

Mensen ontwikkelen organisaties:

Vijf sleutels tot duurzame gedragsverandering

Mensen ontwikkelen organisaties.

Organisatieverandering die medewerkers niet mee krijgt, is dan ook gedoemd te mislukken.

Wetenschappelijk onderzoek laat vijf sleutels tot duurzame gedragsverandering zien, waardoor medewerkers de drijvende kracht achter organisatieverandering worden.

Auteur: Coen Bavinck | HRD Group

Inhoud

Introductie	2
Kennis & vaardigheden	4
Attitudes	7
Motivatie	10
Zelfeffectiviteit	13
Omgeving	15
Afsluitend	17



Introductie

We leven in een tijd waarin organisaties met veranderingen worden geconfronteerd die elkaar in hoger tempo opvolgen dan ooit tevoren. Nieuwe toetreders uit onverwachte hoek, zoals Spotify, Airbnb en Netflix halen gevestigde bedrijven grotendeels de wind uit de zijlen. Daarnaast heeft de huidige technologische vooruitgang klanten kritischer en mondiger gemaakt tegenover organisaties. Zij verlangen diensten die sneller, beter en goedkoper zijn met een hogere mate van service. Traditionele strategische voordelen als productiekraft en distributienetwerken verliezen gestaag hun waarde, en klanttevredenheid wordt alleen maar belangrijker.¹

Deze en andere ontwikkelingen dwingen organisaties zich continu aan te passen om te overleven. Ter illustratie, de gemiddelde levensduur van een bedrijf uit de S&P 500 is de afgelopen eeuw met meer dan 50 jaar teruggelopen, van 67 jaar in 1920 tot slechts 15 jaar in 2014.² Processen en systemen worden bijna continu vernieuwd en geoptimaliseerd om de concurrentie voor te blijven. ‘Verandering is de enige constante’, wordt wel gezegd. Onderzoek door McKinsey³ laat echter zien dat slechts 30% van de verandertrajecten een succesvolle afloop kent.

“Slechts 30% van de verandertrajecten kent een succesvolle afloop.”

Een van de belangrijkste redenen hiervoor is dat wordt vergeten de medewerkers te betrekken bij de organisatieveranderingen. Terwijl zij uiteindelijk degenen zijn die deze ontwikkeling vorm moeten geven. Iedere organisatieontwikkeling gaat namelijk gepaard een gedragsverandering van de medewerkers in. Als medewerkers daadwerkelijk achter blijven en niet meegroeien met de strategische koerswijziging van een organisatie, kan dit het veranderproces en daarmee de concurrentiepositie van een organisatie ernstig beschadigen.^{4 5 6}

De veel gekozen “standaardoplossing”⁷ hiervoor is een trainer inhuren die in een dag uitlegt welk gedrag er van de medewerkers verwacht wordt om ze bijvoorbeeld meer klantgericht, assertief of creatief te laten werken. Aan het einde van zo’n dag gaan de medewerkers naar huis met een goed gevoel over dat ze wat geleerd hebben, en de trainer met een stapel positief ingevulde evaluatieformulieren. Maar als de medewerkers de volgende dag weer naar kantoor komen, gaan ze vaak gewoon verder met business as usual⁷. Alsof de training waar ze de vorige dag nog zo enthousiast over waren nooit heeft plaatsgevonden.

Hoe komt het dat medewerkers niet meegaan met de veranderingen binnen een organisatie en dat alleen een workshop hier vaak geen verandering in brengt?

1 http://solutions.forrester.com/Global/FileLib/Reports/Competitive_Strategy_In_The_Age_Of_The_Customer.pdf

2 <http://www.businessinsider.com/why-only-the-agile-survive-2014-6?IR=T>

3 http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_irrational_side_of_change_management

4 Moran, J., & Brightman, B. (2000). Leading organisational change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(2), 66-74.

5 Lorenzy, N., & Riley, R. (2000). Managing change: an overview. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7(2), 116-124.

6 Song, X. (2009). Why do change management strategies fail? Illustrations with case studies. *Journal of Cambridge Studies*, 4(1), 6-15.

7 Phillips, J. & Phillips, P. (2002). Eleven reasons why training and development fails... and what you can do about it. *Training*.

