



Hoe overbrug je de *intention-behaviour gap* in organisaties?

Organisatiepsychologie essay

L.J. van Egmond

4406726

April 2016

NCOI Opleidingsgroep

Master cultuur en verandering, specialisatie leiderschap

Masterclass organisatiepsychologie

Docent: Erwin Metselaar



Hoe overbrug je de *intention-behaviour* gap in organisaties?

Lars van Egmond

Inleiding

“Noem me maar verandermanager”, zei ik tegen de directeur van de destiniemaking-organisatie in Oost-Nederland. “Dat roept meteen lekkere veel vragen op, waardoor de dialoog over waaróm jullie dan moeten veranderen direct gevoerd kan worden.” En zo geschiedde. In december 2013 kwamen we een opdracht overeen waarin ik de aanjager en coördinator zou worden van een verandertraject dat de organisatie van een reactieve promotiestichting, naar een pro actieve professionele marketingorganisatie moest transformeren. Het traject dat ik al snel omdoopte tot ‘BestemmingOost’, zou medewerkers, organisatie en het business model meenemen op een professionaliseringsreis in brede zin, met een gezonde concurrentiepositie en minder afhankelijkheid van de overheid (zowel financieel als strategisch) als eindbestemming in december 2015. Een pittige klus, maar met de *balance scorecard*, Kotter en mijn ruime ervaring op het gebied van communicatie en het ‘in beweging krijgen van mensen’ als bagage, een prachtige uitdaging. Voortvarend ging ik van start, met een eerste jaar van (bescheiden) successen als gevolg. We maakten belangrijke stappen op het gebied van veranderbereidheid, visie en strategie, interne communicatie, draagvlak, (wij)cultuur en ontwikkeling van kennis en vaardigheden. In alle lagen van de organisatie. Gaandeweg werd het mij steeds duidelijker dat de belangrijkste slaagfactor van het verandertraject wellicht het vermogen van het managementteam was te professionaliseren. Met name op het gebied van strategisch management, leiderschap en daadkracht was veel winst te behalen.

Waar kennis, houding en vaardigheden onder de circa 35 medewerkers zienderogen verbeterden, onder andere door een speciaal voor de organisatie ontwikkeld blended learning programma, viel het zichtbare gedrag op de werkvloer tegen. Me bewust van het feit dat ‘zoiets tijd kost’, viel het me steeds meer op dat vanuit het MT gewenste gedragsverandering vooral werd geprojecteerd op de medewerkers en in mindere mate op de MT leden zélf. Geen onbekend gegeven, waar ik meerdere interventies op heb losgelaten. Hoewel het me lukte de noodzaak voor verandering van gedrag en kennis en vaardigheden hieromtrent bij hen tussen de oren te krijgen en de houding ten aanzien van het eigen gedrag positief te beïnvloeden, van daadwerkelijke gedragsverandering was zelden sprake. De directeur bestuurder, financieel manager en eerder dat jaar aangesteld marketingmanager (interne kandidaat), leken in veel gevallen moeite te hebben échte professionaliseringslagen te maken ten aanzien van hun gedrag. Ze leken het aandeel van hun gedrag ten aanzien van de totale organisatieverandering schromelijk te onderschatten óf het vermogen te ontberen daadwerkelijk te veranderen. Er was zo gezegd een hoop ‘talk the talk’, maar bijzonder weinig ‘walk the walk’. Een ontvenderende conclusie voor mij, omdat ik tevens constateerde dat de intentie tot gedragsverandering bij twee van de drie overduidelijk aanwezig was. Mijn onvermogen scherpe directe individuele feedback te geven ten aanzien van gedrag, hielp niet in deze kwestie.

Nadat veelvuldig verzuim optrad in het team van één van de managers, doordat haar leiderschapsstijl niet als prettig en effectief werd ervaren, leek het me tijd een externe adviseur te benaderen om het MT (mij inclusief) te coachen ten aanzien van professionalisering van de samenwerking en het gewenste gedrag. Een zogenaamde *motivational test* (waar zit je motivatie, waar zit je talent, welke teamrol pak je, 360-graden) ging vooraf aan vijf coaching sessies. In bijlage 1 is de door de coach opgestelde teamanalyse na de eerste sessie te vinden. Na de eerste bijeenkomst heb ik in het reguliere MT-overleg door middel van een emotioneel betoog het belang van de teamcoaching benadrukt, omdat ik het gevoel had dat de daadwerkelijke bereidheid zélf te veranderen te weinig aanwezig was. Ik heb de instelling van de overige MT-leden ten aanzien van de coaching erna zien veranderen; er was meer commitment en bereidheid. Echter, het gedrag buiten de vergaderkamer veranderde minimaal. Het was alsof de sessies, hoe vruchtbaar ook, op zichzelf stonden en integratie in de dagelijkse werkpraktijk hier los van stond. Alleen de financieel manager leek bewuster bezig te zijn met het vertonen van gewenst gedrag. Het met veel enthousiasme ontvangen plan van aanpak (bijlage 2) was het tastbare resultaat van de coaching sessies, hierin zijn zeer concrete afspraken gemaakt ten aanzien van gewenst gedrag. Bij afronding van het verandertraject BestemmingOost in januari 2016 moest ik echter constateren dat van de voorgenomen (gedrags)veranderingen maar bar weinig terecht was gekomen. Het MT doet wat het MT deed. Wat behoorlijk veel afbreuk doet aan de potentiële effectiviteit van het verandertraject, de medewerkers, de organisatie en de bijdrage aan de maatschappij.

Waarom moeten, willen en kunnen we, maar doen we vervolgens niet?

