



Drie krachtige principes als motor voor gedragsverandering

HOE KOMEN ZE IN BEWEGING?

Verandertrajecten worden enthousiast gestart vanuit het management. Echter, na enkele maanden is het management vaak teleurgesteld in de houding van de medewerkers. Ze zijn passief, tonen onvoldoende betrokkenheid en nemen weinig initiatief. Vaak is een klacht van medewerkers dat de verandering het zoveelste speeltje van het management is. Het is onduidelijk wat de verandering hen gaat opleveren en waarom deze noodzakelijk is. Hoe zorg je voor effectieve gedragsbeïnvloeding in een verandertraject? Gebruik drie krachtige principes, die de kans op duurzaam effect vergroten.

Door Nathalie Blenke, Mark Dreschler, Steven van den Heuvel en Nienke van der Leer

Het hanteren van de combinatie van drie krachtige principes vergroot de kans op duurzaam effect. Het is belangrijk om interventies te doen op individueel en groeps-

niveau, waarbij de leidinggevende de drijvende factor is in het borgingsproces.

1. Start de verandering bij het individu: versterk de intrinsieke motivatie. Het

individueel wordt in beweging gezet door de intrinsieke motivatie te prikkelen met een focus op zingeving, meesterschap en autonomie.

2. Versnel de verandering door de juiste groepsdynamiek: smeed een leidende coalitie. De groep wordt meegenomen door een bewust geselecteerde groep van medewerkers, die in staat is om als olievlek het gedachtengoed uit te dragen en in praktijk te brengen.
3. Veranker de verandering door het belonen van resultaat: waardeer positief gedrag op basis van concrete resultaten. Door te ervaren wat de positieve effecten zijn van het nieuwe gedrag en een passende beloning van de leidinggevende, kan het verbeterde prestatieniveau worden geborgd.

Deze drie principes verdienen nadere aandacht en onderbouwing. Wat betekenen ze in de praktijk?

1. VERSTERK DE INTRINSIEKE MOTIVATIE

Om medewerkers in beweging te krijgen voor een verandering is het belangrijk om ze op individueel niveau aan te spreken. Intrinsieke motivatie is randvoorwaardelijk om te willen veranderen en is daarom de eerste stap. De belangrijkste factoren die de intrinsieke motivatie beïnvloeden, zijn zingeving, autonomie en meesterschap (P. Donders, C. Sommer, *Meesterschap*, 2012, p55). De optelsom van deze drie elementen – zo blijkt uit onderzoek – bepaalt de mate van intrinsieke motivatie:

ZINGEVING

Zingeving is het eerste belangrijke onderdeel dat de intrinsieke motivatie beïnvloedt. De mens heeft van nature een doel nodig dat groter is dan hemzelf om keuzes te maken en acties te ondernemen. In een verandertraject is het om te beginnen essentieel dat er een helder en uitdagend einddoel geformuleerd is voor de verandering, want op basis hiervan kan er op alle niveaus binnen de organisatie betekenis gegeven worden aan de verandering.

Een manier om dit te faciliteren bij medewerkers is de dialoog aan te gaan waarbij de volgende vragen relevant zijn:

- Wat houdt de verandering daadwerkelijk in? Welk effect moet er bereikt worden?
- Wat heeft de medewerker er aan? What's in it for me?

- Wat wordt er van de medewerker verwacht?
- Waar heeft de medewerker zelf invloed op?

Antwoorden op deze vragen maken dat de medewerker onderdeel van de verandering wordt en dat deze betekenis krijgt. De me-

gedrag van de manager spelen hierbij een aanzienlijke rol, bijvoorbeeld bij het beantwoorden van vragen en bij het omgaan met weerstand.

MEESTERSCHAP

De tweede drijvende factor van onze intrinsieke motivatie is meesterschap: de wil om

de medewerker is in staat om zich te binden aan het grotere doel van de verandering.

Een effectief middel om dit gesprek in de praktijk te voeren is het organiseren van *vision workshops*. Hierbij kan iedereen zijn bijdrage leveren in het toekennen van betekenis aan het nut en de noodzaak van de verandering. De houding en het

ergens goed of de beste in te zijn. Het motiveert intrinsiek wanneer daarin vooruitgang wordt geboekt. Meesterschap wordt bij het individu aangesproken wanneer hij of zij bewust is van de volgende elementen:

- de talenten die hij heeft;
- de plek die hij inneemt in een omgeving;
- het bewustzijn dat hij waarde kan toevoegen aan iets.

