

Divosa Vrijdag 16 oktober 2015

Nu nog even die gedragsverandering



Onze klanten hebben recht op professionele dienstverlening. En we vinden het allemaal belangrijk dat we wetenschappelijk bewezen kennis methodisch toepassen, ter ondersteuning van de burger. Dat vraagt vaak om een verandering in gedrag. En dat is soms best wel moeilijk.

“We beginnen tien minuten te laat. Wat zegt dat over ons gedrag?” Ruud van den Tillaar, directeur van OptimISD en bestuurslid van Divosa, gooit de knuppel maar meteen in het hoenderhok. Deze Divosa Vrijdag van 16 oktober gaat immers over gedrag en hoe we dat kunnen veranderen. En reden tot verandering is er genoeg.

VAN DENKEN NAAR DOEN

Het werkveld van gemeenten ver-

andert voortdurend. De afgelopen jaren zijn de re-integratiebudgetten met tweederde gekort, terwijl het aantal mensen met een bijstandsuitkering enorm is toegenomen. Deze en andere ontwikkelingen vormen volop aanleiding om de effectiviteit van de sociale dienst onder de loep te nemen en ons eigen gedrag aan te passen.

De meeste medewerkers van sociale diensten hebben genoeg intrinsieke motivatie voor verandering. Of verbetering. We willen het immers altijd beter doen voor de 450 duizend



LOUIS POLSTRA,
LECTOR ARBEIDSPARTICIPATIE

‘HOE LEREN WE DE ROUTINE AF?’

mensen die van ons afhankelijk zijn. Aan kennis ook geen gebrek; over effectief en methodisch werken, over wat bewezen effectief is. Er wordt veel nagedacht en gepraat over verandering. De crux zit 'm in de overgang van denken naar doen. Hoe doe je dat, veranderen? En hoe zorg je als leidinggevende dat de organisatie meegaat en niet de kont tegen de krib gooit? Het woord is aan lector Louis Polstra en onderzoeker Astrid Hazelzet.



‘Neem medewerkers en klanten mee bij het doorvoeren van veranderingen’

“Toen ik vanmorgen opstond, stond mijn tandpasta op precies dezelfde plek als gisteren en eergisteren”, vertelt Louis Polstra, lector Arbeidsparticipatie aan de Hanzehogeschool Groningen. “Dat is handig, want zo hoef ik niet steeds naar mijn tandpasta te zoeken.” Mensen zijn gewoontedieren, wil hij maar zeggen. We ontwikkelen heel veel routines, zodat we over die handelingen niet na hoeven te denken. En dat heeft zo z'n voordelen. Maar hoe leren we die routine ook weer af?

Polstra schetst een aantal theorieën over de verspreiding van innovaties. De eerste is die van *prior conditions*, ofwel de geschiedenis van de organisatie. Van essentieel belang. Is die geschiedenis er een van ‘doen wat we altijd al deden’ – *business as usual* – of van ‘veranderingen en nog meer veranderingen’? In dat laatste geval: een organisatie kan behoorlijk (re-)organisatiemoe zijn, vertelt hij. “Dan komt de directeur weer een praatje houden over de zoveelste verandering en hoor je de medewerkers denken: het zal wel.” Voor een geslaagde verandering houd je dus rekening met het geheugen van de organisatie.

TRAGE VRAGEN

De volgende theorie gaat over de informele *communities*. In elke organisatie bestaan ze: afdelingen, groepjes en klikjes waarbinnen een eigen dynamiek heerst. Directieleden

vormen vaak hun eigen informele community. Sommige communities zijn erg open, andere juist heel gesloten. Zo'n gesloten groep, die niet openstaat voor andere ideeën, moet je niet *pushen*, zegt Polstra. “Dat leidt alleen maar tot weerstand.” Hij ziet dat ook bij de ezels die hij houdt. “Als je aan een ezel trekt, blijft hij stilstaan. Hoe krijg je het beest wel mee? Door ernaast te gaan staan.”

Dat brengt hem bij het verschil tussen beleidsrationaliteit en *effectuation*: is de organisatie er een die een doel stelt en veronderstelt dat de inzet van bepaalde middelen automatisch tot het beoogde doel leidt? Succesvolle ondernemers keren de volgorde om, weet Polstra. Welke middelen heb ik tot mijn beschikking en wat is het maximale dat ik daarmee kan bereiken? Dat heet *effectuation*. “Een doel en een resultaat zijn absoluut niet hetzelfde. Een doel ligt van tevoren vast en wordt lang niet altijd gehaald. Een resultaat is altijd het gevolg van de ingezette middelen.”

