
White Paper

Integraal & proactief sturen van gedrag



“In dit whitepaper geef ik aan hoe het besturen van gedrag integraal en proactief ingericht kan worden. Door deze vijf stappen toe te passen wordt er zorg voor gedragen dat gedrag bij aanvang van een verandertraject op ‘de agenda’ staat”



De vijf stappen om tot een proactieve integrale sturing van gedrag te komen.

In dit white paper geef ik aan hoe het besturen van gedrag integraal en proactief ingericht kan worden. Door deze vijf stappen toe te passen wordt er zorg voor gedragen dat gedrag bij aanvang van een verandertraject op 'de agenda' staat. De vijf stappen, om tot proactieve integrale sturing van gedrag te komen, zijn:

1. Informeer medewerkers over gedragstheorieën Het loont om betrokken medewerkers inzicht te bieden in gedragselementen. Niet iedereen beschikt over de kennis van de wetenschappelijke achtergrond om gedrag te herkennen en preventief bij te sturen.
2. Bepalen van het gewenste gedrag Welke vormen van gedrag leiden tot een succesvolle realisatie van het verandertraject? Met het oog op de doelstellingen van het verandertraject is het van belang dat men zich bewust is van het gedrag dat getoond moet worden om maximaal succes te realiseren.
3. Bepalen van het huidige gedrag Het is van belang om vooraf het huidige gedrag te vergelijken met het gewenste gedrag. Dit kan bij een lang verandertraject zelfs enkele malen plaatsvinden.
4. Bepalen van interventies en het doorvoeren hiervan Als er sprake is van een discrepantie tussen het gewenste en huidige gedrag, kan dit een negatieve impact hebben op het succes van het traject. Er moeten dan interventies worden bepaald en uitgevoerd om het tij te keren.
5. Implementeer een integraal dashboard 'gedrag' Om de besturing (stap 1 t/m 4) van gedrag te verankeren zal het in het plan van aanpak en de rapportages opgenomen moeten worden.

Stap 1: Informeer medewerkers over gedragstheorieën

Mijn stelling is dat iedere medewerker een zeker kennisniveau moet hebben van de wetenschappelijke achtergrond van gedragselementen. Projectleiders en managers volgen regelmatig een opleiding waar in twee of drie dagen enkele theorieën worden toegelicht. De vraag is of dat voldoende is. Want juist zij zijn het meest aankelijk van hoe de mensen, die het daadwerkelijke werk moeten doen, in de wedstrijd zitten. Los van de vorm die wordt gekozen moeten er drie stappen worden doorlopen om betrokken medewerkers de theorieën bij te brengen.

1. Toelichten van de theoretische achtergrond Dit betreft puur het toelichten en uitleggen van de theorie en het onderzoek dat is uitgevoerd om tot die theorie te komen.
2. Toelichten hoe de theorieën in de praktijk kunnen worden toegepast om de huidige situatie te achterhalen Elke theorie is gebaseerd op onderzoek en hiermee kan een hypothese worden bevestigd of ontkracht. De theorie kan dus in de praktijk worden toegepast en er moet duidelijk gemaakt worden hoe dat moet gebeuren. Dit kan variëren van een fundamenteel breed empirisch onderzoek tot een meer pragmatische insteek van interviews of enquêtes.
3. Toelichten hoe interventies op basis van de theorieën kunnen worden toegepast.

Elke theorie geeft aan hoe de gewenste gedragsverandering gerealiseerd kan worden. Kortom, het moet ook duidelijk zijn welke interventies men kan toepassen in de praktijk. Hier kunnen ook nieuwe ideeën naar voren komen die toegepast kunnen worden. Er zijn verschillende manieren om gedrag bij de medewerkers onder de aandacht te brengen. Op een reactieve manier kan informatie beschikbaar worden gesteld via het intranet of bijvoorbeeld een naslagwerk. Meer proactief kan het door het geven van workshops of een presentatie. Als het serieus en integraal wordt opgepakt dan maakt het gedrag van de medewerker onderdeel uit van het HR- beleid.



Idealiter moet sturing op gedrag onderdeel worden van de organisatiecultuur. Ik richt mij op verandertrajecten, maar alle theorieën zijn uiteraard ook volledig toepasbaar op de lijnactiviteiten. Er is een duidelijke koppeling met competenties die al vanuit het personeelsbeleid worden toegepast in het individuele persoonlijke ontwikkelplan (POP). Ik laat in het midden wie de aangewezen persoon is om dit op te pakken binnen een organisatie. Zelf ben ik van mening dat een leidinggevende (manager of directeur) en projectleiders dit in ieder geval moeten oppakken.

Drie tips:

1. Stel theorieën beschikbaar via het intranet of SharePoint.
2. Als 'quick win' kun je een universiteit benaderen voor een afstudeerkandidaat in de sociale wetenschappen om stage te lopen binnen het verandertraject, met als doel zijn of haar kennis te delen binnen het traject.
3. Benader een HR-expert om een plan op te stellen en uit te voeren om kennis van gedragswetenschappelijke theorieën op te nemen in de POP's van opdrachtgevers, projectleiders en betrokken medewerkers.

Stap 2 Formuleer het gewenste gedrag

Op het moment dat iedereen kennis heeft genomen van de achtergrond van gedragstheorieën is de volgende stap om het gewenste gedrag, dat je nodig acht om het verandertraject succesvol tot een einde te brengen, te formuleren. Met andere woorden: welk gedrag draagt bij aan het maximaliseren van de realisatie van de doelstellingen van het verandertraject.