VISION WORKSHOPS

De 'Vision Workshop' is een cyclus van workshops die ingezet kunnen worden aan de hand van een verandertraject om de dialoog over zin en nut tussen managers en medewerkers op gang te brengen. Het vertrekpunt 'het nu' en 'een toekomstbeeld' wordt gecreëerd. Er wordt gebruikgemaakt van afbeeldingen om 'het nu' en 'een toekomstbeeld' te visualiseren. Het vertrekpunt van 'het nu' is nodig alvorens oplossingen te bedenken om te komen tot de toekomstige situatie.

Werkwijze: Het team/de groep wordt verdeeld in groepjes van max. vier personen. Op de tafels liggen overal afbeeldingen waar elk individu uit kan kiezen. De gekozen afbeeldingen vertegenwoordigen de ideeën van het individu. Per team worden uiteindelijk max. vijf afbeeldingen op een flipover geplakt en dit wordt door één persoon van het team aan de overige groepen toegelicht.

Resultaat: Een gezamenlijke visie en concreet stappenplan om te komen van 'het nu' naar de toekomstige situatie waar men zich aan verbindt.

Randvoorwaarden: Ruimte geven aan iedereen om zijn verhaal te doen; de optimistische, de kritische en de minder enthousiaste collega.



Hoe wordt het meesterschap in de organisatie gestimuleerd? (P. Donders, C. Sommer, *Meesterschap*, 2012, p60).

- een scherpe selectie van medewerkers die sterk gemotiveerd zijn om bij de organisatie te willen horen, maar ook kunnen horen;
- een omgeving creëren waar medewerkers uitgedaagd worden om zichzelf te verbeteren;
- voldoende ruimte om te mogen leren en te experimenteren, zodat een medewerker praktijkgericht zijn specialisme kan ontwikkelen en verdiepen;

nier kan beïnvloeden. Zodra medewerkers binnen hun cirkel van invloed meer zelf kunnen bepalen wat ze doen, voelen ze zich intrinsiek gemotiveerder door de vrijheid en het vertrouwen dat ze van hun leidinggevende krijgen. Door dit vertrouwen ontstaat effectiever gedrag.

Afspraken kunnen worden gemaakt over doelstellingen, deadlines en cruciale richtlijnen. Wanneer er hoofdzakelijk regels zijn bepaald over het hoe, wanneer en met wie werk wordt uitgevoerd, worden medewerkers beperkt in hun creativiteit en worden

2. CREËER EEN LEIDENDE COALITIE

Het tweede principe dat heel effectief is voor het vergroten van het draagvlak tijdens een verandertraject, is het oprichten van een coalitie. Dit is een groep medewerkers die een afspiegeling vormt van de afdeling of van de gehele organisatie en die wordt ingezet om de verandering te leiden. Ze neemt vanaf de start een voortrekkersrol in het vaststellen van doelstellingen, bij het maken van een plan van aanpak en bij de implementatie. We noemen dit de *leidende coalitie*.

Deze groep is in staat om het vertrouwen van collega's te winnen, waardoor steeds meer medewerkers zich aansluiten bij de beweging en het nieuwe gedachtegoed overnemen, praktiseren en verder uitdragen. Er ontstaat als het ware een olievlek. Het deelnemen aan een leidende coalitie creëert voor medewerkers zelf gelegenheid om invloed te hebben op de verandering. Ook kunnen zij zich ontwikkelen in een nieuwe rol. Dit vergroot betrokkenheid en werkplezier.

De samenstelling van deze groep dient nauwkeurig te gebeuren, waardoor zij een juiste afspiegeling van de (deel)organisatie vormt, zowel in expertise als in functie. Een viertal criteria zijn belangrijk bij het aantrekken van mensen voor de coalitie: Medewerkers met een positieve enthousiaste houding versus een kritische blik vullen elkaar aan op zowel persoonlijk vlak als qua capaciteiten. Ze vertegenwoordigen zoveel mogelijk functiegroepen en vestigingen. Ze hebben formele en informele macht binnen de organisatie.

