
Managen van (gedrags)verandering

Ir. ing. D. Mostert, DME Advies

Analyse, doelstellingen, strategie de juiste inkooporganisatievorm zijn o.a. de basis van een professionele inkoopfunctie. De werking en het succes hangt echter af hoe de managers, budgethouders en medewerkers de voorstellen accepteren en overgaan tot gedragsverandering. Voorstellen voor verandering vallen of staan met acceptatie! Het is essentieel dat je de organisatie meekrijgt.

In communicatiewetenschappelijke kringen wordt daarbij vaak het AIDA-model gehanteerd. Gedrag verandert via de lijn: *attention, intention, desire* en *act*. Deze fasen moeten worden doorlopen, voordat iemand daadwerkelijk beschikbare kennis tot zich neemt en deze gaat toepassen. De veronderstelling is dat een doelgroep eerst op de hoogte moet zijn van een bepaald aanbod en men dus de aandacht moet trekken. Op basis hiervan gaat de doelgroep bekijken of hij/zij geïnteresseerd is. Als er informatie wordt gevonden die zijn belangstelling trekt, ontwikkelt hij/zij wellicht een wens naar de aangeboden informatie. Als deze wens eenmaal aanwezig is, zal de doelgroep mogelijk in actie komen om zijn verlangen te vervullen. In AIDA-termen:

- A = Awareness (aandacht): op de hoogte zijn van bepaalde zaken = kennis hebben van inkoop.
- I = Interest (belangstelling): belangstelling tonen = informatie over inkoop volgen en belangstelling tonen voor de potentiële toepassing van resultaten.
- D = Desire (verlangen): positief staan ten opzichte van daadwerkelijk toepassen = actief bezig zijn met verkennen van mogelijkheden voor toepassing.
- A = Action (actie): het daadwerkelijk overgaan tot actie.

Met het geven van informatie is de lijn *attention-intention* snel te doorlopen, maar is het de vraag of het ook tot *desire* en *act* komt. Onderzoeken als deze kunnen wel zorgen voor *attention*, maar de kracht van de (gebruikte argumenten of gevoelswaarden in de) onderzoeken maakt uiteindelijk uit of het tot *intention* (en verder) komt. Denk bijvoorbeeld aan de carpoolcampagnes. Dit is een mooi voorbeeld van een gewenste gedragsverandering waaruit blijkt dat deze nooit aan de hand van enkel communicatie zal plaatsvinden. Alle voordelen van carpoolen worden in de campagnes genoemd, de doelgroep is zich daarvan bewust en heeft er interesse voor, maar toch is carpoolen nog geen succes. Toen deze campagnes gepaard gingen met diverse activiteiten (denk aan: realiseren carpoolplaatsen), werd het succes iets groter. Maar dan nog is een lange adem nodig om substantieel resultaat te boeken.

Pas als de randvoorwaarden voor mobiliteit aanzienlijk wijzigen (denk aan: kilometerheffing), wordt het gedrag heroverwogen en zal men eerder overwegen om te carpoolen.

Een zelfde soort voorbeeld is te geven met de stop met roken actie. Iedereen is bewust van de gevaren van roken. Schokkende teksten op de verpakking hebben daaraan meegedragen. Toch zijn de randvoorwaarden niet afdoende gewijzigd om een gedragsverandering te realiseren, zodat het aantal rokers significant daalt.

① *Als de randvoorwaarden niet noemenswaardig veranderen dan zal een doelgroep niet snel tot actie overgaan in de gedragsverandering.*

Professionalisering van de inkoopfunctie vraagt ook om gedragsverandering. De basis voor professionalisering is het beheersen van de inkoopfunctie en dit is inkoopcontrol. Hiervoor is een herinrichting van de inkoopfunctie noodzakelijk. Dit betekent een verschuiving van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, personeelsleden die meer werkzaamheden krijgen en voor anderen nemen de werkzaamheden af, werken volgens nieuwe methoden; oftewel een hele cultuuromslag.

