

Cultuurverandering technische onderneming

De algemeen directeur wilde de onderneming naar hoger plan brengen. In de praktijk hield dit in dat men als onderneming niet meer zou moeten opereren als een aanbieder van producten arbeid. Men wilde veel meer gesprekspartner worden en gezien worden als totaal oplosser.



Hiermee zou volgens de algemeen directeur de winstgevendheid van het bedrijf aanzienlijk verhoogd worden.

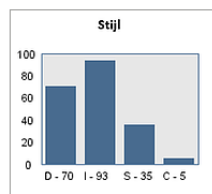
Dit proces van verandering liep, tot grote frustratie van de algemeen directeur in het geheel niet naar wens: De algemeen directeur en één divisiedirecteur waren wel in staat dit soort projecten binnen te halen, maar bij de uitvoering ging van alles mis.

HCX analyse

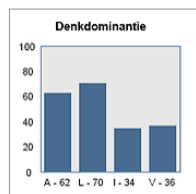
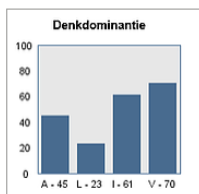
- Persoonlijk Professioneel Profiel van sleutelfiguren

Van alle sleutelfiguren werd een Persoonlijk Professioneel Profiel gemaakt via de HCX-methodiek. Daar kwamen een aantal belangrijke zaken naar voren. De twee belangrijkste waren.

Belangrijk deel van de medewerkers had in stijl (oppervlakte gedrag) geen aandacht voor details en weinig respect voor regels en procedures. Juist bij de grotere opdrachten liepen daardoor allerlei zaken door elkaar en werden deadlines van verschillende onderdelen niet gehaald. Wanneer dat gebeurde waren de verantwoordelijke managers niet in staat (vanwege hun persoonlijkheidsstructuur) niet bij machte dit op een effectieve manier te tackelen.



Communicatie. De voortrekkers van de cultuurverandering bleken zonder uitzondering "rechtse" denkers (visionair-intuïtief) te zijn. De meer uitvoerenden waren "linkse" (logisch-analytisch) of "specifiek" (logisch-intuïtief) denkers. Dat had o.a. als gevolg dat de boodschap van de voortrekkers niet aankwam.



"Leuk allemaal maar wij moeten er voor zorgen dat alles op tijd wordt geleverd en uitgevoerd én we moeten ook nog onze mensen gemotiveerd houden"

Gebruikte oplossingen

- [Teamanalyse >](#)
- [Cultuurverandering >](#)
- [Persoonlijk Professioneel Profiel >](#)
- [Functieprofiel >](#)

Aanpak

Via de HCX methodiek werd objectief duidelijk gemaakt wat de belangrijkste knelpunten waren voor de cultuurverandering.

Communicatie optimalisatie.

Naar aanleiding van de Persoonlijk Professionele Profielen van HCX werd elke voortrekker gekoppeld aan die sleutelfiguren waarvan het Persoonlijk Professionele Profiel het beste "matchte". Op die manier kwam de boodschap veel beter over.

Projecten

Voor 2 jaar werden grote opdrachten niet meer uitgevoerd als één project, maar opgeknipt in deelprojecten. Deze aanpak paste veel beter bij de persoonlijkheidsstructuur van de verantwoordelijken. In sommige gevallen werden grote projecten zelfs niet aangenomen.

Aannames

Van de key-functies werden functie profielen opgesteld met de HCX-methodiek. Daaruit bleek een duidelijk verschil te zitten tussen functies die pasten bij de "oude" manier van werken en die van de "nieuwe, gewenste" manier. Besloten werd geen concessies meer te doen bij aannames. Kandidaten voor key-functies werden door HCX geëvalueerd en gematcht met het functie profiel. Geen voldoende match geen aanname.

Teambuilding

Voor elke divisie werden teambuildings gehouden met de sleutelfiguren, met als o.a. als doel:

- Verbetering "teamgevoel"
- Bewustwording veranderingsproces
- Ondersteuning divisiemanager

Resultaat

- Grote projecten. Door binnen halen van nieuwe projectmanagers met de juiste persoonlijkheidsstructuur, konden na 1,5 jaar de grotere projecten weer als geheel, winstgevend, worden uitgevoerd én werd de onderneming steeds meer herkend als totaal leverancier in de markt.
- Sfeer. Door de duidelijkheid die geschapen werd (functie profielen, "communicatiematches") en de teambuildings, werd de negatieve beeld van de verandering omgebogen naar een positieve, laat ons er voor gaan mentaliteit.
- Respect. Door dat de analyses geen oordeel velden maar een duidelijk objectief beeld gaven, werd duidelijk waarom sommige medewerkers niet goed functioneerde. Oplossingen werden daardoor een stuk gemakkelijker. En iedereen werd in zijn/haar waarde gelaten.
- Financiële resultaten. Drie jaar na begin van het inzetten van de HCX-methodiek was de winst voor belasting gestegen van 1,25% naar 4%. Zes jaar na begin: 11,2%.