

Vier factoren cruciaal voor cultuurverandering

LEIDINGGEVENDEN MOETEN FOCUSSEN OP GEWENST GEDRAG

Bedrijfscultuur is een weinig tastbaar begrip. Toch is het volgens adviesbureau Précon wel degelijk mogelijk om een cultuurverandering teweeg te brengen. Dit kan door te focussen op gewenst gedrag en oog te hebben voor de vier elementen van de Verandercirkel.

Tekst Florianne Seldenrust **Beeld** Précon

“De bedrijfscultuur maakt het verschil in effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem”, zegt Marcel den Hertog, senior consultant bij Précon. “Ook al is dit systeem volledig op orde, dan kan een kwaliteitsmanager toch het gevoel hebben er heel hard aan te moeten trekken.” Om een cultuurverandering teweeg te brengen heeft Martine Zoungrana, organisatieontwikkelaar bij Précon, samen met haar collega's een nieuwe aanpak ontwikkeld: de Verandercirkel. “Deze Verandercirkel is grofweg gebaseerd op het

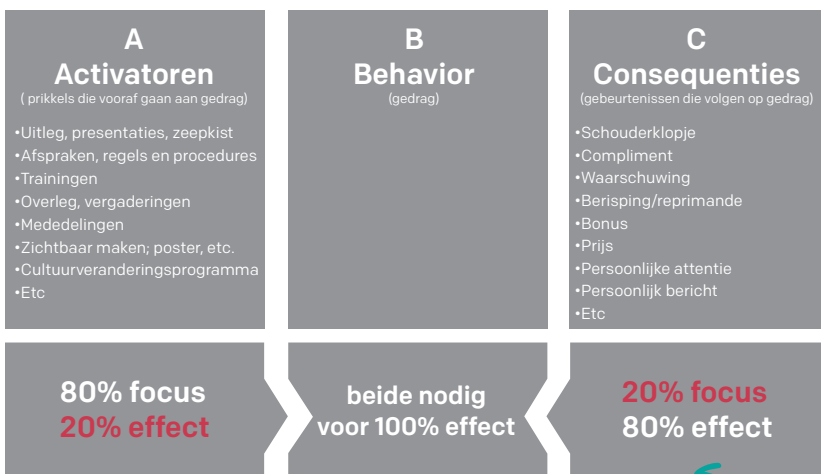
7S-model van McKinsey”, vertelt ze. “Hij bestaat uit vier elementen: het verhaal, de systemen, de competenties en het voorbeeldgedrag. Dit zijn de factoren die een cruciale rol spelen om een verandering tot stand te brengen.”

1 Verhaal

Het eerste element in de Verandercirkel is het hebben van een goed verhaal. “Dat is typisch iets waar de directie van een organisatie goed over moet nadenken”, zegt Den Hertog. “Wat wil de organisatie bereiken? Wat moet er beter? Dit verhaal maakt de medewerkers duidelijk waarom verandering nodig is.” Het management of de directie kan de noodzaak ervan op verschillende manieren uitdragen. Denk hierbij aan toespraken, slogans, teksten op de website, inhoud van functioneringsgesprekken, maar bijvoorbeeld ook het inwerkprogramma. Het is essentieel om dit verhaal steeds te herhalen op de belangrijke momenten voor het bedrijf.

2 Voorbeeldgedrag

Het tweede element van de Verandercirkel is voorbeeldgedrag. Om de medewerkers te overtuigen van de noodzaak van verandering en het belang dat de organisatie hieraan hecht, is het voorbeeldgedrag dat directie en staf laten zien een bepalende factor. Zij moeten het verhaal niet alleen vertellen, maar ook uitdragen door zelf het goede voorbeeld te geven. “Je kunt niet verwachten dat je medewerkers keurig hun haarnetjes gebruiken als je zelf als directielid steeds ‘vergeet’ om er eentje te dragen als je op de productievloer rondloopt”, geeft Zoungrana aan. Bij voorbeeldgedrag kan onderscheid worden gemaakt tussen concreet en abstract gedrag. Concreet gedrag is bijvoorbeeld het opvolgen van de geldende hygiëneregels binnen een bedrijf. Een voorbeeld van



STRAFFEN EN BELONEN

Om tot de wenselijke situatie te komen, moet er actief gestuurd worden op het gewenste gedrag. Dat kan op twee manieren. Enerzijds kun je sturen op prikkels die aanzetten tot gedrag, ook wel activators of antecedenten genoemd. Voorbeeld hiervan is een bordje bij de wastafels waarop stap voor stap wordt uitgelegd dat je je handen moet wassen voor het betreden van de productieruimte. Uit onderzoek blijkt dat dit voor 20 procent effectief is. Wat voor de overige 80 procent werkt, zijn consequenties van het vertoonde gedrag. Dit kan met straffen en belonen. De aandacht gaat vaak naar zaken die niet goed gaan, maar dat heeft maar voor 20 procent effect. Positieve consequenties, beloningen, hebben voor 80 procent effect, wijst onderzoek uit.