De opgedane ervaring wakkert, naast frustratie, mijn onbeperkte interesse in menselijk gedrag aan. Want bovenstaande ervaring is een fenomeen van alledag. Waarom nemen we ons heel bewust dingen voor en doen we ze vervolgens toch niet? Anders gezegd: waarom moeten, willen en kunnen we, maar doen we vervolgens niet? En wat komt daar allemaal nog meer bij kijken. Het afronden van mijn veranderopdracht bij de beschreven destiniemarketingorganisatie viel samen met de jaarwisseling. Waar vuurwerk, oliebollen en Herman Finkers 2016 inluiden, werden we in de weken voorafgaand en erna gebombardeerd met commercials, programma's, artikelen, Facebookberichten, en tweets over goede voornemens. Stoppen met roken, minder drinken, meer sporten ("Kom op nou!" aldus de bebaarde gezette man in de *Basic Fit* commercials), meer vrijetijd, minder stress, we willen het praktisch allemaal, maar het lijkt elke jaar hetzelfde liedje. Ja oké, we roken met z'n allen minder (24,3% van de Nederlanders rookt volgens *Nu.nl*, het laagste percentage ooit), maar daar zijn ook heel wat door de overheid opgelegde dwangmiddelen aan vooraf gegaan. We zijn daarin collectief ontmoedigd en ontzegd (18+). Opvallend is dat in veel theorieën en onderzoeken over intentie en gedrag, juist het stoppen met roken wordt aangehaald. Het lijkt daarmee een probleem waarmee velen van ons zich kunnen identificeren waar het gaat om iets wat we ons voornemen en steeds maar niet lijkt te lukken. Zélf wil ik al jaren wat minder opgeslokt worden door mijn werk en studie, vaker het bos in, meer tijd maken voor familie en vrienden... En toch, juist!

Maar wat vind er dan precies plaats tussen je iets voornemen (intentie) en gedrag, waardoor het niet lukt? Waardoor we het gewenst gedrag niet gaan vertonen? Dat is immer wel de bedoeling, kijk maar eens naar de letterlijke vertaling in de *Dikke van Dale* (2012): "in·ten·tie (de; v; meervoud: *intenties*) bedoeling; voornemen." Er is duidelijk een kloof tussen intentie en gedrag, die nader onderzoek verdient om antwoord te krijgen op de hierboven gestelde vragen en meer logica te krijgen in 'wat er mis ging' ten aanzien van het managementteam waarmee ik deze *essay* inleidt. Deze kloof wordt ook wel de *intention-behaviour gap* genoemd, een term die als eerste is geïntroduceerd door Richard LaPiere die in de jaren dertig een Chinees echtpaar volgde tijdens een reis door de (destijds uiterst conservatieve) Verenigde Staten. Het echtpaar werd slechts één keer geweigerd tijdens hun bezoek aan ruim 125 restaurants. LaPiere besloot de proef op de som te nemen en schreef alle horeca-uitbaters een brief met de vraag of zij een Chinees echtpaar zouden ontvangen. 91% reageerde negatief, één horecabaas schreef: "Dat hangt van de omstandigheden af" (LaPiere, 1934). Sindsdien is de intentie-gedrag kloof een dankbaar onderwerp binnen de psychologie. We weten nu bijvoorbeeld dat context en belangrijke rol speelt; een intentie vormen in de ene context en die uitvoeren in een andere, blijkt een

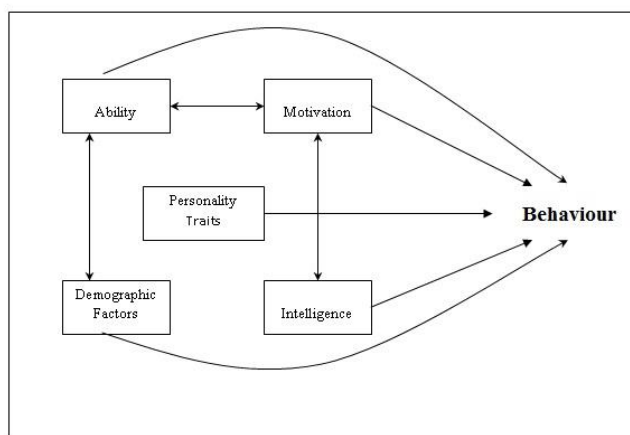
bijzonder lastige opgave. Die ene horeca uitbater in de VS besepte zich dat begin jaren dertig dus al. We weten ook dat iets graag willen, iets van een ander moeten of iets wél of niet kunnen invloed heeft en de kloof kan vergroten of verkleinen. Maar toch lijkt de *intention-behaviour gap* de nodige geheimen in zich te herbergen. Het is een bijkans onoverbrugbare afstand die we met gammele loopbruggen, ladders, touwen en kunstmatige vleugels proberen te overbruggen. Maar wat nou het beste werkt? In dit essay ga ik op zoek naar die geheimen waarbij ik uitga van het volgende hypothese: De meest effectieve manier om de kloof tussen intentie en daadwerkelijke gedrag in organisaties te dichten, moet nog gevonden worden. Ik beperk me hierbij tot de 'fase' tussen intentie (positieve attitude) en daadwerkelijk gedrag en laat dus eventuele andere factoren die direct invloed hebben op gedrag grotendeels achterwege. Daarnaast plaats ik dit zoveel mogelijk binnen een organisatiecontext.