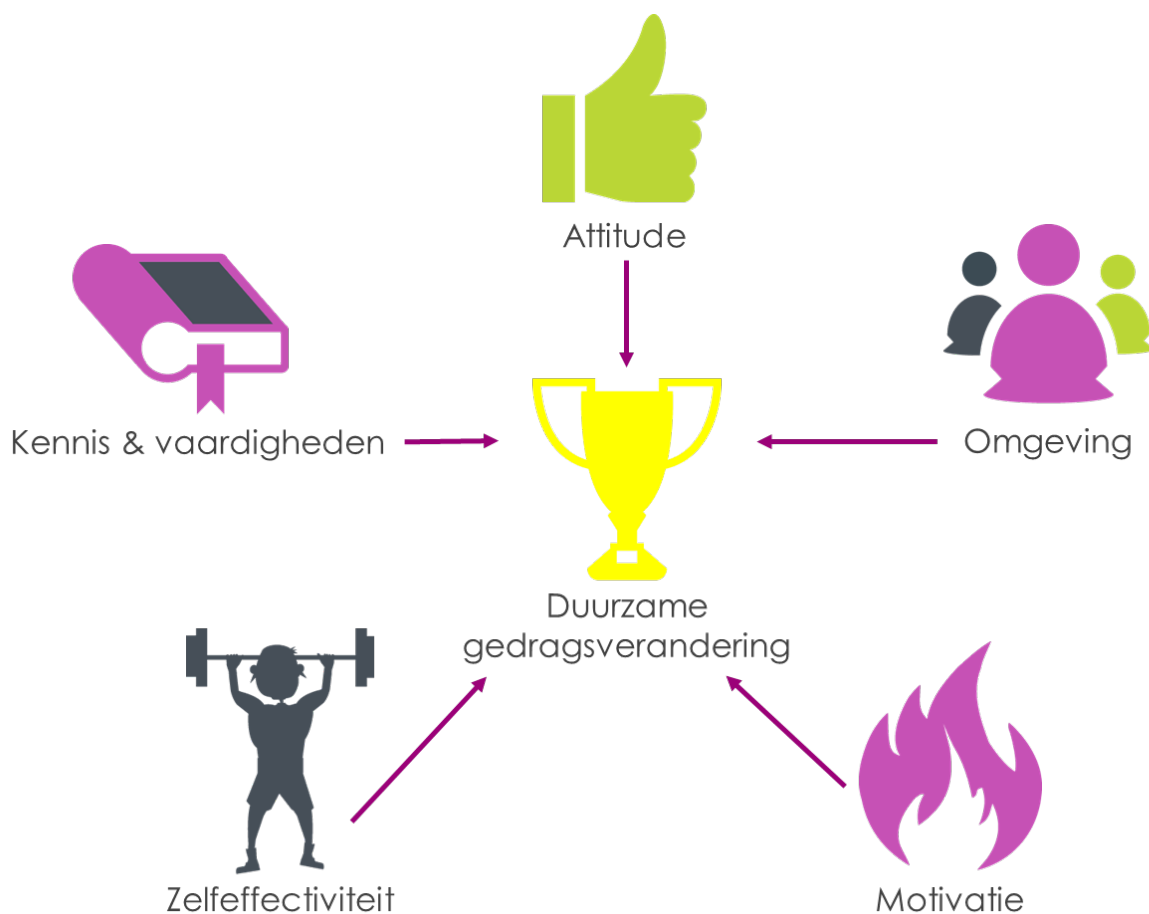
Om deze vraag te beantwoorden is veel wetenschappelijk onderzoek ^{4 5 6 7} gedaan naar de factoren die van invloed zijn op duurzame gedragsverandering. Dit onderzoek laat zien dat het duurzaam veranderen van het gedrag van medewerkers vaak meer vraagt dan het simpelweg aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden. In dit artikel deel ik de highlights uit deze onderzoeken en belicht ik de vijf factoren die een bewezen invloed hebben op duurzame gedragsverandering.

De vijf sleutels tot duurzame gedragsverandering

Om te bereiken dat medewerkers veranderingen omarmen en er gestalte aan geven moeten de volgende factoren worden meegenomen:

1. De kennis en vaardigheden van de medewerkers
2. De attitude van de medewerkers
3. De motivatie van de medewerkers
4. De zelfeffectiviteit van de medewerkers
5. De omgeving van de medewerkers

In de volgende pagina's zoom ik in op deze vijf sleutels tot duurzame gedragsverandering en laat ik bij elke sleutel verschillende manieren zien om ze te beïnvloeden. Zo worden medewerkers de drijvende kracht achter organisatieontwikkeling.



Kennis & vaardigheden

Bij veel organisatieveranderingen moeten medewerkers nieuw gedrag laten zien dat voor hen onbekend is. Ze moeten bijvoorbeeld een nieuwe app of systeem gebruiken, coachend leidinggeven of proactief klanten benaderen. Om dit te kunnen, moeten ze eerst weten hoe dat moet. Als deze kennis en vaardigheden ontbreken moeten medewerkers dat eerst leren voordat ze met het nieuwe gedrag aan de slag kunnen gaan.

Het leren van nieuwe kennis en vaardigheden gaat in twee stappen: ten eerste moet de nieuwe informatie in ons brein worden opgeslagen; ten tweede moet deze informatie ook weer uit ons brein worden opgeroepen wanneer dat nodig is.⁸ Dat dit niet zo eenvoudig is, blijkt wel uit hoe vaak wij dingen vergeten: als we alle informatie die we binnenkrijgen onthouden en op de juiste momenten weer oproepen, zou er nooit iemand falen voor een examen. Hoe goed we nieuwe kennis en vaardigheden opslaan en weer kunnen oproepen, hangt voor een groot deel af van de manier waarop het geleerd wordt. Effectief leren gebeurt als deelnemers actief betrokken zijn^{9 10 11 12 13}, meerdere zintuigen gebruiken^{14 15}, de nieuwe informatie koppelen met bestaande kennis^{16 17}, herhalen¹⁸ en de koppeling naar de toepassing maken.¹⁹ Op de volgende twee pagina's gaan we in op elk van deze aspecten van effectief leren.



⁸ Goldstein, B. (2008) *Cognitive Psychology 3rd edition*. Boston: Wadsworth CENGAGE Learning.

⁹ Garris, R., Ahlers, & Driskell, J. (2002) Games, motivation, and learning: A research and practice model. *Simulation & Gaming*, 33(4), 441–467.

¹⁰ Prince, M. (2004) Does active learning work? A review of the research. *Journal of Engineering Education*, 223–231.

¹¹ Hannafin, M. J., & Hooper, S. R. (1993). Learning principles. In M. Fleming & W. H. Levie (Eds.), *Instructional message design: Principles from the behavioral and cognitive sciences*, 191–231.

¹² Craik, F., & Lockhart, S. (1972). Levels of processing: A framework for memory research. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 11, 671–864.