Onze samenleving vraagt nogal eens om snelle oplossingen. Maar morele vraagstukken, zoals rond handhaving, zijn ‘trage vragen’ en daar bestaan geen snelle antwoorden op. “Als je doelen en verwachtingen stelt”, besluit Polstra, “zorg dan dat ze realistisch zijn. Anders krijg je georganiseerde hypocrisie: ja zeggen en nee doen.”



ASTRID HAZELZET,
PSYCHOLOOG EN SENIOR ONDERZOEKER TNO

‘EEN KWESTIE VAN WILLEN EN KUNNEN’

‘Op het gebied van re-integratie gebeurt veel, er is ook ruimte voor. Ik zie veel verandering, maar nog niet iedereen is eraan toe om mee te gaan’

“**W**aar denk je aan bij ‘gewoon je werk goed willen doen?’”, vraagt

Astrid Hazelzet, psycholoog en senior onderzoeker bij TNO, aan de zestig deelnemers. ‘Plezier in je werk’ en ‘motivatie’ klinkt het. En dat is mooi, want die motivatie kun je als leidinggevende heel goed stimuleren, vertelt Hazelzet. “Als je tenminste een beetje inzicht hebt in hoe die werkt.”

GROEPSDRUK EN TWIJFEL

In 2012 concludeerde Regioplan na onderzoek dat er onder klantmanagers weinig aandacht was voor professionaliteit, weinig visie bestond op het vak en weinig ervaring was met bewezen effectieve methoden. In 2014 bleek uit vervolgonderzoek dat het bewustzijn over het belang van vakmanschap weliswaar was gegroeid, maar dat er verder nog niet veel veranderd was. Hoe komen we uit die impasse?

“Gedragsverandering is een kwestie van willen – van motivatie –, maar ook van kunnen – van vaardigheden en mogelijkheden. Gedrag is te observeren en gewenst gedrag te definiëren.” Maar om te zien hoe je van A naar B kunt komen, moet je volgens Hazelzet weten wat eraan ten grondslag ligt. Dat legt ze uit aan de hand van de theorie van Gepland Gedrag van Fishbein en Ajzen. De motivatie of intentie tot verande-

ring hangt volgens deze onderzoekers samen met *attitude*, *subjectieve norm* en *ervaren gedragscontrole*. “Een klantmanager denkt: wat levert het me op als ik methodisch ga werken? Welke nadelen heeft het? Wat weegt zwaarder? En wat moet ik ervoor doen en laten?” Dat is zijn attitude, zijn grondhouding.

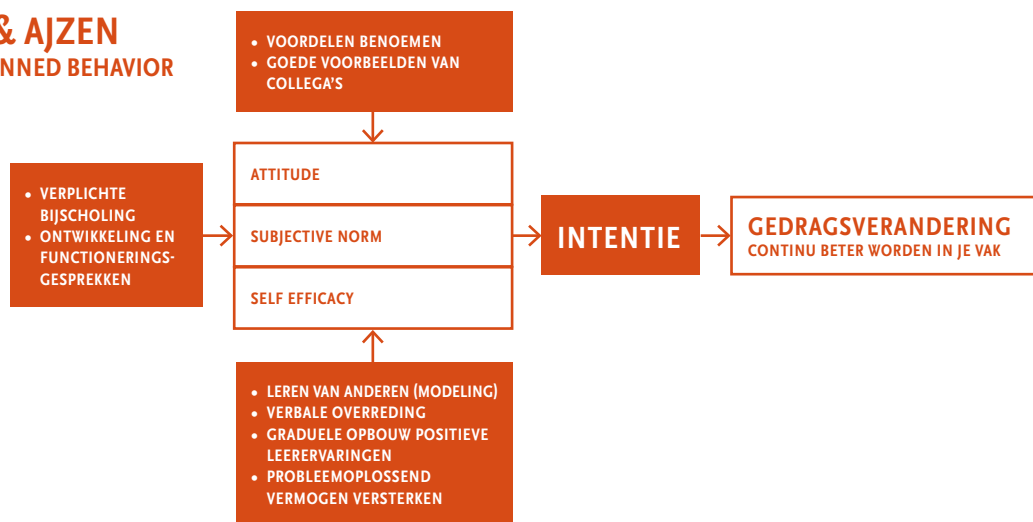
De heersende subjectieve norm staat voor groepsdruk en de mate waarin de persoon daar gevoelig voor is. “Hoe belangrijk vindt mijn leidinggevende methodisch werken? Wat vinden mijn collega’s? Doen zij het al?”

