

## **Managers ondermijnen ondernemerschap met stappenplan**

07-apr 2009

Managers die de cultuur binnen een bedrijf willen veranderen, komen met hele stappenplannen om dat te bereiken. Maar daarmee bereiken zij vaak het tegenovergestelde. Zij zeggen dat ze ondernemerschap en een proactieve opstelling willen versterken, maar onbedoeld slaan zij het initiatief van hun medewerkers dood. Dat zegt Arend Ardon van Holland Consulting Group, die volgende week dinsdag aan de Vrije Universiteit Amsterdam promoveert op onderzoek hiernaar. Nieuwe structuren of systemen kunnen via een stappenplan worden ingevoerd, maar een cultuuromslag niet. Een stappenplan werkt bij de gratie van een afwachtende houding van het personeel. Wil je gedrag veranderen, dan werkt een stappenplan averechts.

### **Ractief gedrag**

Mensen worden er juist reactief van, zoals blijkt uit uitspraken als 'we zullen wel zien waar ze nu weer mee komen'. Dat is voor managers dan weer een extra bevestiging dat er een andere cultuur moet worden ingevoerd, stelt Ardon. Hij raadt de managers aan met de mensen in gesprek te gaan over de gewenste veranderingen. 'Dan nemen zij het denken van de werknemers serieus.'

Voor zijn onderzoek noteerde Ardon drie jaar lang honderden pagina's letterlijke gesprekken in directiekamers, managementoverleggen en teambijeenkomsten. 'Als je goed luistert naar de gesprekken in een directieteam, hoor je al waar het vast gaat lopen.'

En dat is wanneer een directeur het vermoeden uitspreekt dat de werkvloer zich wel zal verzetten. Dan wil hij het goed in de hand houden en dat roept juist weerstand op. De directeur ziet zijn vermoeden dan bevestigd en zo ontstaat een vicieuze cirkel.

Zodra managers met hun mensen het gesprek aangaan en samen gaan kijken hoe het anders kan, is de verandering al begonnen. Maar veel managers vinden dat niet gemakkelijk, zo blijkt uit het onderzoek.

### **Stappenplan gedragscode**

De ontwikkeling en invoering van een gedragscode kan een positief effect hebben op het normbesef binnen een onderneming. Het verhoogt de weerbaarheid van een onderneming tegen criminaliteit. Het invoeren van een gedragscode kan als volgt gebeuren.

Stap 1: Identificeer gedrag Identificeer welk gedrag essentieel is, zodat de ethische waarden, zoals die in de ethische code zijn ontwikkeld, worden nagestreefd.

Stap 2: Beleid en procedures Zorg ervoor dat het beleid en de procedures het gedrag voortbrengen dat wenselijk is. Bijvoorbeeld: personeelsbeleid, -werving en -selectie; taak- en functieomschrijvingen; documentering van prestatie, functioneren; budgettering.

Stap 3: Vangnet Stel een soort vangnet in werking waar medewerkers onethisch gedrag kunnen melden. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden: een vertrouwenspersoon. Voorkeur heeft een persoon die buiten de organisatie staat; een 'hotline' of meldpunt waar onethisch gedrag anoniem kan worden gemeld.

Stap 4: Ethische code Herzie net als de ethische code ook de gedragscode regelmatig.

Stap 5: Sancties Wanneer onethisch gedrag onverhoopt toch voorkomt binnen de onderneming, zorg ervoor dat hier sancties tegenover staan. Het antwoord op onethisch gedrag moet echter wel volledig ethisch verantwoord zijn. Zowel in de omgang met de melder als met de dader moet de integriteit continu worden bewaakt.

Stap 6: Verspreiding van gedragscode De verspreiding van de gedragscode. De medewerkers binnen het bedrijf krijgen bij voorkeur een schriftelijke tekst van de gedragscode. Bij indiensttreding van nieuwe medewerkers moet de code inhoudelijk aandacht krijgen. Bovendien is het raadzaam om publiekelijk kenbaar te maken volgens welke standaarden zal worden gehandeld. Hierdoor hebben ook derden de mogelijkheid om de onderneming op een eventuele schending te wijzen.