

## Visiedocument

# Hoe verander je gedrag als onderdeel van een nieuwe manier van werken?

Je hoort en leest regelmatig dat de gedragsmatige kant niet alleen de belangrijkste, maar ook de lastigste kant van een nieuwe manier van werken is. Het belangrijkste, omdat menselijk gedrag het meest bepalend is voor de resultaten die een organisatie boekt. Het lastigst, omdat je het gedrag van mensen niet op dezelfde pragmatische manier kunt veranderen als huisvesting, faciliteiten en ICT-systemen.

Een strikt planmatige, top down aanpak werkt niet bij gedragsverandering. Mensen reageren veel minder rationeel op veranderingen in hun omgeving dan pragmatisch ingestelde project-, programma- en verandermanagers graag zouden willen. Je zult rekening moeten houden met de irrationele, maar tot op zekere hoogte voorspelbare, aspecten van gedragsverandering.

De conventionele, pragmatische veranderaanpak gaat ervanuit dat mensen veranderen als je ze:

- Een aansprekend doel voor ogen hebt, "alle neuzen dezelfde kant op".
- Voorbeeldgedrag laat zien, bij voorkeur door topmanagers en informele leiders.
- Traint, zodat ze de vaardigheden hebben die voor het gewenste gedrag nodig zijn.
- Stimuleert het gewenste gedrag te vertonen door structuren, processen en (belonings)systemen daarop aan te passen.

Deze conventionele aanpak is logisch, herkenbaar en spreekt daarom veel managers aan. Je kunt uitleggen waar je mee bezig bent, je weet wat je te doen staat en laat zien dat je de zaak in de hand hebt. Niet dus.

Want met de conventionele veranderaanpak is succes niet veel meer dan een toevalstreffer. In het merendeel van de implementaties van Het Nieuwe Werken (HNW) - 70% wordt vaak gezegd - red je het er niet mee.

Met als gevolg:

- We hebben wel een flexibel kantoorconcept, maar we werken nog net zoals vroeger.
- We hebben een volledig digitale werkomgeving, maar daar wordt nauwelijks gebruik van gemaakt.

Al onze managers hebben verschillende trainingen gehad, maar aan hun stijl van leiding geven is niets veranderd.

## 1 Bijstelling van de conventionele veranderaanpak

De conventionele veranderaanpak hoeft niet helemaal over boord, maar moet wel worden bijgesteld om recht te doen aan de -veelal onbewuste- irrationele aspecten van gedragsverandering. Onze negen 'tweaks' zijn:

- Motivatie

De motivatie van het top- en programmamanagement om met HNW aan de slag te gaan, motiveert het merendeel van de medewerkers maar zeer beperkt. Dus: maak niet alleen duidelijk wat het belang van de organisatie is om HNW door te voeren, maar zorg er ook voor dat duidelijk wordt wat de voordelen zijn voor de individuele medewerkers, de verschillende teams, de klanten en welk maatschappelijk belang gediend wordt.

- Communicatie

Gewoon uitleggen waarom het anders moet en hoe het anders moet werkt niet. Dus: spreek lijnmanagement en medewerkers persoonlijk aan en help hen voor zichzelf te ontdekken wat hen motiveert om te veranderen. Besteed in de communicatie minder tijd, geld en aandacht aan zenden en meer aan vragen en luisteren. In elk verhaal zit wel een kiem voor nieuw gedrag waar je op door kunt bouwen.

- Kansen en bedreigingen

HNW alleen maar presenteren als oplossing voor problemen, werkt niet. Dus: maak duidelijk dat je met HNW niet alleen bestaande problemen kunt oplossen, maar dat je er tegelijkertijd ook nieuwe kansen mee kunt benutten. Help leidinggevenden, teams en individuele medewerkers bij het zoeken naar zowel de problemen als de kansen in hun specifieke context.

- Management

Managers overschatten nogal eens de mate waarin ze de beoogde nieuwe manier van werken al in de praktijk brengen. Commitment van het (top)management aan de doelstellingen van een veranderprogramma is heel wat anders dan het vermogen voorbeeldgedrag te vertonen. Dus: zorg ervoor dat managers hun zelfbeeld op een objectieve manier kunnen toetsen. Managers praten in 1 op 1 situaties gemakkelijker over hun ontwikkelpunten dan in groepen. Individuele begeleiding van managers vergroot de effectiviteit van groepsgewijze ontwikkelactiviteiten.