Op zoek naar de heilige graal

Adrian Furnham formuleert het in *The psychology of behaviour at work* (2005) iets anders, maar lijkt het in grote lijnen met me eens te zijn: "The history of research into personality and individual difference (ability, biography) predictors of organisational behaviour has been a bit like the search for the Holy Grail: protracted, marked by enthusiastic zealotry, seemingly endless and ultimately unsuccessful." Furnham (2005) voegt hier aan toe dat het idee te ontdekken dat specifieke persoonlijkheidskenmerken, ervaringen uit het verleden of combinaties van factoren die op consistente wijze 'job commitment', motivatie en tevredenheid op de werkvloer voorspellen, veel psychologen al tijden fascineert. Het is vanzelfsprekend dat het vermogen en het temperament van mensen verschilt, net als het tempo waarin ze vaardigheden ontwikkelen. Het is volgens Furnham overduidelijk dat de selectie ervan een ingewikkeld en risicovolle aangelegenheid is en dat persoonlijke eigenschappen ons gedrag in ons werk niet volledig kunnen voorspellen (Furnham, 2005). 'Tricky business' dus. Toch schijnt er licht aan het eind van de tunnel op weg naar die heilige graal. Er is een indrukwekkende hoeveelheid meta-analytische, uit onderzoek verkregen, data die er vrij nadrukkelijk op wijzen dat persoonlijke eigenschappen een bepaalde logica, consistentie en correlatie hebben in relatie tot andere eigenschappen (Hogan & Holland, 2003). Er is in toenemende mate bewijs dat persoonlijke eigenschappen een zeer grote rol spelen in het verklaren van werk gerelateerd gedrag (Barrick, Stewart & Piotrowski, 2002; Hurtz & Donovan, 2000). Daarnaast helpen ontwikkelde theorieën ons meer inzicht te krijgen in de relatie tussen persoonlijkheid en werkprestatie (Hogan & Holland, 2003). Of deze persoonlijke eigenschappen ook direct invloed hebben op de *gap* tussen intentie-gedrag wordt niet duidelijk. Furnham (1992) spreekt van vijf primaire factoren die werkgedrag kunnen voorspellen (zie figuur 1), waarbij hij zelf aangeeft dat bijvoorbeeld het ontbreken van invloed van anderen (sociale normen, organisatiecultuur) als factor ontbreekt en dat vermogen (*ability*) en intelligentie

(*intelligence*) feitelijk hetzelfde is. Verder laat hij het al dan niet bestaan van een causaal verband tussen persoonlijkheid en werk gerelateerd gedrag toch wat in het midden (Furnham, 2005).

Some of the main factors predicting occupational behaviour



Figuur 1: Furnhams model voor het voorspellen van werkgedrag.

Ook in het artikel *Too Much of a Good Thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance* stellen de schrijvers dat de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en prestaties vaak wordt verondersteld lineair te zijn, dat doorlopend getracht wordt deze

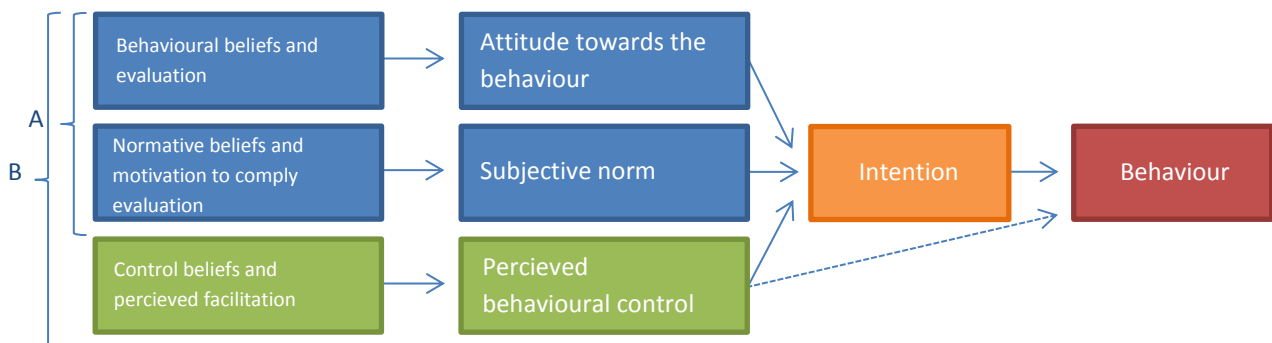
veronderstelling conceptueel en empirisch te onderbouwen, maar dat de resultaten tot dusver weinig overtuigend zijn (Le, 2011). Hun eigen onderzoek wijst op een relatie tussen persoonlijkheidseigenschappen, met name emotionele stabiliteit en werkprestatie indicatoren als prestaties op taakniveau, organisatieloyaliteit en contraproductief werkgedrag. Daarbij vonden de

onderzoekers dat een hogere mate van twee meest gewenste persoonlijkheidseigenschappen (zorgvuldigheid en emotionele stabiliteit) een positiever effect heeft op de prestatie binnen complexere banen dan binnen minder complexe.

Theorie of 'reasoned action' & 'planned behaviour'

Als we het hebben over factoren die van invloed zijn op daadwerkelijk gedrag kunnen we niet heen om twee van de meest vooraanstaande theorieën ten aanzien van persuasieve sociale cognitie: de 'theorie of reasoned action' (TRA: Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975) en de 'theorie of planned behaviour' (TPB: Ajzen, 1991). Beide beschrijven hoe en wanneer en waarom attitudes (intenties) gedrag voorspellen en wat men dient te weten en meten om dit proces te begrijpen. Geen glazenboltheorieën om de toekomst te voorspellen, maar *Evidence Based* en breed geaccepteerde theorieën die als uitgangspunt dienen voor deze beschouwing. De TPB is zelfs mede aanleiding geweest voor deze essay, omdat bij eerdere toepassing van het bijbehorende model de vraag 'wat er dan gebeurde tussen intentie en gedrag' in mijn hoofd resoneerde. Uitgangspunt van de TRA is dat intentie dé direct beïnvloedende factor van gedrag is. Intenties staan voor bewuste plannen of beslissingen die aanzetten tot uitgelijnd gedrag. Hoe sterker de intentie om bepaald gedrag te vertonen, hoe aannemelijker dat dit gedrag ook daadwerkelijk vertoont wordt (Furnham, 2005). Volgens de TRA worden intenties bepaald door twee onafhankelijke factoren: houding ten opzichte van gedrag en de subjectieve norm (de mate waarin meningen en gedragingen van anderen invloed hebben). Hierbij wordt eerstgenoemde bepaald door overtuigingen ten aanzien van gedrag en de evaluatie van deze overtuigingen. De subjectieve norm wordt bepaald door normatieve overtuigingen (wat wordt normaal geacht) en de motivatie je aan te passen aan anderen (zie figuur 2, selectie A).

