

Succesvolle organisatiestrategie vraagt gedragsverandering

Een verandering in organisatiestrategie is pas succesvol wanneer managers de gedragsnormen en waarden op de werkvloer veranderen. Dit stelt een onderzoeksrapport van House of Performance. Het rapport richt zich specifiek op 'Lean' als organisatiestrategie. Lean is gericht op het wegnemen van inefficiëntie op basis van verbeterideeën van medewerkers, waardoor klanten zoveel mogelijk waarde voor hun geld krijgen.



Desirée van Dun, adviseur bij House of Performance, doet een promotieonderzoek aan de Universiteit Twente naar gedrag van medewerkers en leidinggevendenden dat effectief is binnen de Lean strategie. Van Dun: "Het viel me op dat er nauwelijks onderzoek is gedaan naar gedrag en leiderschap in Lean organisaties, terwijl dit onderwerp bij veel organisaties hoog op de agenda staat. Bij die organisaties hoor ik regelmatig dat men het moeilijk vindt om de methoden van Lean op de lange termijn vol te houden. Vaak verzuchten managers en medewerkers dat de heersende gedragsnormen en waarden, oftewel de organisatiecultuur, tegenwerken." Haar meerjaren onderzoek biedt inzicht in de organisatiecultuur die het beste past bij Lean.

Zowel ratio als emotie

De kern van de verandering zit in het gebruik van zowel ratio als emotie. Meestal leggen organisaties die werken met de Lean strategie de nadruk op het toepassen van de methoden en technieken. Voorbeelden zijn een dagelijkse teamaftrap over mogelijke verbeteringen ('dagstart'), uitgebreide oorzakenanalyses ('kaizen') en een overzichtelijke werkvloer (door middel van de principes van '5S'). "Maar emotionele factoren zoals teamgevoel blijken een net zo belangrijke rol te spelen in het succes van Lean dan tot nu toe werd onderkend", aldus Van Dun. "Het juiste teamgevoel op de werkvloer zorgt ervoor dat het bijvoorbeeld makkelijker wordt om informatie te delen, waardoor de prestaties verbeteren."

Doel en middelen

Een teamgevoel op de werkvloer ontwikkelt zich niet zomaar. Het onderzoeksrapport stelt dat verandering pas echt goed mogelijk is wanneer managers hun eigen leiderschap, het beleid van de Human Resources afdeling, evenals de beschikbare middelen hebben afgestemd op de (nieuwe) strategie. Het klinkt allemaal logisch, maar in veel organisaties mist deze afstemming. Het grote advies is daarom: Richt de (werk)omgeving zo in dat deze de strategie ondersteunt.

Visualiseren

Het onderzoeksrapport stelt dat het helpt om u in te beelden wat u zou zien als u uzelf en uw collega's terug ziet op een film tijdens werk. Hiermee kunt u mogelijke drempels snel en eenvoudig identificeren.

Denkt u het volgende maar eens in: u zit tussen uw collega's. Wat gebeurt er?

1. Wat bespreken uw collega's met elkaar?
2. Hoe kritisch zijn zij?
3. Hoe worden meningsverschillen uitgesproken?
4. Is het voor iedereen duidelijk wat het doel is van de organisatie en hun werk?

Van Dun: "Wat je ziet aan gedragsnormen op de werkvloer komt vaak voort uit hoe de organisatie is ingericht. Succesvolle organisaties besteden daarom aandacht aan afstemming van strategie, HR beleid, middelen, en het leiderschap van topmanagers.

Alleen zo kan een Lean cultuur ontstaan. Het klinkt eenvoudig maar dat is in de praktijk vaak anders."

Bron: managersonline.nl

Datum: 05-02-2013