Het gewenste gedrag moet goed gecommuniceerd worden

Dit is een belangrijke stap omdat op basis van deze formulering de interventies worden vastgesteld en uitgevoerd. Het is belangrijk dat iedereen het bij aanvang eens is met de formulering, anders bestaat er veel gevaar voor allerlei onduidelijke discussies en weerstand. Voor de opdrachtgever, het management, en de projectleider is het van belang dat er helder en transparant wordt gecommuniceerd over het gewenste gedrag dat gedurende het traject gemeten en besproken wordt.

De beste aanpak om tot een goed afgestemde formulering te komen is om dit in een paar interactieve sessies vast te stellen en vervolgens goed te communiceren. Het helpt als er tijdens zo'n sessie 'visuele' technieken worden toegepast, waarbij men constant de laatste formulering op een bord gepresenteerd ziet.

Het spreekt voor zich dat het belangrijk is dat er met alle medewerkers in de organisatie, zowel kwalitatief als kwantitatief, goed over het geformuleerde gewenste gedrag wordt gecommuniceerd.

Drie tips

1. De opdrachtgever moet het gewenste gedrag helder en duidelijk communiceren tijdens alle bijeenkomsten.
2. Plaats informatie over het geformuleerde gewenste gedrag bijvoorbeeld op SharePoint en eventueel op posters op de (betrokken) afdelingen.
3. Bespreek maandelijks of het gewenste gedrag nog aansluit op de huidige situatie van het verandertraject, pas het aan waar dit wenselijk is en communiceer dat helder en duidelijk.

Stap 3 Bepaal per gedragscomponent de huidige situatie

De vraag is hoe de gedragselementen zich bij aanvang per medewerker verhouden ten opzichte van het doel dat je wilt realiseren met het verandertraject. Om hier antwoord op te geven zal je de huidige situatie moeten achterhalen en afzetten tegen de gewenste situatie. Hierbij moet opgemerkt worden dat een dergelijke meting een momentopname is en een verandertraject heeft altijd een bepaalde doorlooptijd. Kortom: bij lange en grote verandertrajecten kunnen meerdere metingen helpen en soms zelfs noodzakelijk zijn.

Stap 4 Bepaal en realiseer de interventies

Daar waar een verschil zit tussen de gewenste situatie en de 0-meting, moeten interventies worden bepaald en uitgevoerd. Deze moeten er toe leiden dat het gat kleiner wordt of zelfs helemaal verdwijnt. Er zijn oneindig veel interventies mogelijk. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat alle tijd en energie door de betrokken mensen wordt ingezet voor het bedenken en uitvoeren van gedragsinterventies. Enig pragmatisme is hier op zijn plaats. Daarnaast kan elke situatie tot een nieuw idee leiden. Het doel is om gedrag 'op de kaart' te krijgen, niet om voor elke mogelijke situatie een oplossing te bieden. Een kleine taskforce 'gedrag' van de opdrachtgever, projectleider en humanresource-expert kan voorstellen voor interventies uitwerken en voorleggen aan de stuurgroep. In gevallen waar het meer individuele zaken op 'lager' niveau betreft kunnen er acties uitgezet worden voor (deel) projectleiders of individuele leden van de taskforce. Ervaring leert dat medewerkers zelf ook (nieuwe) interventies kunnen aandragen tijdens het verandertraject.

Stap 5 Implementeer een integraal dashboard 'gedrag' De laatste stap van een succesvol verandertraject is het inzetten van een dashboard 'gedrag' en dit integraal onderdeel maken van de sturing van het verandertraject. Dit betekent twee dingen: de aanpak rondom de besturing opnemen in het plan van aanpak en de daadwerkelijke besturing regelen via de reguliere overlegorganen. In het plan en de business case wordt benoemd welke gedragscomponenten worden meegenomen in het verandertraject en hoe de besturing vorm wordt gegeven. De aanpak komt overeen met de vier, hiervoor beschreven, stappen. Uiteraard moeten de middelen en de bijbehorende kosten worden opgenomen in de business case.

Tijdens de uitvoering van het verandertraject wordt in de diverse voortgangsgesprekken (projectoverleg, stuurgroep, communicatiegroep, mijlpaalborrels, regulier MT, etc.) aangegeven wat de status van het gedrag is. Hiervoor is een dashboard noodzakelijk dat onderdeel uitmaakt van de standaard projectvoortgangsrapportage. Het integrale dashboard voor het sturen van gedrag bevat twee onderdelen:

1. Resultaat van de 0-meting per domein;
2. Toelichting over de voortgang m.b.t. de interventies per domein.

Acties, besluiten, risico's en kosten worden opgenomen in de generieke onderdelen van de standaardrapportage.

Drie tips:

1. Bereid de stuurgroep altijd voor met de taskforce 'gedrag' en opdrachtgever.
2. Communiceer alle afgesproken acties en genomen besluiten direct met de veranderorganisatie.
3. Plaats de voortgangsrapportage zichtbaar op intranet, waar het voor iedereen toegankelijk is.

Over de auteur: Marcel Kuiper

Marcel Kuiper (De Vereenvoudiger). Mijn passie gaat uit naar het helpen van mensen en organisaties bij het doorvoeren van veranderingen om zo hun doelstellingen te realiseren. Producten en diensten zijn vaak nog te complex. Het is mijn drijfveer om te helpen de eenvoud door te voeren en te bewaren. Veranderingen zelf gaan daarnaast ook vaak mis. Door het gedrag van de betrokken medewerkers centraal te stellen is het mijn overtuiging dat de verandering succesvol zal zijn.

Contactinformatie

Utrecht Business School - T: 030-2270497 – www.ubsbusiness.nl – contact@ubsbusiness.nl



Utrecht Business School

www.ubsbusiness.nl