Het laatste aspect is de controle die ze over hun eigen gedrag denken te hebben: het geloof in eigen kunnen en de overtuiging te kunnen omgaan met tegenslag. “Welke belemmeringen zijn er? Kan ik wel werken met nieuwe diagnostische instrumenten? Kan ik me eigenlijk nog wel nieuwe werkwijzen eigen maken? Die twijfel verkleint de kans dat iemand meegaat.”

VIJF FASEN

Als alle drie de genoemde factoren negatief zijn, is de intentie tot gedragsverandering klein; de medewerker is bang dat hij het met methodisch werken nog drukker krijgt, zijn collega’s vinden het ook wel best en bovendien twijfelt hij of hij zich zoiets nieuws nog wel eigen kan maken.

FISHBEIN & AJZEN THEORY OF PLANNED BEHAVIOR



Gedragverandering begint dus bij het analyseren van deze drie factoren, legt Hazelzet uit. “Als je weet waardoor de intentie belemmerd wordt, kun je een script gaan maken om die belemmeringen weg te nemen.”

Als volgende stap koppelt ze dit model aan de ‘vijf fasen van gedragsverandering’ van de psycholoog Prochaska: *voorbekoming, overweging, beslissing, actie* en *volhouden*. Als de intentie tot veranderen eenmaal hoog genoeg is, kan de medewerker tot actie overgaan. Maar zelfs dan is de kans op terugval groot. Rugge steun vanuit de organisatie is heel belangrijk. “In welke fase van dit proces zitten de medewerkers van uw organisatie? En in welke fase moeten ze zitten om gedragsveranderingsinstrumenten te gaan gebruiken?” In de actiefase, volgens de zaal. Of misschien is de beslissingsfase beter? “Dan kun je nog sturen welke kant die actie op gaat.”

IEDEREEN GEMOTIVEERD

Tot zover het willen. Nu het kunnen. Voor een succesvolle verandering moet de klantmanager precies weten over welke vaardigheden een ‘vakman nieuwe stijl’ moet beschikken. Maar hij moet ook de mogelijkheden daarvoor krijgen: richting, ruimte en rugge steun vanuit de organisatie. “Maak als manager dus een analyse van de intenties en de

fase van gedragsverandering waarin medewerkers zich bevinden. Ga in gesprek met het team en met individuele klantmanagers: Waar zitten de hobbels? Hoe zit het met die intenties? En hoe wordt de controle over het eigen gedrag ervaren? Iemand die het nut van verandering niet ziet, benader je anders dan een medewerker die er positief in staat. Er zijn wiskundige technieken die je kunt toepassen om aan die knoppen te draaien.”

Als iedereen een andere mate van intentie heeft, is het volgens Hazelzet lastig om tot een verandering te komen die voor iedereen effectief is. Dat moet je als manager in de vingers hebben. Je kunt alle klantmanagers individueel benaderen of het hele team, maar je kunt ook de voortrekkers – de ambassadeurs – eruit pikken om te sleutelen aan de subjectieve normen om zo de

groepsdruk te beïnvloeden.

“De grootste hobbel is vaak het geloof in eigen kunnen. Het gaat om een subtiele combinatie van interventies die je afstemt op de specifieke klantmanager, gebaseerd op de analyse van intentie.” En zoals gezegd: daarbij maak je de klantmanager niet alleen duidelijk wat hij moet kunnen, maar geef je hem ook de benodigde ruimte en rugge steun.

“In de basis is iedereen gemotiveerd”, besluit Hazelzet. “Zo kijk ik naar mijn klanten en collega’s en zo wil ik dat de leidinggevende ook naar mij kijkt. Het is heel goed om dat te beseffen. Dat betekent dat je in alle lagen in de organisatie kunt interveniëren. Maar bedenk wel: klantmanagers zet je op een andere manier in beweging dan leidinggevend. Iedereen heeft zijn eigen behoefte en intentie.”





‘HOE MEER WRIJVING, HOE MEER GLANS’



‘Creëer speelruimte waarin mensen zelf met nieuwe ideeën komen en durven reflecteren’

Bij de gemeente Zoetermeer zijn ze druk bezig met de ontwikkeling van Vakmanschap. Ze hebben zo hun eigen opvattingen. Manager Cyril Tholen en beleidsmedewerker Hein Quist praten na.