Als de directie niet 'vergeet' haarnetjes te dragen op de productievloer, kun je verwachten dat ook de medewerkers ze keurig gebruiken.

abstract gedrag is de stijl van leidinggeven, zoals het aanspreken van medewerkers of het geven van verantwoordelijkheid.

3 Systemen

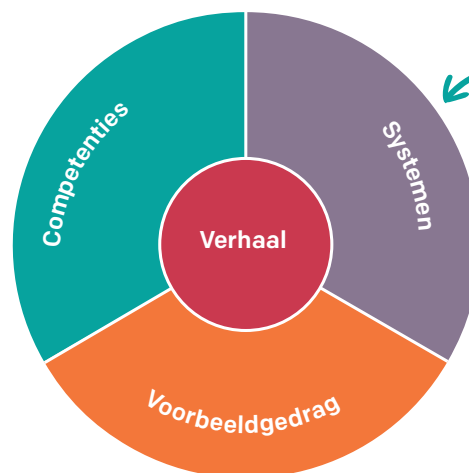
Vervolgens zijn systemen nodig in de vorm van afspraken en voorwaarden om duidelijkheid te scheppen in wat er verwacht wordt en om de gewenste manier van werken te faciliteren. Denk daarbij aan procedures en werkinstructies uit het kwaliteitshandboek of het opvolgen van de hygiëneregels binnen een bedrijf. Naast de formele afspraken vallen ook de informele afspraken hieronder, zoals een taakverdeling bij aanvang van een productiedienst.

4 Competenties

De vierde pijler is competenties. Medewerkers hebben competenties nodig om het gewenste gedrag te kunnen laten zien. Opleidingsplannen en trainingen binnen het bedrijf zorgen ervoor dat zij competent zijn. Daarnaast is het belangrijk dat leidinggevend worden getraind om te sturen op gedrag.

Sturen op gedrag

Behalve het toepassen van de Verandercirkel is het dus belangrijk om actief te sturen op gedrag. Senior consultant Den Hertog: "De manier waarop mensen zich gedragen, wordt beïnvloed door de cultuur van de organisatie, de omgeving waarin ze verkeren en hun eigen overtuigingen, normen en waarden. Door het gedrag te veranderen wordt ook de cultuur van de organisatie beïnvloed. Daarom is het belangrijk om een aanpak te kiezen die concreet is en gericht op zichtbaar gedrag." Zougrana legt uit dat zij hiervoor de Organizational Behavior Management-aanpak van Aubrey Daniels gebruikt. Hierbij staat het gewenste gedrag centraal. "We beginnen ermee dit



De Verandercirkel is min of meer gebaseerd op het 7S-model van McKinsey.

gedrag zo concreet mogelijk te beschrijven, alsof we er een foto van maken", vertelt ze. Volgens Den Hertog is dit vaak al de eerste winst voor bedrijven. "Medewerkers gaan met elkaar in gesprek over kwaliteit en voedselveiligheid. Door de tien gedragingen periodiek te gaan monitoren op diverse afdelingen van het bedrijf en dit bij te gaan houden op een dashboard, ontstaat een beeld van het voedselveiligheids- en kwaliteitsgedrag. Zo wordt het gedrag meetbaar en worden medewerkers zich bewust van de kwaliteit en de voedselveiligheid." Zougrana vult aan: "Vervolgens is het aan de leidinggevend om te kijken hoe ze het beste kunnen sturen op gedrag. Dit doe je door de juiste prikkels te geven die aanzetten tot gewenst gedrag. En belangrijker nog: het belonen hiervan. Dat is namelijk vele malen effectiever dan het bestraffen van ongewenst gedrag." •

F. Seldenrust is consultant bij Précon Consulting Group, fseldenrust@precon.group

Gedrag van directie en staf is bepalend.