Maar wat gebeurt er nou tussen 'behavioral intention' en 'actual behaviour'? De theorie van bewuste actie gaat hier niet verder op in en beperkt zich volgens Ajzen zelf (1988) tot gedrag waarbij sprake is van een 'vrije wil'. Omdat hier niet altijd sprake van is voegt hij in 1991 een derde onafhankelijke component toe die niet alleen van invloed is op de intentie, maar - afhankelijk van de mate van controle van het individu over het uiteindelijke gedrag - ook op het gedrag zelf. Een directe invloed dus, mits de omstandigheid daarvoor 'ideaal' zijn. Deze component is de mate waarin gedragscontrole wordt ervaren. Het aangepaste model, passend bij theory of planned behaviour, is te vinden in figuur 2, selectie B).

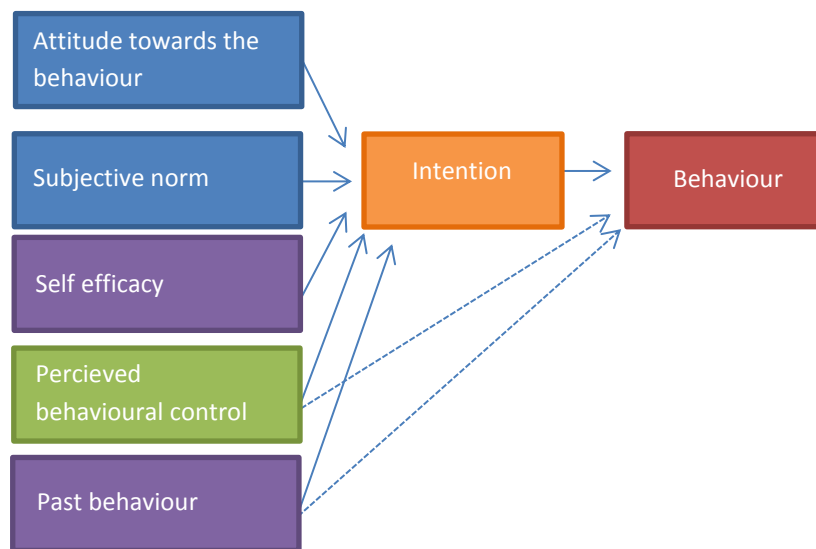


Figuur 2: Schematische weergave van de theorieën of reasoned action (TRA) en planned behaviour (TPB)

Intentie-gedrag modellen onderhevig aan verandering

Hoewel de TPB breed wordt gedragen, zijn critici minder te spreken over het *percieved behavioural control* (PBC) element. Het commentaar richt zich op het feit dat Ajzen twee theorieën ten aanzien van processen van controle, die geen direct verband hebben, heeft gecombineerd. De eerste (cf. Rotter's 1966, locus of control) refereert aan oordelen ten aanzien van externe barrières, terwijl de tweede (cf. Bandura's, 1982, self-efficacy beliefs) te maken heeft met perceptie van de mate van interne controle. Dat vult elkaar dan mooi aan toch? Nou, Bandura zélf (1982) denkt daar anders over en claimt dat *locus of control* en *self-efficacy* (zelfeffectiviteit) vrijwel niet tot helemaal niet aan elkaar gerelateerd zijn. Iemand die weinig

externe barrières ziet om bepaald gedrag te etaleren, kan het bijvoorbeeld aan zelfvertrouwen ontbreken om het ook daadwerkelijk te doen. Aan de invloed van zelfeffectiviteit en PBC op intentie wordt niet getwijfeld, de relatie tussen de twee en gedrag is echter niet consistent. Ajzen heeft aangegeven open te staan voor het toevoegen van variabelen aan de PBC, mits deze daadwerkelijk een aanvulling zijn op het bestaande model. Zo gaan er steeds meer stemmen op om 'gedrag in het verleden' toe te voegen aan het model. Hierbij wordt zelfs aangenomen dat gedrag uit het verleden niet alleen invloed heeft op de intentie, maar zelfs directe invloed heeft op het huidige gedrag. De uitspraak 'gedrag uit het verleden is de beste voorspeller van toekomstig gedrag', wordt daarmee behoorlijk wat waarheid toegedicht. Figuur 3 is een schematische weergave van de TRA, TBP plus de toevoegingen van zelfeffectiviteit en gedrag uit het verleden én de (in)directe invloed op gedrag. De algehele conclusie is dat attitudes (alléén) slechte raadgevers zijn waar het gaat om gedrag. Inzage in alle in figuur 3 genoemde factoren maakt een behoorlijk accurate voorspelling van daadwerkelijk gedrag mogelijk (Furnham, 2005). Echter moet alles dan wel zeer zorgvuldig in kaart gebracht worden, wat nog niet zo gemakkelijk is omdat het gaat om vrij ongrijpbare variabelen. Hoe meet je het gedrag van anderen, persoonlijke overtuigingen ten aanzien van zelfeffectiviteit, de mate waarin iemand het gevoel heeft zélf controle te hebben over zijn/haar gedrag, afijn.... geen sinecure. Maar áls het echt lukt, wordt het wel degelijk mogelijk werkgedrag te voorspellen. Maar wat zegt dit nou over waarom we willen, moeten en kunnen, maar tóch niet doen? Nou, we weten in ieder geval dat er naast willen (attitude ten opzichte van gedrag), moeten (subjectieve norm) en kunnen (ervaren gedragscontrole) andere krachten meespelen die gedrag (in)direct beïnvloeden, namelijk zelfeffectiviteit en gedrag in het verleden. Laatstgenoemde en ervaren gedragscontrole hebben bovendien een directe relatie tot het gedrag, waarmee ze de intentie kunnen 'omzeilen'.