- Early adopters

De invloed van early adopters/change agents/ambassadeurs is minder groot dan in het algemeen wordt aangenomen. Dus: richt je inspanningen niet zo zeer op het optimaliseren van de invloed van enkele voorlopers. En verspil je energie ook niet aan de notoire criticasters. Focus op de grote middengroep van mensen die net even een extra zetje nodig heeft om de verandering goed op te pakken.

- Beloning

Gewenst gedrag is niet te koop, maar mensen zijn wel gevoelig voor kleine, onverwachte beloningen met een persoonlijk karakter. Dus: zorg ervoor dat je formele en informele systeem van beloning en waardering de verandering niet tegenwerkt, maar ga er niet vanuit dat je mensen in de gewenste richting kunt laten bewegen door ze 'een bonus' voor te houden. Wat je wel moet doen? Toon op een persoonlijke manier waardering voor de initiatieven die mensen zelf ondernemen om zich de verandering eigen te maken.

- Zorgvuldigheid

Medewerkers zetten hun hakken in het zand als alleen maar de indruk ontstaat dat niet zorgvuldig met hun belangen wordt omgegaan. Medewerkers zullen een werkconcept dat objectief gezien onmiskenbaar voordelig voor hun uitpakt, toch afwijzen als ze vinden dat de verandering niet zorgvuldig tot stand wordt gebracht. Dus: houd goed voor ogen dat

voor acceptatie van een nieuwe manier van werken de kwaliteit van het implementatieproces zeker zo belangrijk is als de aard van de beoogde verandering.

- Mindsets

Als je de (digitale) werkomgeving van mensen verandert, heeft dat onmiskenbaar direct invloed op het gedrag van managers en medewerkers. Maar als het gaat om ambitieuze veranderdoelen als 'integraal werken' of 'de klant centraal stellen' is in de regel meer nodig. Dus: besteed tijdens de implementatie voldoende aandacht aan de 'softe' aspecten. Je zult de mindsets, de professionele zelfbeelden van betrokkenen bespreekbaar moeten maken. Maak mensen bewust van hun vaste gedragspatronen door ze te bevragen op de onderliggende veronderstellingen.

Mindsets verander je niet van de ene op de andere dag en er is ook geen standaardrecept voor de ontwikkeling van mindsets. Maar er zijn wel methoden die je kunt gebruiken om mindsets planmatig te beïnvloeden.

- Training

Eenmalige vaardigheidstrainingen -ook ervaringsgerichte trainingen- leiden zonder aanvullende begeleiding in veel gevallen niet tot gebruik van de ontwikkelde vaardigheden in de praktijk. Dus: besteed nadrukkelijk tijd en aandacht aan het verlagen van de drempels om het geleerde in de praktijk te brengen. Train in meerdere, korte sessies met praktijkopdrachten tussendoor.

Zorg voor verifieerbaar geformuleerde leerdoelen en monitor die.

## 2 Een integraal Brains-traject

De negen aanpassingen aan de conventionele veranderaanpak die wij toepassen zijn geen onwrikbare natuurwetten. Er zullen altijd situaties zijn waarin alle neuzen wel dezelfde kant op moeten of waarin de opzet van een ambassadeursprogramma precies het juiste is om te doen.

Waar het ons om gaat, is dat nog te veel managers klakkeloos vertrouwen op de effectiviteit van de conventionele veranderaanpak. Onze integrale aanpak van brains-/behaviour-trajecten kent vijf fundamenteel verschillende deeltrajecten die elkaar versterken als ze in onderlinge samenhang worden voorbereid en uitgevoerd.



## Integrale veranderaanpak

### 1. Teambegeleiding

Het belangrijkste deeltraject is de individuele begeleiding van eerstelijnsmanagers en hun teams. We gaan het gesprek aan, we zorgen ervoor dat we begrijpen waar het team voor staat en wat de belangrijkste knelpunten zijn voor de adoptie van het nieuwe werkconcept. We leggen de verantwoordelijkheid voor de verandering in de lijn en bieden hoogwaardige begeleiding op maat, zodat het management die verantwoordelijkheid ook waar kan maken. We vragen input voor de detailuitwerking van het werkconcept en inventariseren de behoefte aan 'specials', praktische ondersteuning en training. We slaan een brug tussen het project- of programmateam en de staande organisatie.