¹³ Craik, F., & Tulving, E. (1975). Depth of processing and retention of words in episodic memory. *Journal of Experimental Psychology: General*, 104, 268–294.

¹⁴ Káta, Z., Juhász, K., & Adorjáni, A. (2008). On the role of senses in education. *Computers & Education*, 51, 1707–1717.

¹⁵ Káta, Z. (2011). Multi-Sensory Method for Teaching-Learning Recursion. *Computer Applications in Engineering Education*, 19, 234–243.

¹⁶ Bransford, J., & Johnson, M. (1972). Contextual prerequisites for understanding: Some investigations of comprehension and recall. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 11, 717–726.

¹⁷ Bower, G., Clark, M., Lasgold, A., & Winzenz, D. (1969). Hierarchical retrieval schemes in recall and categorized word lists. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 8, 323–243.

¹⁸ Karpicke, J., Roediger, H. (2007). Repeated retrieval during learning is the key to long-term retention. *Journal of Memory and Language*, 57, 151–162.

¹⁹ Mayer, R. E., Mautone, P., & Prothero, W. (2002). Pictorial aids for learning by doing in a multimedia geology simulation game. *Journal of Educational Psychology*, 94, 171–185.



Actieve betrokkenheid

We slaan kennis en vaardigheden beter op in ons brein als we er actiever en met meer betrokkenheid mee bezig zijn.^{10 12} Trainingen waarbij een docent voornamelijk informatie zendt, en de deelnemers passief alles op zich af laten komen hebben dan ook weinig effect. We leren veel beter als we uitgedaagd worden echt na te denken over datgene wat we leren en er actief mee bezig te zijn. Zorg er dus voor dat de on-the-job coach of trainer de medewerkers actief betreft bij het leren, bijvoorbeeld door hen te testen²⁰, hen materiaal te laten creëren op basis van wat ze leren²¹, of door spelelementen toe te voegen⁹.



Meerdere zintuigen

Veel traditionele leermethoden presenteren kennis via één (het lezen van een boek) of twee (het vertellen van een verhaal aan de hand van een PowerPoint) kanalen. Op deze manier wordt de informatie echter beperkt opgeslagen, omdat er slechts één (zicht) of twee (horen en zicht) zintuigen geactiveerd worden. Onderzoek laat echter zien dat hoe meer zintuigen betrokken worden bij het leren, zoals aanraking, lichamelijke activiteit, emotie en reuk, hoe effectiever het is^{9 14 15}. Zorg ervoor dat de zintuigen op zoveel mogelijk manieren tegelijk gestimuleerd worden tijdens een training, on-the-job coaching of e-learning.



Koppeling met bestaande kennis

We kunnen nieuwe informatie en vaardigheden beter leren als we het kunnen linken aan eerdere ervaringen en kennis^{16 17}. We begrijpen dingen namelijk aan de hand van hun relaties met andere dingen. Bijvoorbeeld, bij het woord ‘hond’ denk je niet alleen aan het plaatje van een hond, maar komen er ook allerlei associaties naar boven, zoals eerdere ervaringen met honden, mensen die honden hebben, katten, kwispelen, voederbak, stank etc. We begrijpen wat een hond is, door die associaties die we ermee hebben. Het probleem met nieuwe kennis en vaardigheden is dat we er vaak nog geen associaties bij hebben. Om effectief te leren is het dus belangrijk om expliciet de koppeling te maken naar kennis die medewerkers al hebben. Dit kan bijvoorbeeld door een metafoor of analogie te geven²², of door de informatie in een kader te plaatsen.



Herhaling

Nieuwe kennis en vaardigheden worden pas duurzaam in onze hersenen opgeslagen als ze meerdere malen worden geactiveerd over een langere tijd. De effectiviteit van een training is dan ook veel groter wanneer deze over een langere tijd wordt uitgespreid. En ook daarnaast moeten medewerkers gestimuleerd worden om de vaardigheden en kennis scherp te houden. ‘Use it or lose it,’ is het devies. Bijvoorbeeld door terugkomsessies te organiseren of door het nieuwe gedrag systematisch op de werkvloer te laten zien. Hierbij is het wel essentieel dat de kennis en vaardigheden herhaaldelijk worden opgeroepen door de deelnemers zelf, en niet opnieuw worden aangereikt door een trainer, collega of werkplekcoach.²³

²⁰ Roediger, H., & Karpicke, J. (2006). Test-enhanced learning: Taking memory tests improves long-term retention. *Psychological Science*, 17, 249–255.

²¹ Slameka, N., & Graf, P. (1978). The generation effect: Delineation of a phenomenon. *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, 4, 592–604.

²² Malone, T. & Lepper, M. (1987). Making learning fun: A taxonomy of intrinsic motivations for learning. In R. E. Snow & M. J. Farr (Eds.), *Aptitude, learning, and instruction: Vol. 3. Conative and affective process analyses* (pp. 223–253). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

²³ Butler, A. (2010). Repeated testing produces superior transfer of learning relative to repeated studying. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 36 (5), 1118–1133.