Figuur 3: Schematische weergave van de veronderstelde TRA en uitgebreide TPB variabelen.

Gedrag bij organisatieverandering

Ook volgens Metselaar, Cozijnsen en van Delft (2011) is veranderbereidheid onlosmakelijk verbonden met de intentie tot gedragsverandering. Zij spreken in *Van weerstand naar verandering* over een succesformule voor veranderbereidheid aan de hand van TBP van Ajzen: succes = willen x moeten x kunnen. De mate waarin je ze alle drie bereikt, maakt de mate van veranderbereidheid, intentie en uiteindelijk (ander) gedrag, aldus de schrijvers (Metselaar, 2011). Vul dit aan met een goede dosis zelfeffectiviteit en voorbeeldgedrag uit het verleden in relatie tot het gewenste gedrag en we hebben een recept voor succesvolle gedragsverandering in brede zin te pakken toch? Of toch niet? Aanleiding genoeg om wat verder in te zoomen op de relatie tussen veranderbereidheid, intentie en gedrag.

Ongeveer 70 procent van de veranderingen in Nederlandse organisaties mislukken (Boonstra, 2000). Dat mislukken slaat dan met name op het feit dat vooropgezette doelen niet worden gehaald en medewerkers het spoor bijster raken. Over waarom veranderingen op zo'n grote schaal mislukken lopen de meningen uiteen. Bennebroek Gravenhorst (2002) heeft een scala aan mogelijke oorzaken onderzocht. De factoren die hij noemt zijn te clusteren rondom vier uiterst herkenbare thema's:

1. de context waarin organisaties opereren;
2. de reacties van medewerkers ten opzichte van veranderingen;
3. de aanpak van organisatieveranderingen en
4. communicatie rondom organisatieveranderingen.

Vooraf het tweede thema biedt aanknopingspunten ten aanzien van gedrag in relatie tot verandering. In het artikel *Veranderkunst* (Elving, 2009) wordt uitgelegd dat weerstand (door onhandig handelen van de change agent en de wil vast te houden aan de status-quo door medewerkers), (arbeidsplaats)onzekerheid en cynisme (verandermoeheid) de meest voorkomende reacties van medewerkers ten opzichte van verandering zijn. "Weerstand voor innovatie en verandering ontstaat om verschillende redenen (...). Mensen hebben de neiging tevreden te zijn met de *status quo*. Onzekerheid ontstaat als verandering zich aandient.", aldus Furnham (2005). Hebben mensen dan daadwerkelijk een hekel aan verandering? Een veel gehoorde opmerking, waar ik me als change agent geregeld tegen heb verzet. Is het niet eerder dat de ideale balans tussen stabiliteit en verandering voor elk individu anders is en dat de context waarbinnen de verandering zich bevindt hierop van grote invloed is? De literatuur legt de relatie tussen weerstand voor werk gerelateerde verandering en angst voor baanverlies voor medewerkers in lagere functieklassen en angst voor statusverlies én economische tegenspoed voor medewerkers in hogere functies (Furnham, 2005). Om angst en onzekerheid het hoofd te bieden lijken communicatie en participatie bij de verandering factoren te zijn die de intentie te veranderen positief te beïnvloeden. Ook de groepsnorm ten aanzien van de verandering speelt een rol (Jimmieson, 2008). Herkenbaar, maar communicatie kunnen we scharen onder de subjectieve norm en ervaren gedragscontrole, participatie onder de subjectieve norm. Ze bevinden zich dus in het model voor *planned behaviour* zagezegd voorin, verder weg van intentiebeïnvloeding, laat staan van directe beïnvloeding van gedrag. Daar schieten we dus weinig mee op.

Directe invloed in op gedrag lijkt verandercontext vaker aan de orde

Cozijnsen en Vrakking noemen gedrag zélf als een van de belangrijkste factoren die het mislukken van veranderprojecten verklaren (Cozijnsen, 2013). "De moeilijkheid blijft echter dat gedrag beïnvloed wordt door zeer veel factoren, die naar meerdere niveaus zijn te herleiden, zoals individueel, groeps- en organisatieniveau." Ook dat nog! Dat maakt het nóg complexer allemaal. De factoren die vervolgens door de heren worden genoemd, maken het niet veel concreter en zijn toegespitst op de beheersbaarheid en voorspelbaarheid van het veranderproces in z'n geheel, niet sec op gedrag (o.a. type persoonlijkheid, organisatiecontext, groepsproces en type verandering). Ook waar het aankomt op slaagfactoren ten aanzien van gedragsverandering biedt *Basisboek Veranderkunde* (2013) een opsomming, waaraan duidelijk het nodige onderzoek door de jaren heen ten grondslag ligt, die niet los gezien kan worden een verandercontext in organisaties. Deze slaagfactoren voor gedragsverandering zijn: begrijpelijkheid, vertrouwen, commitment, loyaliteit, transparantie en veranderbereidheid. Hoewel achter al deze factoren de woorden '...van het veranderproces', '... in de change agent' of '... ten aanzien van de verandering' een waardevolle aanvulling zouden zijn, werpt dit rijtje samen met de drie beschreven niveaus (individueel, groep, organisatie) een ander licht op de gap tussen intentie en gedrag. Waar veelal wordt gesproken over de beïnvloeding van intentie en daarmee (indirect) gedrag, lijkt directe gedragsbeïnvloeding in de context van organisatieverandering vaker aan de orde te zijn. Of de aangehaalde literatuur slaat voor het gemak een stap (intentie) over, waardoor de gap wel erg makkelijk verdwijnt. In *Van weerstand naar verandering* wordt Azjens *theorie of planned behaviour* vertaald naar de praktijk van verandermanagement, waarbij intentie wordt vervangen door veranderbereidheid. Aha, dus binnen de context van verandermanagement ís intentie veranderbereidheid en andersom! Bestaat er dan ook een *veranderbereidheid-gedrag gap*? Tijd voor een ander perspectief.