Het aanstellen van de juiste mensen onder die voorwaarden is een lastige taak voor het management. Daarom is het effectiever om dit op een organische manier te laten ontwikkelen. In de opzet en formalisering van de leidende coalitie heeft het management wel een belangrijke faciliterende rol. Zij dienen de randvoorwaarden zo vorm te geven zodat de leidende coalitie ook daadwerkelijk de rol kan invullen zoals van ze verwacht wordt. Daarnaast moet de groep mandaat en vrijheid krijgen, waarbij de ingezette koers niet ondermijnd wordt (B. Lohman en J. van Os, *Praktisch Lean management*, 2009, p70). In onderstaand kader wordt het stappenplan voor het opzetten van de leidende coalitie toegelicht.

'ER IS EEN BALANS NODIG TUSSEN PRESTATIEDOELLEN EN LEERDOELLEN'

- succesvolle voorbeelden en inspiratoren zijn nodig, waarbij oude meesters jongere collega's uitdagen om specialist te worden.

In verandertrajecten is het belangrijk het meesterschap aan te spreken om de betrokkenheid te creëren en vast te houden.

AUTONOMIE

Autonomie bevat de elementen vrijheid en vertrouwen en is de derde factor, die de intrinsieke motivatie op een positieve ma-

ze passief. Het leidt af, want mensen zijn bezig om te voldoen aan alle regels in plaats van zich bezig te houden met de kern van het werk (C. Coolen, *Controle is goed, vertrouwen nog beter*, 2005).

Als de leidinggevende in staat is om ruimte te creëren voor de autonomie van de medewerkers en dit ook daadwerkelijk faciliteert, worden kennis en expertise tijdens een verandertraject optimaal en effectief ingezet.

HOE WORDT HET 'MEESTERSCHAP' IN DE ORGANISATIE GESTIMULEERD?

Door een verbinding te maken tussen prestatiedoelstellingen in het verandertraject en leerdoelstellingen op medewerker- en teamniveau, vindt de medewerker persoonlijke aansluiting. Managers zijn geneigd om alleen prestatiedoelen vast te stellen, omdat resultaten aantoonbaar gemaakt moeten worden. De focus wordt gelegd op het behalen van een specifiek doel. Na het behalen hiervan stopt de inzet, want het doel is immers behaald.

Om dit effect tegen te gaan is er een balans nodig tussen prestatie- en leerdoelen. Leerdoelen sluiten aan bij de individuele behoeftes en liggen in het verlengde van de kennis en vaardigheden van de medewerkers. Door met de medewerker in gesprek te gaan over leerdoelen wordt het bewustzijn, als dat nog niet aanwezig is, op de drie elementen die meesterschap prikkelt, aangesproken. Samen met de leidinggevende kan er een plan gemaakt worden over welke rol of vorm van bijdrage de medewerker kan en wil leveren binnen het verandertraject. Op deze manier wordt energie gecreëerd en wordt de betrokkenheid vergroot (P. Donders, C. Sommer, *Meesterschap*, 2012, p55/p60).

3. PASSENDE BELONING VAN ERVAREN EFFECTIEF GEDRAG ZORGT VOOR HERHALING

Het derde principe heeft betrekking op het verankeren van de nieuwe manier van werken op basis van ervaring bij medewerkers en een passende waardering van de leidinggevende, die aansluit bij de behoefte van de medewerkers. Dit principe is in feite de motor, die de verandering in gang houdt en het duurzame effect vergroot.

Om medewerkers blijvend overtuigd te laten raken van de voordelen van de nieuwe manier van werken, is het van belang dat ze zelf direct de positieve effecten in de praktijk ervaren van hun eigen gedrag en handelen, ook wel 'learning by doing'. 80% van het gedrag wordt namelijk bepaald door de consequenties die men verwacht van een bepaald gedrag of die men ervaart. Slechts 20% van het gedrag wordt bepaald door de mate waarin men wordt voorgelicht over of overtuigd wordt van een nieuwe manier van handelen (*A.C. Daniels en P. Manuals, Bringing Out the Best in People, 2010, p26-27*).

