

GEDRAGSBESTURING IN VERANDERTRAJECTEN KAN BETER

Als we vaststellen dat gedrag van betrokkenen een belangrijke factor is voor het al dan niet slagen van organisatieveranderingen, waarom is dat dan nog steeds onderbelicht in de programma's die we daarvoor opzetten? En dan heb ik het niet alleen over meer aandacht voor het oplossen en vermijden van issues, maar ook over het door cultuur bepaalde gedrag van mensen en de besturing daarvan. Dat vraagt om leiderschapskwaliteiten die verder gaan dan persoonlijk inlevingsvermogen en conflictbeheersing. Verandertrajecten zoals programma's en projecten die veranderingen beogen in de relaties tussen mensen en de manier waarop zij samenwerken, vereisen een integrale en proactieve besturing van de factor gedrag. In dit artikel beschrijf ik vijf stappen voor het implementeren van een adequate gedragsbesturing in verandertrajecten.

De scope ervan wordt beperkt, ze duren langer dan gepland, de beoogde doelen worden niet gerealiseerd of ze worden vroegtijdig beëindigd. Dat programmatie veranderingen door de bank genomen weinig succesvol zijn, is bekend. In een recent onderzoek van PM Solutions onder 163 bedrijven wordt slechts 47 procent van de daarin uitgevoerde verandertrajecten als 'succesvol' beoordeeld. Ander onderzoek wijst uit dat 31 procent van de organisatieveranderingen beëindigd wordt nog voordat ze af zijn. Tevens wordt hierin vastgesteld dat meer dan de helft van de veranderingen bijna twee keer zo duur is uitgevallen dan vooraf was begroot.

FAALFACTOREN

Kotter ¹, een autoriteit op het gebied van organisatieveranderingen, benoemt een aantal 'common errors' in verandertrajecten als oorzaak voor het niet realiseren van de beoogde verandering. Deze faalfactoren zijn:

- Er is onvoldoende 'sense of urgency' gecreëerd bij managers en werknemers. Hierdoor ontstaat te veel ruimte voor vrijblijvendheid. Dan wordt het lastig de doelstellingen te halen.
- Er is geen 'powerful guiding coalition' gecreëerd. Medewerkers brengen hierdoor geen opofferingen, zelfs als ze niet tevreden zijn met de huidige situatie en die wel willen veranderen.
- Er vindt vaak 'undercommunication of the vision' plaats met een factor 10, of zelfs 100 of 1.000. Door ineffektieve communicatie komen medewerkers niet in beweging.

Mijn eigen ervaringen met mislukte verandertrajecten variëren van optimistische plannings en budgetten, via het niet voldoende beschikbaar stellen van resources tot een gebrekkig vooronderzoek. De plannings van verandertrajecten houden vrijwel nooit rekening met 'doorwachtijd', de tijd die het traject min of meer stilstaat in afwachting van een besluit van de opdrachtgever of directie.

De lijst is zeker niet compleet. Wat je kunt stellen, is dat gedragsfactoren vaak indirect impact hebben op het succes van verandertrajecten. Gedrag van een persoon (opdrachtgever, projectleider, medewerker) kan bij anderen weerstand oproepen, met negatieve impact op het succes. Er zijn oneindig



AUTEUR **MARCEL KUIPER** (marcel@devereenvoudiger.nl) is zelfstandig consultant en projectmanager onder de naam 'De Vereenvoudiger'.



Figuur 1: Overzicht van belangrijke gedragscomponenten.

veel causale verbanden mogelijk, want het gedrag dat een persoon vertoont, komt niet alleen voort uit zijn of haar persoonlijke karakterstructuur, maar wordt ook bepaald door de cultuurpatronen die hij of zij zich - zowel privé als binnen de organisatie - heeft eigengemaakt. Dat maakt het extra lastig. Reden te meer om gedrag zo snel en open mogelijk te bespreken, in plaats van achteraf vast te stellen.

INTEGRAAL EN PROACTIEF STUREN

Proactief dus, maar ook integraal aangezien gedrag immers op verschillende manieren bepaald wordt. Een integrale en

proactieve besturing van menselijk gedrag kan volgens mij met de volgende vijf stappen in veranderprogramma's geïmplementeerd worden.

1. Informeer medewerkers over gedragstheorieën

Medewerkers moeten over een zekere basiskennis beschikken met betrekking tot gedragstheorieën. Het is van belang toe te lichten hoe die theorie in de praktijk gebruikt kan worden. Het uiteindelijke doel is dat alle medewerkers de interventies die het gedrag kunnen veranderen ook herkennen en begrijpen. Elke theorie beschrijft namelijk ook de mogelijke interventies om het gedrag te veranderen.