WAT VONDEN JULLIE VAN DE BIJEENKOMST?

“Het is goed om het onderwerp gedragsverandering vanuit wetenschappelijk perspectief onder de aandacht te brengen, maar voor ons ligt de uitdaging juist hoe je die kennis vertaalt naar de praktijk. En vice versa. Een nieuwe manier van werken ontwikkelt zich door leren door te doen en onderzoekend leren. Daarvoor hoeft je niet te wachten op nieuwe resultaten van wetenschappers, maar het is een korte feedback-cyclus tussen doen en denken.”

HOE ZIJN JULLIE DAARMEE BEZIG?

We bouwen op wat al wel werkt en stellen bij wat nog niet werkt. Waar staat dat gedrag of de organisatie moet veranderen, lezen wij liever ‘verbeteren’. Door na te denken over hoe iets beter kan zet je automatisch de zaak op scherp. Welke lessen trekken we uit het hier en nu? Wat maakt verschil? Dan ontstaat er energie. Het gaat om het losmaken en een plaats geven van intuïtie, overtuigingen, praktische kennis en vervolgens het creëren van voorwaarden om er met elkaar over te praten. Leren is een gelijkwaardige relatie tussen denkers en doeners.

EN HOE DOE JE DAT?

“Aan ware kennis, boerenverstand en stappenplannen heb je niet genoeg. Verandering maak je niet, die veroorzaak je. Oftewel: je probeert het te laten ontstaan. Bij het veroorzaken van verandering creëer je condities en speelruimte waarin mensen nieuwe ideeën kunnen bedenken en realiseren. Voldoende tijd, ruimte en reflecteren is daarbij belangrijk. Daaraan heeft iedereen een gelijk aandeel. Van bestuurder tot klantmanager. Het liefst ‘the whole system in the room’.

We grijpen spontaan actuele gebeurtenissen aan om ervan te leren. Bijvoorbeeld de recent uitgebrachte documentaire over de tegenprestatie in Rotterdam. Die vraagt bijna vanzelfsprekend om reflectie vanuit ieders praktijk. Daaromheen organiseren we bijeenkomsten zodat we ervan kunnen leren.

HOE MERK JE DAT HET WERKT?

“Natuurlijk is ook dit een continu proces van evalueren en verbeteren. Soms zijn er successen en soms vallen die tegen. Maar we merken dat er steeds meer mensen zijn die hier enthousiast mee aan de slag gaan. We zien beweging omdat mensen het zelf zien zitten en verantwoordelijkheid nemen. Dat lijkt ons een goed teken. Deze mensen komen steeds meer in aanraking met ‘het systeem’ dat vaak nog op basis van traditionele patronen functioneert. Maar hoe meer wrijving, hoe meer glans.”



‘Pushen =
weerstand’

‘We omarmen dat
we bezig gaan met
vakmanschap, de
intentie is hoog.
Nu is het een
kwestie van
volhouden’

‘Om kennis hoef
je je niet echt
druk te maken.
Het probleem zit
‘m eerder in
motivatie’

‘Als de druk minder
hoog is, zijn er minder
belemmeringen om te
experimenteren’

HOE VER IS UW ORGANISATIE?

Hoe ver is uw organisatie? In welke fase van gedragsverandering bevindt die zich? Bij de parallelsessies plakten deelnemers de meeste stickers bij de fasen ‘overweging’ en ‘actie’ (zie kader Hazelzet). Met andere woorden: de meeste sociale diensten zijn druk bezig met verandering of weten wat er verwacht wordt, maar zijn er nog niet. Welke randvoorwaarden moet u dan creëren om mensen

te prikkelen om in een volgende fase te komen? Grofweg zijn die in te delen in drie thema’s: opleiding en ontwikkeling, leren van de praktijk en ruimte voor experiment. Opleiding is belangrijk, maar slechts 10 procent van je vak leer je in een opleiding. Leren door te doen beslaat 70 procent en dat betekent: intervisie, kijken bij en leren van anderen. Bovendien mag er geëxperimenteerd

worden en moet er ruimte zijn om fouten te maken. Maar is die ruimte er wel? Of geven directeuren alleen maar opdrachten? Feit is dat er minder belemmeringen zijn om te experimenteren als er minder druk wordt ervaren. En omdat alle punten gelden voor de hele organisatie, betekent dit dat ook leidinggevenden fouten mogen maken.