



Veranderen. Maar dan anders...

Louise Boelens,
Mieke Verbaarschot,
Godfried Westen,
Karen Hillege

Een schrikbarende zeventig procent van top-down gestuurde verandertrajecten in organisaties blijkt niet te slagen. In de ogen van de auteurs van dit artikel omdat over het hoofd wordt gezien dat het altijd gaat om verandering van gedrag. “Mensen zijn irrationeel. In plaats van aanpassingen in structuren, cultuur of processen, is het effectiever om in te zetten op rechtstreekse gedragsbeïnvloeding”, menen zij.

Het inzicht dat gedrag vooral wordt gestuurd door context en dus minder door ‘bewustwording’ begint door te dringen. Zo hebben mensen moeite om lange termijn doelen vast te houden, trekken zich veel aan van wat anderen doen en worden, vaak onbewust, beïnvloed door allerlei factoren in de omgeving. Het ‘Broken window-onderzoek’ laat bijvoorbeeld zien dat een rommelige en verwaarloosde omgeving klein crimineel gedrag uitlokt. Mensen zijn groepsdieren, ze scannen de omgeving met betrekking tot gedrag dat getolereerd is. Ook irrationele mechanismen als verliesvermijding spelen een rol. In een meta-analyse wordt geconcludeerd dat minstens tachtig procent van factoren

die gedrag beïnvloeden, eerder onbewust dan bewust hun werk doen.

Nudges

Het is essentieel om een context te creëren die gedrag uitlokt in de richting van de gewenste verandering. Dit sluit aan bij de zogeheten Nudgetheorie. Een nudge is ‘een zetje’. In de literatuur wordt ook wel gesproken over ‘keuze architectuur’. Het gaat namelijk om de inrichting van de concrete ruimte of van de manier waarop informatie wordt aangeboden. De afbeelding van een vlieg in de pot van het herentoilet is een bekend voorbeeld: deze dwingt de straal goed te richten. En ter bevordering van de gezondheid kun je verantwoord voedsel op

ooghoogte leggen. Dat trekt de aandacht. Onderzoek op scholen laat zien dat dit inderdaad zo werkt.

Een *nudge* kan ook een handige checklist of periodieke reminder zijn. Het is daarom belangrijk om bij een veranderdoel te beginnen met het concreet benoemen van het gewenste gedrag en welke cues dit gedrag zullen uitlokken. Maar ook hoe oud gedrag kan worden gestopt. Zo komt een nieuw ICT-programma sneller in gebruik als de invoer van data in de oude werkwijze niet meer wordt ondersteund. En nemen mensen vanzelfsprekend de trap (in het kader van een bewegingsprogramma) als de lift voor de onderste verdiepingen is afgesloten.

Weerstand

Uiteraard zijn nudges niet toereikend in organisaties waar veel veranderingen zijn en waar medewerkers dat actief moeten oppakken vormgeven. Bekend is dat er meestal een kleine groep enthousiast aan de slag gaat, terwijl anderen in de weerstand schieten of niet beschikken over de lange adem die nodig is om de periode van ‘verbouw’ te overbruggen. Inzichten uit de psychologie verklaren dit. Mensen zijn geneigd veranderingen te ervaren als ‘verlies’ en dat willen we vermijden. Zelfs de confrontatie met een klein verlies op korte termijn maakt het al lastig om de risico’s in de toekomst goed te kunnen inschatten. Met verzet als gevolg.

Het kan helpen om het ongewenste gedrag te verbinden met verlies. Bijvoorbeeld: wie niet mee verandert, krijgt een gesprek over zijn toekomst. Vasthouden aan de oude manier van werken wordt daarmee een potentiële oorzaak voor verlies. Een tweede oplossing kan zijn om het langetermijndoel zo warm, concreet en aantrekkelijk mogelijk te communiceren. Dat haalt het dichterbij. ProRail heeft dat begrepen. Op stations waar wordt verbouwd, lezen we: ‘Nu nog wat ongemak; straks meer comfort’.

Context

Gedrag wordt gestuurd door context. Daarin zijn de machtsstructuur en het feitelijk gedrag van belang. Een dominante leidinggevende creëert medewerkers die hun mond houden; een directieve leider ziet mensen tegenover zich die achterover leunen; een organisatie waar men graag ‘de dialoog aangaat met elkaar’ krijgt geen dialoog wanneer de directeuren ieder gesprek vermijden. Walk your talk, een uitspraak uit managementliteratuur, bewijst niet voor niets zijn waarde. Mensen interpreteren grotendeels onbewust de omgeving en zijn geneigd daarin mee te gaan. Zo weten we dat stress ‘besmettelijk’ is, net als bevlogenheid. Medewerkers die de verandering omarmen – misschien al lang voordat de top zo ver was – kunnen een positieve ‘context’ creëren voor de verspreiding van gewenst gedrag. Bij het veranderen van een organisatie helpt het om de plekken te vinden waar de verandering er in feite al is. Sluit hierbij aan, maak het zichtbaar, geef het een podium.

Behalve sturen op context heeft het ook zin om in te zetten op het vergroten van het vermogen om weerbaar te reageren, ook op veranderingen. Het zelfsturend vermogen van medewerkers dus. Autonomie is een eigenschap die iedereen in meer of mindere mate heeft. Weinig autonomie leidt bijvoorbeeld tot lijdelijk verzet tegen veranderen. Mensen met veel autonomie durven hun stem te laten horen als ze het er niet mee eens zijn. Als hun inbreng wordt gehonoreerd, ontstaat er een situatie die gaat werken. Autonomie betekent dat een individu weet wat hij wil, dat kan uitdrukken, gevoelig is voor anderen en nieuwe situaties kan hanteren. Een andere onderwerp is proactiviteit. In een continu veranderende wereld waar medewerkers geacht worden steeds mee te veranderen, blijkt proactiviteit op individueel niveau van belang om als mens goed overleefd te blijven. Veel proactiviteit in de organisatie is een voorspeller van succesvolle aanpassing aan de omgeving.

De rol van HR

Als er één ding duidelijk wordt uit wetenschappelijk onderzoek naar veranderen, is dat dat de mens - een rationeel wezen - toch vooral spontaan handelt. HR zou de rol op zich kunnen nemen van een kritische partner die kernvragen stelt: wat willen we eigenlijk? Waar gaat het ons om? Hoe weten we of dit gaat werken?

Drie vuistregels daarbij:

1. Wijzig de context zodat het nieuwe gedrag gemakkelijker wordt vertoond. Vorm om wat in de huidige HR-praktijk eigenlijk als ongewenste incentives functioneert tot nudges die medewerkers in de goede richting verleiden. Maak zichtbaar welke teams of managers al in de gewenste veranderingsrichting werken. Laat ze aan het woord in de interne externe communicatie. Enthousiaste collega’s fungeren als belangrijke gidsen voor medewerkers en vormen daarmee een positief beïnvloedende context
2. Hou het langetermijndoel warm en maak het concreet
3. Bekrachtig medewerkers. Zet in op ontwikkeling en

autonomie (zelfsturing) en bevorder de goede dialoog tussen leiding en medewerker

De auteurs zijn register psychologen NIP/Arbeid en Organisatie en brengen praktijkrelevant wetenschappelijk onderzoek over duurzame inzetbaarheid onder de aandacht van management en professionals in organisaties. Reacties of interesse in de literatuurlijst? Mail mieke.verbaarschot@gmail.com of l.boelens@bureauboelens.nl