In figuur 1 wordt een aantal gedragscomponenten genoemd die volgens mij tot de basiskennis moeten behoren van alle medewerkers in verandertrajecten. Deze kunnen bekendgemaakt en beschikbaar gesteld worden via het intranet, een naslagwerkje of tijdens een bijeenkomst. Hieronder een korte toelichting op de in mijn ogen belangrijkste gedragscomponenten van een verandertraject:

Attitude: De attitude, de houding van een persoon, geeft aan hoe positief of negatief deze tegenover een bepaalde zaak staat. Er is een duidelijke relatie tussen attitude en gedrag. Als men tot gedragsverandering wil komen, is het van belang dat een persoon positief staat ten opzichte van het gewenste gedrag.

Persoonlijkheid: De persoonlijkheid is een dynamisch en gestructureerd geheel van karakteristieken die aan een persoon kunnen worden toegekend. Dit geheel van eigenschappen bepaalt vervolgens de manier waarop een persoon in verschillende situaties zal reageren, de manier waarop hij denkt en waardoor hij gemotiveerd zal worden. De bijdrage van een persoon aan een verandering zal groter zijn als hij werk uitvoert dat past bij zijn voorkeureigenschappen.

Leiderschap: De leider of manager van een verandertraject moet er met de besturing van zijn medewerkers en stakeholders voor zorgen dat het doel gerealiseerd wordt. Welke leider



Doelstelling	Gewenst gedrag m.b.t. doelstelling van het verandertraject
Attitude	Alle medewerkers staan positief tegenover de doelstelling en aanpak van het verandertraject en uiten dit ook in hun gedrag
Persoonlijkheid	Medewerkers worden ingezet voor werkzaamheden waarbij zo goed mogelijk rekening wordt gehouden met hun persoonlijkheidskenmerken in relatie tot het uit te voeren werk
Leiderschap	De juiste leider wordt verantwoordelijk gemaakt voor het verandertraject. Deze persoon past (situationeel) de juiste leiderschapsstijl toe gedurende het verandertraject
Conflicthantering	Er doen zich tijdens het verandertraject geen conflicten voor. Als er wel sprake is van een conflict wordt die besproken en opgelost
Cultuur	De cultuur van de organisatie draagt bij aan een succesvolle uitvoering van het verandertraject
Weerstand	Er wordt naar gestreefd de weerstand te minimaliseren. Als er wel sprake is van weerstand wordt dit besproken en opgelost

Tabel 1: Gewenst gedrag met betrekking tot doelstellingen verandertraject.

- > schapsstijl is het meest geschikt voor de gedragsbesturing in het betreffende geval?

Conflicthantering: Conflicten komen regelmatig voor tijdens verandertrajecten. Er is sprake van een conflict als de eigen doelen en ambities van een persoon onverenigbaar zijn met de doelen en ambities van een ander en niet gerealiseerd zullen worden zolang die ander niet meewerkt. Conflicthantering is van belang als in stressvolle situaties moet worden ingegrepen.

Cultuur: Cultuur is het geheel van normen, waarden en opvattingen die mensen als lid van een gemeenschap of organisatie met elkaar delen. Inzicht in de culturele achtergronden van medewerkers en hoe die de beoogde verandering ondersteunen of tegenwerken, is van belang.

Weerstand: Hiervan is sprake als mensen zich tegen de nagestreefde verandering verzetten. Het mag duidelijk zijn dat weerstand een negatief effect heeft op de slaagkans van het verandertraject. De vraag is dus waardoor weerstand ontstaat en hoe daarmee om te gaan.

Kortom, als men gedrag wil besturen, moet men het begrijpen en weten hoe dat met behulp van interventies te veranderen.

2. Bepalen van het gewenste gedrag

Welke vormen van gedrag leiden tot een succesvolle realisatie van het verandertraject? Het is van belang dat men zich bewust is van het gedrag dat getoond moet worden om tot maximaal succes te komen. De beste aanpak om hiervoor tot een goede formulering te komen, is om dit vast te stellen in een paar interactieve sessies en vervolgens goed te communiceren. In tabel 1 worden enkele voorbeelden van gewenst gedrag weergegeven.

3. Bepalen van het huidige gedrag

Vervolgens dient het huidige gedrag vergeleken te worden met het gewenste gedrag. De analyse van de huidige situatie moet secuur gebeuren, maar moet geen doel op zich zijn en verzanden in tijdrovende methodologische exercities. Op

internet circuleren voldoende eenvoudige enquêtes met vaak niet meer dan vijftien vragen, die eenvoudig online ingevuld kunnen worden. De scores worden direct inzichtelijk gemaakt.