Koppeling naar de toepassing

Een trainings- of workshopcontext is anders dan context van de werkvloer waar medewerkers hun nieuwe kennis en vaardigheden moeten toepassen. Helaas blijkt het dat deze andere context het voor ons lastiger maakt om kennis en vaardigheden die we in een training hebben geleerd en opgeslagen, in onze werkcontext te activeren.²⁴ Er zijn gelukkig manieren om dit op te lossen. Ten eerste kunnen herinneringen aan de training de kennis die daar is opgedaan weer activeren in de werkcontext.²⁵ Deze herinneringen zijn bijvoorbeeld woorden, briefjes of objecten. Hierbij is het effectiever als de deelnemers zelf de aanwijzingen maken, in plaats van dat ze door anderen worden aangereikt.²⁶ Ten tweede is het belangrijk om na een workshop of training medewerkers te stimuleren om te reflecteren op wat ze geleerd hebben en op welke concrete manier ze dat in de praktijk gaan brengen.^{9 19}

Kennis en vaardigheden leren:

- ✓ Zorg ervoor dat medewerkers actief betrokken zijn bij het leren, in plaats van passief informatie opnemen.
- ✓ Zorg voor follow-ups of directe toepassing op de werkvloer van dat wat medewerkers leren in een training of workshop. Hoe vaker medewerkers hun nieuwe kennis en vaardigheden oproepen, hoe beter ze het zullen onthouden.
- ✓ Zorg voor veel variatie in de manier waarop informatie gepresenteerd wordt gedurende een verandertraject.
- ✓ Koppel de nieuwe kennis en vaardigheden aan dingen die de deelnemers al weten of kunnen. Of beter nog, laat ze dit zelf doen.
- ✓ Zorg ervoor dat medewerkers op de werkvloer herinnerd worden aan de nieuwe kennis en vaardigheden die ze hebben opgedaan.
- ✓ Zorg dat er na een workshop of training medewerkers gestimuleerd worden om te reflecteren op wat ze geleerd hebben en op welke concrete manier ze dat in de praktijk gaan brengen.

²⁴ Godden, D., & Baddeley, A. (1975). Context-dependent memory in two natural environments: on land and underwater. *British Journal of Psychology*, 66, 325-331.

²⁵ Tulving, E., & Pearlstone, Z. (1966). Availability versus accessibility of information in memory for words. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 5, 381-391.

²⁶ Mantyla, T. (1986). Optimizing cue effectiveness: Recall of 500 and 600 incidentally learned words. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 12, 66-71.

Attitudes

Mensen hebben over bijna alles waar ze over kunnen denken een oordeel: over politieke partijen, schoonouders, een nieuwe jas, maar ook over veranderingen op hun werk. Deze meningen, of attitudes, hebben invloed op ons gedrag. We hebben namelijk de neiging om datgene te doen waar we positief tegenover staan en datgene te laten waar we een negatieve attitude over hebben.^{27 28}

Hierom is het belangrijk dat medewerkers positief denken over de veranderingen die de organisatie moet ondergaan en het nieuwe gedrag dat daarbij hoort. Als dat niet zo is verkleint de kans op succesvolle duurzame gedragsverandering.²⁹ Gelukkig zijn er verschillende manieren om de attitude van medewerkers tegenover organisatieveranderingen en nieuw te leren gedrag te beïnvloeden. Attitudes zijn namelijk vrij instabiel, en worden gestuurd door vier factoren: informatie, stemming, peergroup, gedrag en eigen belang.^{8 30}



Informatie

Onze attitude over nieuw gedrag wordt allereerst beïnvloed door de informatie die we erover hebben. Als we ergens positieve informatie over hebben zullen we er positief over denken en negatieve informatie zorgt ervoor dat we ergens negatief over denken.³¹ Het is daarom belangrijk om binnen de organisatie helder te communiceren over de positieve kanten van de organisatieverandering en het belang hiervan voor de medewerkers. Zorg er wel voor dat de informatie wel eerlijk en betrouwbaar is: als later blijkt dat de organisatieontwikkeling te rooskleurig is voorgesteld, zullen de attitudes van de medewerkers in een keer omslaan van positief naar negatief. Daarnaast is het belangrijk om al vanaf het begin te communiceren over de geplande organisatieontwikkeling. Als je dit nalaat zullen medewerkers hun attitude gaan vormen op basis van andere bronnen. En dat kunnen ook roddels en wilde verhalen zijn die een doembeeld schetsen van de aankomende veranderingen.



Stemming

Voor het goed functioneren van mensen in organisaties in het algemeen is het van belang dat de sfeer constructief en positief is. Dit geldt ook voor situaties waarin organisatieveranderingen actueel zijn. Zo heeft iemands stemming een duidelijke invloed op zijn/haar attitudes tegenover organisatieveranderingen en het daarbij behorende nieuwe gedrag.³² Medewerkers die in een 'goede mood' zijn terwijl ze nieuw gedrag leren of uitvoeren, zullen ook positiever naar dit gedrag gaan kijken.

²⁷ Crano, W., & Prislin, R. (2006). Attitudes and persuasion. *The Annual Reviews of Psychology*, 57, 345–374

²⁸ Webb, T., & Sheeran, P. (2006). Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence. *Psychological Bulletin*, 132(2), 249–268.

²⁹ Truitt, D. (2011). The effect of training and development on employee attitude as it relates to training and work proficiency. *SAGE open*, 1–13.

³⁰ Bohner, G., & Dickel, N. (2010). Attitudes and attitude change. *The Annual Reviews of Psychology*, 62, 291–417.

³¹ Smith, E., & Mackie, D. (2007). *Social psychology*. Psychology Press: New York.

³² Petty, R., DeSteno, D., & Rucker, D. (2001). The role of affect in attitude change. *Handbook of Affect and Social Cognition*, 10, 212–233.



Peergroup

Onze attitudes worden ten derde beïnvloed door de meningen van de mensen om ons heen.²⁷ Als iedereen in je omgeving fanatiek supporter is van Feyenoord, zal jij die club waarschijnlijk ook een warm hart toedragen. Zo werkt het ook met attitudes over organisatieveranderingen en het daarbij komende nieuw aan te leren gedrag. Als je collega's hier unaniem positief over zijn, zal dit jouw attitude positief beïnvloeden. Aan de andere kant, als je collega's hoort klagen over de zinloosheid van 'weer een wijziging in de werkwijze', maakt dat jouw attitude ook negatiever, en verkleint dat de kans dat je dit nieuwe gedrag laat zien.