Dit leidt direct tot enkele vragen:

- Hoe wordt een cultuuromslag gerealiseerd?
- Op welke wijze worden ingesleten gedragspatronen in de organisatie veranderd?
- Hoe wordt de gewenste cultuur geïmplementeerd en geborgd?
- Hoe worden de medewerkers gemotiveerd?

Een eenduidig antwoord op deze vragen bestaat er niet. Cultuurverandering is de meest ingewikkelde kant van het realiseren van verandering. Hoewel de noodzaak van verandering vaak economisch is, gaat organisatieverandering over mensen. Niets is zo lastig om ingeslepen gewoonten van mensen te veranderen... De ideeën en opvattingen die een cultuur omvat, dan wel de processen die erin liggen opgesloten, zijn voor werknemers vaak heilig. Cultuurveranderingen vinden dus gegarandeerd weerstand bij medewerkers.

De organisatiecultuur is een voorwaarde voor verandering. Om het gedrag van medewerkers te wijzigen, dan zal de cultuur dus ook moeten veranderen. Oftewel: de rol van cultuur bij verandering is eigenlijk het kip-of-ei-verhaal: Wat komt eerst? De cultuuromslag of de (technocratische) verandering? Moet ingezet worden om de cultuur te veranderen of verandert de cultuur vanzelf mee?

Ik weet het niet en een eenduidig antwoord die algemeen gedragen wordt bestaat ook niet. Maar één ding is zeker: cultuur en verandering zijn onlosmakelijk verbonden.

Met dit besef, denk ik dat de volgende vier elementen belangrijk zijn bij het realiseren van een succesvolle verandering. In het bijzonder wordt hierbij de situatie van de herinrichting van de inkoopfunctie beschreven, omdat dit de verandering is die naar verwachting de meeste weerstand zal krijgen en omdat dit de grootste gedragsverandering vraagt van vele actoren. Aanleiding voor de noodzaak van de herinrichting van de inkoopfunctie is dat er heel veel buiten de inkoopafdeling om ingekocht wordt. Dit is enerzijds te wijten aan een onduidelijke en inefficiënte structuur en anderzijds aan de cultuur. De gewenste structuurverandering is een effectieve organisatievorm en de gewenste cultuurverandering is dat alle inkoop betrokkenen zich houden aan een eenduidige werkwijze en gebruik maken van de beschikbare raamcontracten, procedures en templates.

1. *Inventariseer de culturen van de betrokken actoren.* Een organisatie heeft niet één homogene cultuur. De inkoopafdeling streeft naar een steeds groter marktaandeel in de organisatie, probeert het aantal leveranciers te minimaliseren, objectieve leveranciersselectie en eenduidige inkoopprocedures. Afdelingen daarentegen vinden dat ze zelf hun inkopen kunnen doen bij de door hun gekozen leveranciers op hun specifieke werkwijze.

Het is vaak de gewoonte van afdelingen om zelfstandig aan te besteden. Het is logisch dat het moeilijk te accepteren is dat er opeens een inkoopafdeling zich ermee bemoeit. Ook omdat de kosten van de ingekochte artikelen en diensten ten laste komen van hun eigen budget. En wie betaalt, bepaalt! Een budgethouder wordt afgerekend op het resultaat en het resultaat op inkopen is daar een onderdeel van. Dan is het toch niet zo vreemd dat ze zelf de controle op hun inkoop willen behouden.

Het inventariseren van verschillende culturen is belangrijk, omdat dit inzicht geeft in beweegredenen van mensen. Deze informatie is van essentieel belang voor het ontwikkelen van een verandering die snel geaccepteerd wordt. Een structuur waarbij alles via de inkoopafdeling moet zal waarschijnlijk sterven aan een vroege dood. Dat die vrijheid van de budgethouders wegvalt zal niet snel geaccepteerd worden. Dus daarom is het van belang een structuur te bedenken waarbij budgethouders verantwoordelijkheden en keuzevrijheid houden om hun budget te besteden zoals ze dat willen. 'If you can beat them, join them.' En om de efficiëntie te verbeteren van de organisatie begrijpen de budgethouders ook wel dat er kaders en procedures nodig zijn. Van belang is dus dat vooraf met de budgethouders gesproken wordt over hun gedrag en over hun gewenste gedrag. Daarbij is het ook van belang dat met elkaar de regels worden afgesproken waaraan iedereen zich moet houden en wat de voorwaarden zijn voor een negatieve of positieve sanctie.