Gedrag vanuit sociaal psychologisch perspectief

Attitude is het meest gebruikte concept in de sociale psychologie. Dit werd in 1935 al door Allport onderkend en het belang wordt sindsdien alleen maar meer gezien. Waarom zijn de media, beleidsmakers, producenten, marketeers zo geïnteresseerd in onze attitudes? Omdat die een aanwijzing geven over iemands (toekomstige) gedrag. Of hij een tv-programma daadwerkelijk bekijkt, hoe hij stemt, wat hij bezoekt en wat hij koopt. De relatie tussen attitude en gedrag is echter zo gecompliceerd dat het voorspellen van gedrag een haast onmogelijke opgave is. Wat weten we wél? Dat cognitieve en affectieve overwegingen een rol spelen, waarbij de emotionele overwegingen vaak de doorslag geven (Alblas, 2013). We weten wat Fishbein en Ajzen ons geleerd hebben en dat attitudes beter gedrag voorspellen als ze gebaseerd zijn op directe ervaring. Onderzoek van Manstead, Profitt en Smart (1983) naar borstvoeding onder vrouwen en van Regan en Fazio (1977) naar de attitude over de concrete beschikbaarheid van woonruimte onder studenten, wijst uit dat de attitude van ondervraagden met ervaring met respectievelijk het geven van borstvoeding en huisvestingsproblemen een betere voorspeller van het gedrag is. Hierin speelt de mate van eigen belang wellicht een grote rol (Sivacek & Crano (1982). Ten aanzien van de toegankelijkheid van attitudes legt Fazio (1990) de relatie tussen de presentatie van een attitudeobject (waar gaat het over?), de attitude geactiveerd in het geheugen (ervaring t.a.v. het object) en het gedrag ten opzichte van het attitudeobject. Een methode om de kans op succes te vergroten, is personen te herinneren aan hun attitude op een eerder moment (Snyder & Swann, 1976).

Inzichten vanuit de klinische psychologie

Vanuit de klinische psychologie is veel onderzoek gedaan naar de gap tussen intentie en gedrag ten aanzien van bijvoorbeeld een gezonde levensstijl (stoppen met roken, meer bewegen, revalidatie e.a.). In *Bridging the intention-behaviour gap* (2005) concluderen de schrijvers: "Hoewel sommige mensen een intentie kunnen ontwikkelen om hun gedrag ten aanzien van hun gezondheid te veranderen, ondernemen ze toch geen actie. Deze discrepantie is bestempeld als de 'intentie - gedrag kloof'. Gedetailleerde actie planning, waargenomen zelfwerkzaamheid en zelfregulerende strategieën (controle over acties) kunnen bemiddelen tussen intenties en gedrag" (Sniethotta, 2005). Als de intentie in lijn is met eigen innerlijke kracht of beweegkracht is de kans op uitgelijnd gedrag groter, hetzelfde geldt voor zelfregulerende strategieën en (gedetailleerde) actieplanning. Ook andere onderzoeken onderschrijven dat planning van acties de intentie - gedrag gap kan verkleinen (bijv Norman & Conner, 2005 ; Schwarzer et al., 2008). Onderzoek (Reuter et al., 2010) onder spoorwegpersoneel in Duitsland wijst bovendien uit dat planning als middel om intenties te vertalen naar fysieke activiteit gunstiger lijkt uit te pakken bij mensen van middelbare leeftijd (34-64 jaar) dan bij jongere volwassenen (19-33 jaar). Deze bevinding suggereert dat er sprake is van verschillende mechanismen ten aanzien van gedragsregulatie op jonge en middelbare leeftijd. Ook binnen de gezondheidszorg wordt communicatie een belangrijke invloed toegedicht waar het gaat om het dichten van de intentie-gedrag kloof. Gezondheidscommunicatie richt zich doorgaans op de vorming van intenties tot gezonder gedrag. Mensen die gezonder willen leven, weten soms niet hoe deze intentie om te zetten in daadwerkelijk gedrag. Factoren als planning en het anticiperen op en omgaan met obstakels spelen hierbij een rol. Een narratieve communicatie-interventie wordt in het artikel *Narratieve interventies verleiden tot gezonder gedrag* (Boeijinga, 2013) genoemd als beproefde methode voor het communiceren van dergelijke post intentionele factoren. "Verhalen kunnen succesvolle strategieën om intenties in gedrag om te zetten concretiseren en hebben als bijkomend voordeel dat zij door de doelgroep als interessanter worden ervaren dan traditionele voorlichting en daardoor sneller de aandacht trekken en vasthouden." Dit impliceert dat het op verhalende wijze vertellen van succesverhalen de intentie tot gedragsverandering ten aanzien van gezondheid stimuleert. Een link met gedrag op de werkvloer wordt niet gelegd.

Dat veel theorieën uit zowel de sociale, klinische en organisatiepsychologie de connectie tussen intentie en gedrag als uitgangspunt nemen, wil nog niet zeggen dat intentie vrijwel altijd vooraf gaat aan gedrag. Uit meta-onderzoek blijkt dat er gemiddeld maar 28% van de variatie in

gemeten gedrag kan worden verklaard door middel van intentie (Sheeran, 2002). Dat zou inhouden dat van de 100 gedragingen van een persoon, 72 gedragingen door andere factoren worden ingeleid. Andere voorspellers van gedrag zijn bijvoorbeeld de hoge mate van invloed van de sociale omgeving (neem bijvoorbeeld gedrag onder communistische en/of fascistische regimes), gedrag door gewoonte of routine (onbewust bekwaam gedrag als autorijden) of de idee dat intenties verklaringen zijn die achteraf gevormd worden, bij laatstgenoemde theorie gaan we iets dieper in, omdat deze (indirect) samenhangt met de *intention-behaviour gap*.