Eigen gedrag

De vierde manier om attitudes te beïnvloeden is door medewerkers het gewenste gedrag gewoon te laten doen.^{27 30} Naast dat onze attitudes ons gedrag beïnvloeden, stuurt ons gedrag op zijn beurt ook onze attitudes aan: We doen vaker datgene waar we positief over zijn, maar we zijn ook positiever over de dingen die we doen. Zorg er dus voor dat medewerkers, zeker in de eerste maanden van de organisatieontwikkeling, aan de slag gaan met het nieuwe gedrag: blok tijd in de agenda's en zet concrete, meetbare targets waarop medewerkers worden beoordeeld. Door het nieuwe gedrag te laten zien zullen ze er na verloop van tijd ook positiever over gaan denken.

Naast dat we positiever zijn over de dingen die we zelf doen, zijn we ook positiever over de dingen die we zelf bedenken. Om deze reden is het belangrijk om medewerkersvertegenwoordiging actief als adviseur te betrekken bij het verandertraject. Als medewerkers voelen dat ze zelf iets te zeggen hebben gehad over de organisatieverandering en het daarbij horende nieuwe gedrag, kijken ze er ook positiever tegenaan. Hierdoor wordt de kans groter dat ze het ook daadwerkelijk laten zien.

“We doen vaker datgene
waar we positief over zijn,
maar we zijn ook
positiever over de dingen
die we doen.”



Eigen belang

Ten slotte worden attitudes gevormd door ons eigen belang. Als we ergens van profiteren staan we er positief tegenover; als het niet in ons eigen belang is wordt onze attitude negatiever. Dit zorgt er mede voor dat veel studenten positief staan tegenover het herinvoeren van de studiefinanciering, en veel ouderen negatief zijn over plannen voor een lagere AOW. Het is om deze reden belangrijk dat het laten zien van het nieuwe gedrag in lijn ligt met het eigenbelang van de medewerkers.²⁷ Maak het nieuwe gedrag onderdeel van de beoordeling van de medewerker.

Attitudes veranderen:

- ✓ Betrek medewerkers al aan de voorkant bij het veranderproces. Laat ze meedenken en meebeslissen over de in te zetten koers. Richt de medezeggenschap van werknemers in de organisatie op een effectieve manier in.
- ✓ Laat medewerkers oefenen met het nieuwe gedrag: We doen vaker datgene waar we positief over zijn, maar we zijn ook positiever over de dingen die we doen.
- ✓ Zorg dat medewerkers in een positieve stemming zijn als ze kennis maken met nieuw aan te leren gedrag.
- ✓ Zorg dat medewerkers en leidinggevenden actief een positieve attitude over het nieuwe gedrag uitdragen.
- ✓ Bied medewerkers vanaf het begin eerlijke, onafhankelijke en betrouwbare informatie over het belang van het nieuw aan te leren gedrag.
- ✓ Zorg dat medewerkers regelmatig herinnerd worden aan hun positieve attitudes tegenover het nieuwe gedrag, als de attitude positief is.
- ✓ Zorg dat het nieuw aan te leren gedrag in lijn is met het eigenbelang van de medewerkers. Maak het toepassen van het nieuwe gedrag onderdeel van beoordelingen en feedback.



Motivatie

Aan sommige taken kunnen we uit onszelf uren achtereen werken zonder pauze, terwijl we ons maar niet tot andere taken lijken te kunnen zetten. Uiteindelijk beginnen we daar dan toch maar aan, alleen omdat onze leidinggevende ons erop controleert. De reden voor deze verschillen is dat we voor sommige dingen sterker gemotiveerd zijn dan voor anderen.

Motivatie is de brandstof die ons aanvuurt om dingen te doen die we op zichzelf niet leuk vinden, waaronder bepaalde taken in ons dagelijks werk. Als die brandstof ontbreekt zullen we ook niet in actie komen. Motivatie wordt sterker naarmate zij meer vanuit onszelf komt (omdat we zelf iets willen) en minder vanuit anderen (omdat anderen het van ons verwachten). Als onze motivatie meer van anderen (extern) komt, zien we het gedrag als een middel om een doel te bereiken, o.a. het ontvangen van salaris. Als motivatie meer vanuit onszelf (intern) komt voeren we het gedrag uit omdat we dat op zichzelf belangrijk vinden. Bijvoorbeeld omdat het een belangrijk onderdeel is van hoe wij onszelf zien als persoon.³³

“Motivatie is de brandstof die ons aanvuurt om dingen te doen die we op zichzelf niet leuk vinden.”

Als de beloning wegvalt voor gedrag dat extern gemotiveerd is, zullen we het gedrag zelf ook niet meer uitvoeren (waarom zouden we ook?). Voor sterke, interne motivatie is er echter geen externe beloning nodig: het gedrag op zichzelf is motiverend genoeg.^{34 35} Sterker nog, het geven van een externe beloning (bijvoorbeeld een bonus) maakt onze motivatie in dat geval juist meer extern en daarmee zwakker,³⁶ hoe tegenstrijdig dit ook klinkt.

Kortom, bij nieuw gedrag is het essentieel dat medewerkers zo veel mogelijk vanuit zichzelf gemotiveerd zijn om het uit te voeren, en zo min mogelijk omdat anderen het van hen verwachten. Onderzoek wijst uit dat er vier factoren³³ zijn die bepalen in welke mate motivatie intern (sterk) of extern (zwak) is: een betekenisvolle rationalisatie, sociale steun, autonomie en positieve feedback.