2. *Benoem het gewenste gedrag en de benodigde randvoorwaarden.* Om een verandering een positieve ervaring te laten zijn, zal het managen van de verandering een proces moeten zijn dat hand in hand gaat met het managen van de consequenties van de verandering. Er zou een apart plan moeten worden geschreven voor de verandering 'ansich' en voor het managen van de consequenties.

Als eerste neem ik de conclusie uit de twee eerder genoemde voorbeelden van carpoolen en stoppen met roken ter harte en ga ervan uit dat de randvoorwaarden aanzienlijk moeten veranderen om een doelgroep zo snel mogelijk tot *act* te laten overgaan. Dus ik denk dat het verstandig is om eerst de structuur te beschrijven. Dan is de richting bekend waarin het gewenste gedrag moet veranderen. Vervolgens kan gespecificeerd worden welk concreet gedrag van een medewerker in de nieuwe organisatie mag worden verwacht.

Ten tweede wordt in het organisatieplan de omgevingsfactoren / randvoorwaarden gespecificeerd die aanzetten tot dit nieuwe gedrag én waarin staat hoe dit gedrag in stand gehouden kan worden. Bij dit laatste punt gaat het over de consequenties van het gedrag. Deze consequenties kunnen zitten in de invulling van taken en in de introductie van nieuwe beloningssystemen. Oude gedragingen die een direct negatief effect hebben op de nieuwe organisatiecultuur moeten ontmoedigd worden. Een instelling met inflexibele kaders zal de acceptatie van de veranderingen niet bevorderen. Zoals al gezegd zijn oude gewoontes moeilijk te veranderen en alles rigoureuus afkappen lijkt mij geen goede optie. Een compromis lijkt mij hier op z'n plaats. Dit is een vorm van negatieve controle, waarmee zeer direct de gevolgen zichtbaar worden van het niet handhaven van de regels die met elkaar afgesproken zijn. Maar ik denk dat belonen nog belangrijker is voor een vlotte acceptatie. Met een decentrale organisatie krijgen budgethouders meer verantwoordelijkheid en daarvoor mogen ze ook beloond worden. De budgethouders die veel gebruik maken van de beschikbare raamcontracten kunnen dit bijvoorbeeld terug zien in een hoger budget.

3. *Voer de plannen vastberaden in.* Om de cultuur 'om' te krijgen is het verstandig te beginnen met het invoeren van de nieuwe structuur, kaders en procedures. Bereid dit goed voor en voer dit niet geleidelijk, maar vastberaden in. Iemand vragen om een beetje te stoppen met roken schiet ook niet op. Met deze 'cold turkey' methode denk ik dat een cultuur snel te veranderen is, al duurt het even voordat de veranderingen zijn ingesleten.
4. *Zorg voor een top-down mandaat.* Vindt een cultuurverandering top-down of bottom-up plaats? Ik denk dat het allebei kan. In deze vier stappen begin ik met een inventarisatie van verschillende culturen en baseer het voorstel voor een inkooporganisatie hier mede op. Zoals al gezegd worden bepaalde gewoontes gehandhaafd en/of versterkt (denk aan: decentraal inkopen). Dit kan worden getypeerd als een bottom-up aanpak. Bovenstaande gaat over het proces van de verandering. Om de consequenties van de verandering te handhaven zal de directie hierin een belangrijke rol vervullen. Deze zal een duidelijk beeld moeten hebben van de gewenste nieuwe gedragingen en deze consequent moeten versterken (top-down).

Op weg naar professioneel inkopen met geaccepteerde voorstellen...