Beïnvloeding vóór en na gedrag

Waar de meeste theorieën beïnvloedende factoren beschrijven voorafgaand aan gedrag, is er wel degelijk sprake van beïnvloeding nadat de daadwerkelijk daad plaatsvindt. En dit gaat verder dan de spreekwoordelijke corrigerende tik. Binnen de gedragsanalyse wordt bijvoorbeeld gewerkt met het *Antecedents-Behaviour-Consequence model* (ABC-model). Volgens dit model zijn er twee manieren om gedrag te veranderen: iets doen *voordat* het gedrag plaatsvindt én iets doen *nadat* het gedrag heeft plaatsgevonden. De redenering is als volgt: onder antecedenten valt alles wat plaatsvindt vóórdat het gedrag plaatsvindt (op mensen inpraten, de omstandigheden e.a.), daarna komt het gedrag en dan de consequenties (vier soorten: belonen, dwingen, straffen/kritiek geven of negeren). Alleen inzetten op antecedenten heeft een korter termijn effect. Als ze niet door consequenties worden ondersteunt, verliezen ze aan kracht. Consequenties aanpakken is 80% effectiever dan de antecedenten aanpakken. Vaak echter gebruikt de leider of change agent een verouderd stimulus-respons model, waarbij ze ten onrechte verwachten dat het gedrag veranderd door een druk op de juiste knop. Ook ligt de focus vaker op negatieve consequenties als bekritisieren en straffen. Maar gedrag wordt eigenlijk voor 80% bepaald door beloningen. En dat is nog conservatief gesteld volgens Rietdijk. Wat er achteraf gebeurt doet er dus wel degelijk toe als we dit zo lezen (Rietdijk, 2009).

Leon Festinger gaat misschien zelfs nog wel een stapje verder. Eind jaren zestig van de vorige eeuw beweerde hij al dat attitudes *volgen* op gedrag. Gezien het feit dat mensen geregeld hun woorden veranderen, zodat ze hun eigen (onbewuste) daden niet tegenspreken, helemaal niet zo'n gekke veronderstelling. Uit onderzoek blijkt verder dat mensen continu streven naar consistentie in hun attitudes en tussen attitudes en gedrag. Ze proberen de *gap* te 'verkleinen' door ofwel hun gedrag te veranderen of het verschil tussen attitude en gedrag gewoonweg te rationaliseren ("Ja, nee, dat wás ook de bedoeling hoor!"). Hierbij worden zogenaamde moderatorvariabelen ingezet, die als het ware het verband tussen attitude en gedrag verkleinen. De 'krachtigste' onderdrukkers zijn: het belang van de attitude (attitudes die iemand belangrijk vindt, vertonen een sterk verband met gedrag), mate van specificiteit (hoe concreter de attitude en het gedrag, des te sterker de band), toegankelijkheid (makkelijk onthouden attitudes, voorspellen gedrag beter), aanwezigheid van sociale druk (attitude en gedrag matchen eerder als de sociale druk ten aanzien van gedrag laag is) en directe ervaring met de attitude (ervaring maakt het verband sterker) (Robbins, 2011). De genoemde onderdrukkers vertonen opvallend veel overeenkomsten met eerder genoemde factoren die invloed uitoefenen op intentie en (in)direct op gedrag. Met uitzondering van *toegankelijkheid* zijn we ze onderweg allemaal al eens in soortgelijke bewoording tegengekomen. Dat biedt perspectief.

De rol van persoonlijkheid bij het verklaren en voorspellen van gedrag

Een veelgebruikte methode voor voorspellen van (gewenst) gedrag binnen een werkomgeving is de persoonlijkheidstest. Het argument dat deze tijdens sollicitatieprocedures, assessments, trainingen en coachings slechts worden ingezet om 'inzicht te krijgen in de sterktes en ontwikkelpunten met betrekking tot de persoonlijkheid van de ondervraagde' valt nauwelijks serieus te nemen. Wat heb je aan inzicht in persoonlijkheidskenmerken, zonder dat dit inzicht verschaft in mogelijk gedrag op de werkvloer. Maar als de correlatie tussen persoonlijkheid en gedrag zich in een behoorlijk schaduwgebied begeeft, wat voor waarde kunnen we dan ontleen aan de resultaten van dergelijke tests? Om te beginnen maakt het nogal wat uit wát voor tests. Volgens Vermeren (2013) zijn het gros van de typologietests alles behalve betrouwbaar. Aan het eind van het artikel *De ongewenste populariteit van typografieën* (2013) concludeert hij dat "er

sterke argumenten zijn om op het domein van persoonlijkheid het typologie denken te verlaten ten voordele van het dimensie denken, met name het Five Factor Model (FFM) of de Big Five van persoonlijkheidstrekken. Dit pad werd door een overweldigend deel van de academische wetenschappers reeds lang ingeslagen, het bedrijfsleven hinkt achterop.” Gezien de immense populariteit van de genoemde typografieën in het bedrijfsleven en daarbuiten, al dan niet ingegeven door stelselmatige marketinginspanningen van coaching bureaus, training- en opleidingsorganisaties, valt te bezien of dit advies voorspelling van (gewenst) gedrag op de werkvloer - door ‘praktijkmensen’ met behulp van typografieën - op grote schaal gaat beteugelen. Dit geldt o.a. voor typografietests als de MBTI, TDI, JTI, Insights Discovery en Golden Personality Type Profiler. Vermeren zijn advies wordt onderschreven door de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN), die psychodiagnostische instrumenten in Nederland beoordeeld. Eerder genoemde typografieën hebben het predicaat ‘oké, betrouwbaar’ daar niet weten te bemachtigen. Waar persoonlijkheidstest op basis van theorieën van Jung en diens voorgang Freud door Vermeren met de grond gelijk wordt gemaakt, komt de geroemde ‘Big Five’ er goed vanaf (ook bij de COTAN). Voor meer over de (on)betrouwbaarheid van veel persoonlijkheidstests, waaronder de ‘Big Five’ verwijs ik u naar de uiterst ontnuchterende conclusies in het artikel *De ongewenste populariteit van typologieën* (Vermeren, 2013).