Betekenisvolle rationalisatie

Een betekenisvolle rationalisatie laat zien wat de impact van ons gedrag is voor onszelf, onze omgeving, de organisatie, de maatschappij of zelfs de wereld. Het geeft antwoord op de vraag: ‘Waar is het nou helemaal goed voor?’ Hoe meer een betekenisvolle rationalisatie spreekt tot onze waarden, datgene wat wij echt belangrijk vinden in het leven, hoe sterker onze motivatie wordt. Helaas hebben mensen verschillende waarden:³³ de een wordt gedreven door status, terwijl de ander vooral anderen wil helpen. Bij het geven van rationalisaties voor nieuw aan te leren gedrag is het belangrijk hier rekening mee te houden.

³³ Gagne, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.

³⁴ Niemiec, C., & Ryan, R. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and Research in Education*, 7(2), 133–144.

³⁵ Deci, E., & Ryan, R. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185.

³⁶ Deci, E., Koester, R., & Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experimentas examining the effects of extrinsic rewards and intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.



Sociale steun

Een tweede factor die onze motivatie sterker kan maken, is de steun die we voor een bepaald gedrag ervaren van mensen die belangrijk voor ons zijn. Een leidinggevende heeft geen invloed op de mate van steun die een medewerker ervaart van directe familie, goede vrienden en directe collega's. Wel kan een leidinggevende zelf continu en actief uitdragen dat het nieuw aan te leren gedrag écht belangrijk en waardevol is. Daarnaast moeten leidinggevendenden hun medewerkers actief aanmoedigen het nieuwe gedrag in praktijk te brengen.³⁴ Dit kunnen ze ook doen door het goede voorbeeld te geven. Hierdoor worden medewerkers sterker gemotiveerd en zullen zij het gewenste gedrag meer laten zien.



Autonomie

We houden er niet van om dingen te moeten. Sterker nog, als we worden gedwongen iets te doen verzwakt dat onze motivatie meteen. Hoe meer vrijheid we ervaren om iets te doen, hoe sterker onze motivatie wordt. In de praktijk is niet te voorkomen dat medewerkers bepaalde taken moeten uitvoeren in hun dagelijks werk. Echter, door hen meer vrijheid te bieden, bijvoorbeeld door het geven van een mandaat om zelfstandig bepaalde besluiten voor de organisatie te nemen, krijgen medewerkers toch een bepaald gevoel van vrijheid.³³ Ook het geven van een bepaalde vrijheid aan de medewerkers over hoe zij de organisatieverandering precies gaan toepassen draagt hieraan bij. Hierdoor wordt het negatieve effect van de ervaren dwang om een bepaald gedrag uit te voeren verkleind.



Positieve feedback

Een vierde manier om de motivatie van medewerkers te versterken is door hen betekenisvolle, positieve feedback te geven wanneer zij het van hen verwachte gedrag laten zien.³⁶ Dit is echter niet een loos complimentje, als 'goed gedaan'. Bij betekenisvolle, positieve feedback is het van belang dat concreet wordt aangegeven wat de medewerker goed heeft gedaan, en wat het effect daarvan is.^{37 38 39} Daarbij moet het echt positief zijn: de nadruk moet liggen op wat er goed is gegaan, niet op wat er nog kan verbeteren. Negatieve of opbouwende feedback kan medewerkers helpen hun taken beter uit te voeren en om zichzelf te verbeteren, maar heeft een negatief effect op hun motivatie.

³⁷ Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77, 81-112

³⁸ Corporate Leadership Council (2002). Building the High-Performance Workforce: A Quantitative analysis of the Effectiveness of Performance Management Strategies.

³⁹ Smithers, J., London, M., & Reilly, R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66.

Motivatie verhogen:

- ✓ Inventariseer wat voor medewerkers werkelijk belangrijk is (wat zijn hun normen) voordat je een betekenisvolle rationalisatie voor het aan te leren gedrag geeft.
- ✓ Betrek medewerkers zelf bij het formuleren van de betekenisvolle rationalisatie voor de organisatieverandering.
- ✓ Communiceer open en eerlijk wat de redenen van deze nieuwe verwachtingen zijn, en wat ze opleveren voor het bedrijf, de klanten en de maatschappij.
- ✓ Zorg ervoor dat binnen de organisatie continu en actief het belang van het nieuw aan te leren gedrag wordt uitgedragen.
- ✓ Geef je medewerkers de vrijheid om binnen bepaalde kaders zelf invulling te geven aan het aan te leren gedrag.
- ✓ Geef regelmatig betekenisvolle, positieve feedback aan medewerkers die het nieuwe gedrag laten zien.
- ✓ Stel geen materiële beloningen (bonussen) in voor het nieuw aan te leren gedrag.



Zelfeffectiviteit

Medewerkers binnen een organisatie kunnen de vaardigheden hebben om het gewenste gedrag te laten zien, positief tegenover het nieuwe gedrag staan en gemotiveerd zijn om het ook daadwerkelijk uit te voeren, maar als ze niet het idee hebben dat ze het ook daadwerkelijk kúnnen, is de kans op duurzame gedragsverandering klein. Of het ons daadwerkelijk lukt een actie succesvol tot een einde te brengen, wordt namelijk sterk beïnvloed door onze zelfeffectiviteit: ons geloof in onze capaciteiten om een bepaalde actie uit te voeren en daarmee een bepaald doel te bereiken.^{27 28 40}



Stel je voor dat je rugby speelt, en de man op de foto hieronder op jou af komt rennen. Aan jou de taak om hem te tackelen.