Een belangrijk instrument van de leidinggevende is daarom het kort-cyclisch sturen op effect. De meerwaarde van de verandering wordt dan snel door de betrokken gezien en ervaren. Kort cyclisch werken en bijsturen genereert energie bij alle betrokkenen en zorgt ervoor dat de focus blijft (*E. Valstar, B. Bongers, M. Dreschler en S. van den Heuvel, Vijf bouwstenen van DNA van een duurzame veranderaanpak, Hanteer een realistische aanpak en ontwikkel veranderkracht, Management Executive, Kluwer, juli/augustus 2014, p. 32-33*).

Zodra de medewerker het gewenste gedrag laat zien, zal de leidinggevende dit op kort-cyclische basis waarderen. Door de medewerker constant feedback te geven op en te waarderen voor het juiste gedrag, zal het gewenste gedrag zich herhalen. Daarbij is de volgende quote van toepassing: 'what gets measured gets done, what gets rewarded gets repeated'.

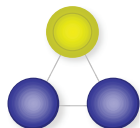
Succesvolle gedragsbeïnvloeding vraagt om een passende beloningsmethodiek. Leidinggevendenden beschikken over verschillende manieren om gewenst gedrag te

VIJF STAPPEN VAN DE LEIDENDE COALITIE

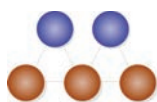
Om tot een leidende coalitie te komen kunnen de volgende vijf stappen worden gevolgd:



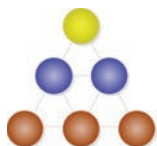
1: Initiatief: Een verandertraject start met een idee. Om dit idee om te zetten in actie, zal iemand het initiatief moeten nemen. De initiatiefnemer weet misschien nog niet precies hoe het traject concreet aangepakt moet worden, maar heeft wel een beeld van het eindresultaat.



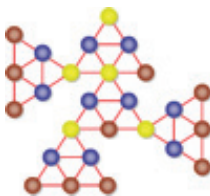
2: Inspiratie: De initiatiefnemer zoekt twee collega's die enthousiast zijn over het plan en die zich graag willen inzetten om het te laten slagen. De eerste opdracht voor dit groepje is om onder aanvoering van de initiatiefnemer een eenduidig beeld te schetsen van de te behalen resultaten en in grote lijnen het scenario uit te zetten van de weg naar succes. Ze moeten het resultaat als het ware concreet voor ogen zien en een rotsvast geloof hebben dat dit haalbaar is.



3: Motivatie: De volgende stap is dat het team zichzelf uitbreidt met drie nieuwe leden. De twee collega's die de initiatiefnemer erbij heeft gehaald, kiezen ieder één nieuwe collega en samen kiezen zij de derde. Belangrijk is dat deze collega's goed kunnen samenwerken, maar er ook om bekend staan dat zij 'lastig' kunnen zijn. Taak van de drie nieuwe teamleden is namelijk om de plannen heel kritisch te bekijken en namens de organisatie op zoek te gaan naar redenen waarom de voorgenomen plannen *niet* zullen slagen. Advocaat van de duivel spelen dus, om scherp zicht te krijgen op alle risico's. Het uiteindelijke doel van de initiatiefnemer is om een vijftal te vormen dat een eenduidig beeld over het eindresultaat heeft en gezamenlijk tot een gedetailleerd plan van aanpak komt.



4: Leidende coalitie: Als het team na flink schudden en rammelen een eenduidig en doortimmerd beeld heeft en nog steeds gemotiveerd is over de aanpak, dan is het in staat om anderen 'aan boord' te krijgen en ook de organisatie of afdeling enthousiast te krijgen om uiteindelijk actief mee te gaan doen. Door het team via persoonlijke keuzes samen te stellen, krijgt het een extra grote drive om het verandertraject tot een succes te maken. De coalitie is nu zo sterk dat de initiatiefnemer (vaak een externe) het team kan verlaten en de leidende coalitie het project kan afronden en borgen.