Project- en programmateams zijn vaak te veel gericht op het zo standaard mogelijk uitrollen van het werkconcept. Daar staat tegenover dat managers en medewerkers meestal de uniciteit van hun behoeften zwaar overschatten. Die twee werelden brengen we dichter bij elkaar door van beide posities de scherpste kantjes af te halen.

### 2. Communicatie

Voor communicatie-professionals die geen of weinig ervaring hebben in dit specifieke soort verandertrajecten is het lastig de informatiebehoefte van managers en medewerkers goed in te schatten. Managers en medewerkers willen vooral gedetailleerd geïnformeerd worden over de geboden faciliteiten en de praktische gang van zaken rond de inhuizing

en/of oplevering van de digitale werkomgeving. Op enthousiaste verhalen over hoe mooi en leuk het allemaal wordt, zitten ze in de regel niet te wachten. Binnen het programmteam is het enthousiasme over het nieuwe werkconcept vaak groot. De behoefte om dat enthousiasme op managers en medewerkers over te dragen -veelal onbewust- ook. Wij helpen het programmteam de juiste toon te treffen. Communiceer organisatie-eigen 'good practices' en scherm vooral niet te veel met organisatie-vreemde 'best practices'. De ervaring leert dat relatief veel aandacht uitgaat naar ondersteuning van de staven (ICT, facilitair en HR) om tijdig en helder te communiceren met hun interne klanten.

### 3. Praktische ondersteuning

Praktische ondersteuning, bijvoorbeeld bij het reduceren van het aantal meters persoonlijk archief of bij intensivering van het gebruik van systemen voor digitale kennisdeling, is de aangewezen weg om managers en medewerkers te helpen die wel willen veranderen, maar daarbij tegen praktische knelpunten oplopen. Je stimuleert de zelfwerkzaamheid door de strategische inzet van extra handjes en/of specifieke kennis en ervaring. Praktische ondersteuning is primair gericht op 'getting things done', maar met een belangrijke spin-off in termen van perceptie en acceptatie van de nieuwe manier van werken.

### 4. HR-instrumentarium

Ga er niet zondermeer van uit dat het team HR de nieuwe werkwijze omarmt en actief mee vorm kan geven. Vaak moet je HR-professionals eerst in hun rol als potentiële gebruiker van het nieuwe werkconcept aanhaken, voordat ze in hun rol als leverancier een bijdrage aan de realisatie kunnen leveren. Zijn de HR-medewerkers overwegend beheersmatig georiënteerd? Beoordeel dan of de inzet van externen nodig is om er zeker van te zijn dat het team HR tijdig en op niveau levert.

### 5. Training

In vrijwel alle Brains-trajecten is het nodig nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Met ervaringsgerichte trainingen kan daarvoor een basis worden gelegd. Door in het vervolg op die training mensen op hun werkplek te helpen die nieuwverworven vaardigheden ook echt toe te passen, worden trainingen effectiever. Goed uitgevoerde en nagevolgde trainingen kunnen als een katalysator werken voor perceptie en adoptie van de nieuwe manier van werken. In veel gestrande Brains-trajecten is te zwaar ingezet op training en te weinig op individuele begeleiding van managers en hun teams.

### 3 Volwaardig change management

YNNO is als adviesbureau gespecialiseerd in nieuwe manieren van werken. Het uitgangspunt van YNNO is dat de mensen (Brains) de grootste invloed hebben op het realiseren van organisatiedoelstellingen en dat de virtuele en fysieke werkomgeving (Bits en Bricks) daaraan ondersteunend zijn. Als geen ander zijn we in staat soepel te schakelen tussen de drie B's; we hebben een breed aanbod, het vermogen te verdiepen en kunnen de dwarsverbanden tussen de verschillende B's adequaat adresseren.

We zien dat steeds meer organisaties nieuwe manieren van werken introduceren in combinatie met andere veranderingen; herstructurering, nieuwe product-marktcombinaties, krimp of juist groei. De veranderkundige aspecten worden daarmee belangrijker. Waar 'Brains' voorheen meestal stond voor 'een zachte landing in een nieuwe werkomgeving', gaat het nu steeds vaker om volwaardig change management.