan moet dit door de medewerkers in het gedrag van leiders worden waargenomen. Dit helpt bij het creëren van positieve gesprekken en een cultuur waarbij ieder ertoe doet en meedoet.

### Cultuurverandering: van beide iets

Uit onderzoek blijkt dat het onderscheid tussen de twee cultuurdefinities in de praktijk veel diffuser is, het gaat eerder om ‘meer van het één of ander’ dan om ‘het één of het ander’. Met andere woorden: cultuur is zowel iets wat de organisatie heeft als iets dat de organisatie is. De beste benaderingen pakken zowel de gedragskant als de congruentie en emotionele kanten. Het gedrag van invloedrijke mensen in de organisatie, de rolmodellen, is een katalysator voor gedragsverandering, maar uiteindelijk weerspiegelen privégesprekken wat de mensen echt denken.



Het IIP model in beeld.

## Over Investors in People

De IIP standaard stelt de ambitie van de organisatie centraal. De 'investering in mensen' – die de naam van de methodiek vormt – heeft een doel en richting: het realiseren van organisatie-ambities, waarbij de kernwaarden de basis voor strategische keuzes vormen. Er worden in de standaard drie principes onderscheiden: Leading (leiden/aanvoeren), Supporting (ondersteunen, faciliteren) en Improving (verbeteren, vernieuwen). Ieder principe omvat drie indicatoren, die elk weer zijn opgebouwd uit drie thema's die op verschillende niveaus kunnen worden beoordeeld. In totaal zijn er 27 thema's die op vier ontwikkelniveaus zijn uitgewerkt.

Organisaties investeren in mensen om de individuele én de gezamenlijke prestaties te verbeteren. Daarom staan doelen en ambities centraal

in het IIP raamwerk. Voor elke indicator is die collectieve ambitie het vertrekpunt. Met onderliggende thema's en niveaus van iedere indicator wordt beoordeeld of medewerkers deze ervaren als de basis voor handelen en of goede praktijken kunnen worden geïdentificeerd. Met een online survey wordt het prestatieniveau van de organisatie bepaald en dit wordt vergeleken met het gemiddelde van de sector. In de persoonlijke interviews, die een belangrijke plaats innemen in de werkwijze, vraagt de IIP practitioner door op welk van de vier mogelijke niveaus binnen de organisatie daadwerkelijk wordt gewerkt.

IIP kent ook een eigen keurmerk. Dit keurmerk vereist oprechte betrokkenheid van het management en medewerkers en een gezamenlijke focus op de ambities. Plus een goed uitgewerkte strategie en manier van werken

### **ROC Horizon College**

*Het ROC Horizon College is al meer dan 10 jaar erkend als liP organisatie. Ingrid Dessing, hoofd P&O: “In 2006 hebben we als eerste ROC in Nederland het certificaat Investors in People (liP) verworven. Het CvB koesterde de wens om het personeelsbeleid ook extern te laten toetsen op kwaliteit, net zoals de inspectie dat doet als het gaat om de kwaliteit van het onderwijs. Door liP hebben we meer zicht gekregen op de samenhang in ons personeelsbeleid en meer grip op de punten voor verbetering. We hebben de resultaten gebruikt om een goed onderbouwde, continue verbetering tot stand te brengen.”*

### **TSC Crowdmanagement**

*TSC Crowdmanagement in Maarssen is een van de liP erkende bedrijven in Nederland. Aan het woord is Robrecht Baving, Hoofd Ontwikkeling, Advies & Kwaliteit: “Wij zijn gestart met liP omdat onze Britse counterpart al gebruikmaakte van de standaard en we Europees op dezelfde manier willen werken met onze mensen. Het is een mooie neutrale spiegel die ons praktische verbeterpunten geeft, gebaseerd op de praktijk. Op basis van de uitkomsten van het laatste assessment zijn we aan de slag gegaan met het beter invullen van leiderschap, het ombouwen van de Academy naar e-learning en het verbeteren van de informatievoorziening naar onze medewerkers. Het belangrijkste effect is dat we nu beter gebruikmaken van de ideeën en ervaringen van onze medewerkers om het beleid vorm te geven.”*

---

op alle niveaus van de organisatie. Accreditatie betekent dat mensen werken in een organisatie die is gericht op continue verbetering en dat er actieve betrokkenheid is bij hun persoonlijke ontwikkeling en succes.

liP houdt de organisatie een gedetailleerde spiegel voor – als basis voor verdere verbeteringen. Nuttig gereedschap om mensen op een effectieve en goede manier te leiden, te ondersteunen en te managen, voor het realiseren van een mensgerichte cultuur en van duurzaam succes. De accreditatie is daarvan een zichtbare en tastbare bevestiging.

Op [www.iipnl.nl](http://www.iipnl.nl) is meer informatie te vinden over Investors in People Nederland, een zelf-assessment of accreditatie.