De uitslag van elke individuele test dient geïnterpreteerd te worden. Elke medewerker scoort positief, neutraal of negatief op het gewenste gedrag voor elk van de zes componenten. Door alle individuele scores te cumuleren kan voor de totale populatie een percentage gegeven worden.

In tabel 2 wordt voor de totale populatie medewerkers per gedragscomponent de score weergegeven.

4. Bepalen van interventies en het doorvoeren hiervan

Als blijkt dat er een discrepantie zit tussen het gewenste en huidige gedrag moeten er interventies worden bepaald en uitgevoerd. Deze interventies moeten ertoe leiden dat het gat kleiner wordt of verdwijnt.

Er zijn oneindig veel interventies mogelijk. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat alle tijd en energie van de betrokkenen opgaat aan het verzinnen en uitvoeren van interventies. Enig pragmatisme is zeker op zijn plaats. Enkele voorbeelden van interventies zijn:

- Persoonlijk gesprek met betrokkene(n)
- Teamoverleg
- Medewerker van traject afhalen / andere taken geven
- Medewerkers inzetten op hun sterke punten
- Extra incentives geven
- Cursus situationeel leiderschap
- Stijl aanpassen
- Werkbezoeken door management
- Veranderorganisatie aanpassen
- Presentaties door eigen medewerkers i.p.v. directie
- Klanten uitnodigen voor dialoog

Domein	0-meting	Status (%)
Attitude	Percentage van de respondenten dat positief staat tegenover de aanpak en de doelstelling van de verandering	70%
Persoonlijkheid	Percentage van de respondenten dat vindt dat zij wordt ingezet op basis van hun sterke (voorkeur) persoonlijkheidskenmerken	75%
Leiderschap	Percentage van de respondenten dat vindt dat de juiste leiderschapsstijl wordt toegepast	80%
Conflicthantering	Percentage van de respondenten dat een conflict heeft m.b.t. het verandertraject	20%
Cultuur	Percentage van de respondenten dat vindt dat de organisatiecultuur bijdraagt aan een succesvol verandertraject	60%
Weerstand	Percentage van de respondenten met weerstandsgedrag	35%

Tabel 2: Nulmeting van het huidige gedrag ten opzichte van het gewenste gedrag.

Doelgebied	0-meting	Voortgang interventies	Toelichting voortgang interventies
Attitude	70%		Met enkele medewerkers worden individuele gesprekken gevoerd
Persoonlijkheid	75%		Twee medewerkers krijgen een taakverruiming
Leiderschap	80%		Opdrachtgever zal frequentie van de communicatie van het belang van de verandering vergroten
Conflicthantering	20%		Er spelen nu geen conflicten waar interventies noodzakelijk zijn
Cultuur	60%		Met de manager van afdeling A zal de opdrachtgever gesprekken i.v.m. weerstand gehad
Weerstand	35%		Met uitzondering van de manager van afdeling A is er geen sprake van noemenswaardige weerstand

Tabel 3: Dashboard met betrekking tot gedragsbesturing.

Deze interventies hebben tot doel om weerstandgedrag bespreekbaar te maken (hier kunnen weer andere interventies uit voortkomen) en medewerkers hun gedrag te laten bijstellen.

5. Implementeer een integraal dashboard 'gedrag'

Om het besturen van gedrag structureel te verankeren in verandertrajecten, zal het in het plan van aanpak en de rapportages opgenomen moeten worden. De aanpak (de stappen 1 tot en met 4) moet opgenomen worden in het plan. Voor de rapportages kan een dashboard worden toegevoegd. Dit integrale dashboard bevat twee onderdelen: een algemeen oordeel over de status van gedrag (componenten) met betrekking tot het verandertraject en een overzicht van de status van de interventies. Tabel 3 is een voorbeeld van een bruikbaar dashboard.

GEDRAG ALTIJD BESPREKEN


Mijn boodschap is simpel. Het succes van veranderingen zijn de mensen zelf. Als er fouten worden gemaakt, ligt daar dus ook altijd iets 'menselijks' aan ten grondslag. De gangbare manier van sturen, is naar mijn mening echter niet proactief en integraal gericht op gedrag. Door het gedrag simpelweg bij

aanvang van een verandering onderdeel te maken van de besturing, wordt het direct bespreekbaar gemaakt. Mogelijke faalfactoren komen dan zeker eerder aan het licht. Dit moet de kans op een succesvol verandertraject direct verhogen.

(1 Kotter, J. Paul (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press

Dit artikel geeft een samenvatting van het onlangs verschenen e-book: 'Daar sta je met je goede gedrag!'. Het e-book is gratis te downloaden van www.devereenvoudiger.nl/boek-gedrag.

(ADVERTENTIE)



Bestuurt u de projectenportfolio op operationeel, tactisch of strategisch niveau?

Psolutions.nl