Als je laag door de knieën gaat en je tegenstander om de enkels pakt kun je in theorie iedereen naar de grond krijgen. Of dit je ook daadwerkelijk lukt is een tweede. Meer nog dan van brute kracht hangt dit voor een groot deel af van het zelfvertrouwen waarmee je de tackel ingaat. Geloof je daadwerkelijk dat je deze tegenstander van 120 kilo naar de grond kunt krijgen, dan zal het je waarschijnlijk ook lukken. Denk je echter dat je tegenstander simpelweg te groot en te sterk is om te tackelen, dan ga je twijfelend de tackel in en loopt je tegenstander waarschijnlijk dwars door je heen.

Zoals het met het tackelen van een tegenstander gaat, gaat het ook met het uitvoeren van een bepaald gedrag op je werk. Het ontbreken van zelfeffectiviteit zorgt ervoor dat je niet levert wat er van je gewenst wordt. Onderzoek laat zien dat er vier manieren zijn om iemands zelfeffectiviteit te verhogen: door een succeservaring van jezelf, een succeservaring van een ander, zelfgekozen doelen en positieve feedback.^{41 42 43}

⁴⁰ Armitage, C., & Conner, M. (2001) Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471-499.

⁴¹ Ashford, S, Edmunds, J., & French, D. (2010) What is the best way to change self-efficacy to promote lifestyle and recreational physical activity? A systematic review with meta-analysis. *British Journal of Health Psychology*, 15 (2), 265-288.

⁴² Gist, M., & Mitchell, T. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.

⁴³ Usher, E., & Pajares, F. (2008). Sources of self-efficacy in school: critical review of the literature and future directions. *Review of Educational Research*, 78, 751-796.



Succeservaring van jezelf

De meest krachtige manier ^{41 43} om zelfeffectiviteit te verhogen is door medewerkers te laten ervaren dat ze het gewenste gedrag daadwerkelijk kunnen uitvoeren. Als mensen ervaren dat iets één keer lukt, krijgen ze ook meer vertrouwen dat dit een tweede keer gaat lukken. Als je er eenmaal in slaagt om de rugbyer van 120 kilo te tackelen, zal je met meer vertrouwen een nieuwe tackle ingaan als hij weer op je afkomt. Deze succeservaringen kunnen goed gerealiseerd worden in een training- of simulatiesetting of door op de werkplek een setting te creëren waarin medewerkers het nieuwe gedrag succesvol uit kunnen voeren. Aan de andere kant zullen ervaringen van falen de zelfeffectiviteit weer verlagen: ⁴³ “Als ik in een training niet eens proactief klantgedrag kan laten zien, hoe ga ik het dan in hemelsnaam succesvol in de praktijk brengen?”



Succeservaring van een ander

Onze zelfeffectiviteit wordt ook verhoogd als we waarnemen dat iemand anders het gewenste gedrag kan uitvoeren. Belangrijk hierbij is wel dat deze andere persoon ongeveer gelijk moet zijn aan onszelf.⁴³ Als je een professioneel rugbyer een goede tackle ziet maken, geeft je dit niet het zelfvertrouwen dat jij dit zelf ook kan. Maar als je ziet dat een directe collega proactief klanten benadert, geeft dit jou ook een hogere mate van zelfeffectiviteit: “Als zij het kan, kan ik het ook.”



Zelfgekozen doelen

Een derde manier om de zelfeffectiviteit bij medewerkers te verhogen, is door hen zelfgekozen, concrete doelen te laten stellen met betrekking tot het nieuw aan te leren gedrag. Het principe hierachter is dat mensen zich sterker verbinden aan doelen die ze zelf hebben gesteld, dan aan doelen die ze door anderen opgelegd krijgen.⁴³ Medewerkers die zelf concrete doelen stellen, hebben meer vertrouwen dat ze deze kunnen halen, en daarmee verhogen ze de kans dat ze daadwerkelijk behaald worden. Een voorwaarde hiervoor is wel dat de doelen die de medewerkers formuleren concreet zijn en verder bouwen op wat iemand al kan, zonder daarbij obstakels te identificeren.



Positieve feedback

Tenslotte kan zelfeffectiviteit ook verhoogd worden door medewerkers betekenisvolle, positieve feedback te geven als ze het gewenste gedrag, of onderdelen daarvan, laten zien.^{37 41} Hierbij krijgen medewerkers inzicht in wat zij goed doen en wat de positieve impact daarvan is.^{37 39}

Zelfeffectiviteit verhogen:


- ✓ Zorg dat medewerkers een succeservaring hebben bij het oefenen met het nieuwe gedrag.
- ✓ Benadruk de punten die al goed gaan in plaats van de verbeterpunten.
- ✓ Geef direct betekenisvolle positieve feedback als medewerkers het gewenste gedrag (deels) uitvoeren.
- ✓ Praat met medewerkers over de manieren waarop ze wel het nieuwe gedrag gaan uitvoeren, niet over de beren op de weg.
- ✓ Zorg ervoor dat succeservaringen behaald worden.