5: Organisch samenwerken: Vanuit de leidende coalitie kan een verandering op een organische manier in de organisatie worden gebracht. Doordat de leidende coalitie inspirerend werkt, wordt de organisatie 'aangestoken'. Als de situatie er om vraagt kunnen (enkele) leden uit de oorspronkelijke coalitie op eenzelfde wijze hun eigen coalitie gaan vormen. De nieuwe coalities kunnen dezelfde opdracht hebben, maar kunnen ook met een specifieke taak vanuit de eerste leidende coalitie worden opgericht. Zo kan er bijvoorbeeld een coalitie ontstaan die over de communicatie gaat, een die trainingen gaat verzorgen of een die zich richt op de praktische implementatie. Afhankelijk van de verandering kunnen meer of minder coalities worden gevormd. Omdat alle coalities ontstaan vanuit het principe van persoonlijke keuzes, ontstaat op een organische manier draagvlak voor een verandering.

belonen. Materiële voordelen, zoals bonus- sen, promotie of een hoger salaris kunnen toegekend worden, maar ook immateriële beloningen zoals complimenten en feedback kunnen gegeven worden. De waarde van de immateriële beloningen wordt nog altijd erg onderschat, terwijl deze vorm de intrinsieke motivatie voedt. Door het geven van complimenten over goed verricht werk, ontvangt de medewerker erkenning. Hij wordt aangesproken op zijn meesterschap door de bevestiging dat hij het goede doet. Feedback creëert de gelegenheid om zichtbaar gedrag met elkaar te bespreken (interactie) en te verbeteren; ook hier wordt meesterschap aangesproken in de intrinsieke motivatie.

AANBEVELINGEN VOOR EEN DUURZAAM RESULTAAT

Het doel van dit artikel is om managers op een andere manier naar hun verandertraject te laten kijken en hen concrete handvatten te bieden om een traject goed te starten of om er juist weer vaart in te bren-

LEERERVARINGEN UIT DE PRAKTIJK

In praktijk gaat er tijdens verandertrajecten veel tijd zitten in het corrigeren van medewerkers die niet meegaan, terwijl vanuit Organizational Behaviour Management gepleit wordt om meer tijd en aandacht te besteden aan degene die het juist goed doen. De focus moet liggen op de mensen die het goed doen: zij moeten uitgedaagd worden om het beste uit zichzelf te halen en hiervoor beloond worden. Dit is op de lange termijn een bewezen effectievere methode om duurzame gedragsverandering te realiseren.

gen. Het inzicht in deze principes gaat managers helpen om op een effectieve manier interventies te doen met het streven naar een duurzaam resultaat.

Wat zijn mogelijke acties voor de korte termijn? Start klein. Zoek positieve voorbeelden. Waardeer en stimuleer deze. Geef de voorloper een actieve rol. Meet de vooruitgang kort-cyclisch en communiceer daarover. Wat is belangrijk voor de lange termijn? Start met het vergroten van de zingeving. Het is belangrijker wat mensen zelf aan voordelen verwachten of ervaren, dan wat de manager erover zegt. Om medewerkers binnen boord te krijgen is de dialoog met

elkaar en het ontwikkelen van een gedeeld beeld belangrijk. Durf de verandering bespreekbaar te maken én te houden. Een *vision workshop* kan daarbij een hulpmiddel zijn om met elkaar in gesprek te gaan. **Q**

Over de auteurs

Nathalie Blenke MSc, Mark Dreschler MSc, Steven van den Heuvel MSc en Nienke van der Leer MSc zijn projectmanager/consultant. Allen zijn werkzaam bij Conclusion Implementation, een bureau gespecialiseerd in duurzaam verbeteren.

Voor meer informatie, stuur een e-mail naar svdheuvel@conclusion.nl.



Expectations



Proactief managen naar loyale klanten

Expectations is dé onderzoek- en verbetermethode gebaseerd op klantverwachtingen.

Expectations in vergelijking met traditioneel klanttevredenheidsonderzoek:

- Iedere klant beoordeelt op basis van eigen verwachtingen
- Verwachtingen gaan over prestaties in de toekomst; ze geven ruimte aan de interne organisatie om waar te maken en bij te sturen
- Focus op zowel de kwaliteit van uw product als op de kwaliteit van uw klantrelatie
- De organisatie is direct betrokken; de positieve aanpak ondersteunt een klantgerichte cultuur
- Betrokkenheid van klant blijkt uit de hoge responspercentages

Voor demo, kennismaking of meer info:

Mike van Beek MSc
 ☎ 0314 640 523
 ✉ mvb@expectations.nl

Expectations Management B.V.

Burg. Van Nispenstraat 8A
 7001 BS Doetinchem
www.expectations.nl

Expectations voldoet aan de eisen van kwaliteitsmanagement-systemen

Wij werken o.a. voor:



wilo



Lindeloof