Omgeving


Naast bepaalde factoren binnen een persoon, namelijk vaardigheden, attitude, motivatie en zelfeffectiviteit, heeft ook de omgeving, de context waar iemand in zit, een belangrijke invloed op duurzame gedragsverandering. Als een medewerker positief staat tegenover het nieuwe gedrag en hier de motivatie en zelfeffectiviteit voor heeft, kan het zijn dat hij nog steeds niet het gewenste gedrag laat zien, als zijn omgeving dit tegenwerkt.^{7 44}



Binnen de omgeving, zijn er zeven factoren die beïnvloeden of iemand een bepaald gedrag uitvoert.⁴⁵

Mogelijkheden
 Hebben medewerkers wel de tijd en materialen om het gewenste gedrag uit te voeren? Het kan zijn dat medewerkers geen extra tijd krijgen om nieuwe taken uit te voeren die wel meer tijd vergen. Of dat de materialen om het gedrag uit te voeren simpelweg ontbreken.⁷ Je kunt bijvoorbeeld wel leren dat je feedback moet geven in een afgesloten ruimte, één op één. Maar als je werkt in een grote, open ruimte, is dat lastig.

Ondersteuning van leidinggevende
 Laat de leidinggevende blijken dat zij toepassing van het nieuwe gedrag belangrijk vindt, en ondersteunt ze de medewerkers hier ook in? Als de leidinggevende niet laat blijken dat zij het nieuwe gedrag belangrijk vindt, is de kans groot dat medewerkers het ook niet uitvoeren.^{7 46}

Ondersteuning van collega's
 Naast de leidinggevende is het ook erg belangrijk dat directe collega's laten zien dat ze het nieuwe gedrag belangrijk vinden.²⁷

Collega's die het gewenste gedrag laten zien
 Als iemand ziet dat directe collega's het gewenste gedrag laten zien, schept dit de impliciete verwachting dat diegene zelf ook mee moet doen. Je wilt immers niet als enige medewerker achterblijven. Het wordt hierdoor geaccepteerd om het nieuwe gedrag te laten zien, en minder geaccepteerd om dat niet te doen.

⁴⁴ Blume, B., Ford, K., & Huang, J. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105.

⁴⁵ Holton, E., Bates, R., Seiler, D., & Carvalho, M. (1997). Toward construct validity of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 95–113.

⁴⁶ <http://www.theguardian.com/public-sector-training/line-manager-support>



Positieve consequenties voor het toepassen

Wat gebeurt er als medewerkers het gewenste gedrag laten zien? Als er geen positieve consequenties verbonden zijn aan het toepassen van het gewenste gedrag, zal dit medewerkers ontmoedigen te doen wat van hen verwacht wordt: “Waar doen we het eigenlijk voor?” Het is daarom belangrijk om het nieuw gewenste gedrag onderdeel te maken van het beoordelingsbeleid, en positieve feedback te geven als medewerkers het gewenste gedrag laten zien.⁷



Negatieve consequenties voor het niet toepassen

Net als dat er positieve consequenties moeten hangen aan het wél laten zien van het gewenste gedrag, is het ook belangrijk dat er negatieve consequenties zijn als medewerkers niet het nieuwe gedrag laten zien. Dit kunnen straffen zijn, een negatieve beoordeling, minder kans op promotie, maar ook opbouwende feedback of aansporingen.⁷



Toepassingsgerichte groepsnorm

Wat is de norm voor de omgang met dat wat geleerd wordt? Is het heel ‘normaal’ om hier in het dagelijks werk niks mee te doen? Als dat zo is, is het een uitdaging om dat te veranderen. Door extra aandacht te besteden aan de omgevingsfactoren hierboven kun je invloed uitoefenen op de groepsnorm. Daarnaast kun je er een externe partij bijhalen om met de groep debestaaende norm uit te dagen, ter discussie te stellen en om een nieuwe groepsnorm te stellen.

Een omgeving creëren die gedragsverandering stimuleert:

- ✓ Zorg dat medewerkers extra tijd krijgen om het nieuwe gedrag uit te voeren.
- ✓ Zorg dat er geen factoren aanwezig zijn die medewerkers beletten het gewenste gedrag uit te voeren.
- ✓ Laat blijken dat jij als leidinggevende het nieuwe gedrag belangrijk vindt en moedig dit aan bij medewerkers.
- ✓ Geef positieve feedback aan medewerkers die het gewenste gedrag laten zien.
- ✓ Geef opbouwende feedback of aansporingen als medewerkers het gewenste gedrag niet laten zien.
- ✓ Neem het nieuwe gedrag op als beoordelingscriterium voor het functioneren van medewerkers.

Afsluitend

Voor het succesvol veranderen van organisaties is het essentieel dat de medewerkers ander gedrag gaan vertonen. Dit kan een bijna onoplosbare opgave lijken voor sommige organisaties, en hierop lopen dan ook veel verandertrajecten en reorganisaties stuk.

Ervaring en onderzoek wijzen uit dat naast de benodigde kennis en vaardigheden een positieve attitude, een sterke motivatie, hoge zelfeffectiviteit en een toepassingsgerichte omgeving onmisbaar zijn om blijvende gedragsverandering binnen een organisatie te realiseren.

In dit artikel staan praktische handvaten om medewerkers binnen een organisatie te betrekken bij veranderingen. Want uiteindelijk zijn het mensen die organisaties ontwikkelen.

Meer weten?

In dit artikel staat de benodigde kennis om duurzame gedragsverandering te realiseren binnen jouw organisatie. Zoals je hebt gelezen is er meer dan alleen kennis nodig om het verschil te maken. Wat dat betreft is een artikel met kennis over duurzame gedragsverandering natuurlijk hopeloos naïef. Wil je sparren of aan de slag met deze inzichten over duurzame gedragsverandering? Neem contact met ons op voor een persoonlijk gesprek.

Coen Bavinck

Consultant HRD Group

 06-50 51 66 07 / 030 - 69 111 38

 coen@hrd-group.nl

 www.hrd-group.nl