Ook in *The psychology of behavior at work* (2005) wordt het ‘five-factor-model’ (FFM) van Costa en McCrea aangehaald als populair model onder onderzoekers naar gedrag binnen organisaties. Furnham (2005) stelt dat de FFM “robuste en betrouwbare resultaten heeft opgeleverd. Desondanks blijkt dat, hoewel sommige goede voorspellers zijn, niet alle persoonlijkheidsdimensies (Neuroticism, Extraversion, Openness and experience, Agreeableness, Conscientiousness) even goede graadmeters zijn voor succesvol werk gerelateerd gedrag. Furnham (2005) noemt hiervoor drie redenen:

1. Verschillende eigenschappen zijn gerelateerd aan verschillende gedragingen. Als er geen relatie is met specifieke werk gerelateerd gedrag, is het onwaarschijnlijk dat er correlatie bestaat.
2. Niet alle persoonlijkheidsfactoren zijn even psychometrisch verantwoord.
3. Organisatiegedrag is zeer moeilijk te meten.

Met name de laatste reden maakt dat de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en gedrag in organisaties moeilijk in te schatten is. De vele pogingen om betrouwbare en valide meetinstrumenten te verkrijgen die werkprestatie in kaart brengt, lijken steevast te resulteren in bevestiging van het nut van persoonlijkheidstest. Vanwege bovengenoemde redenen adviseren onderzoekers dan maar een hele batterij aan test af te nemen in de hoop meer grip te krijgen op het uiteindelijke resultaat op de werkvloer. De populariteit van de FFM moet desondanks niet worden onderschat. In relatie tot succesvol gedrag in organisatie lijken de ‘traits’ extraversie en zorgvuldigheid een grote invloed te hebben, met name in organisatie waar contact met anderen belangrijk is. Het omgekeerde geldt voor neuroticisme, deze eigenschap is een voorbode van minder succesvol gedrag (Furnham, 2005).

Menselijkheid boven meetbaarheid

De heilige graal heeft door de eeuwen heen talloze auteurs geïnspireerd tot al dan niet wilde verhalen. Waar Chrétien de Troyes (*King Arthur*) de graal beschreef als een schaal of kelk met magische krachten, Baigent, Lincoln, Leigh (*Het heilige bloed en de heilige graal*, 1982) e.a. een theorie opwierpen over het nageslacht van Jezus Christus en Dan Brown (*De Da Vinci Code*, 2003) de heilige graal (*san-greal*) verbasterde naar koninklijk bloed (*sang-real*) in de bloedlijn van Maria Magdalena, weet geen van allen exact waar de klepel hangt, ook al horen ze de bel met al haar aantrekkingskracht hard luiden. Hetzelfde geldt wellicht voor wát er zich afspeelt tussen intentie en gedrag. Waarom willen, kunnen en moeten we, zijn de externe omstandigheden ideaal, is ons gedrag uit het verleden uitgelijnd met het gewenste gedrag en... doen we uiteindelijk tóch niet. In het dagelijks leven, ten aanzien van onze gezondheid én dus ook op de werkvloer. We weten nu in ieder geval dat waar het gaat om persoonlijkheidseigenschappen (*traits*), emotionele stabiliteit, extraversie en zorgvuldigheid goede voorspellers lijken te zijn van

succesvol gedrag op de werkvloer. Daarbij hebben emotionele overwegingen een grotere invloed op hoe was ons gedragen dan rationele. Waar het aankomt op attitude bestaat er een groter verband met gedrag als iemand de attitude in kwestie belangrijk vindt, als deze concreet is, makkelijk te onthouden is, de sociale druk lager is en als sprake is van een directe ervaring. Een batterij aan factoren beïnvloeden volgens verschillende onderzoeken onze intentie. Maar daar waren we niet naar op zoek. Slechts een handvol van de gevonden theorieën gaat in op factoren die invloed hebben op de *intention-behaviour gap*: de mate van controle, ons gedrag in het verleden, mate van zelfwerkzaamheid, het al dan niet aanwezig zijn van zelfregulerende strategieën en het al dan niet aanwezig zijn van een gedetailleerde actieplannen, waarbij die laatste opvallend concreet is en daardoor wat uit de toon valt. Dus als al deze factoren optimaal zijn, wordt 'de gap' gedicht? Niets wijst daarop en dit zou - naast verrassend - bovendien nauwelijks te meten zijn. Daadwerkelijk gedrag (in relatie tot de intentie) laat zich immers nou eenmaal lastig meten. We weten wél dat de genoemde factoren goede voorspellers zijn van daadwerkelijk gedrag. Net als dat we weten dat het loont consequenties aan het gewenst gedrag te verbinden en achteraf te belonen bij goed gedrag. Een inzicht dat me binnen het verandertraject BestemmingOost, waar te weinig is ingezet op consequenties achteraf, wellicht een hoop op had kunnen leveren. Maar of we daarmee ook écht de afstand tussen intentie en gedrag slechten wordt dan weer niet duidelijk.

En de meest effectieve manier om de kloof tussen intentie en daadwerkelijke gedrag in organisaties te dichten? Daar lopen de meningen over uiteen. Het lijkt erop dat die heilige graal inderdaad nog gevonden moet worden. Bovendien is het een feit dat er bijzonder veel onderzoek is gedaan naar datgene wat intentie beïnvloedt, maar dat het maar de vraag is in hoeverre intentie de belangrijkste factor is beïnvloeding van gedragsverandering of dat daar veel méér bij komt kijken. Dit essay heeft bruikbare inzichten opgeleverd ten aanzien van het dichten van de *intention-behaviour gap*, maar als daarmee slechts 28% van het gedrag kan worden voorspeld, loont de zoektocht naar de overige 72% een stuk meer. Het resultaat van onze inspanningen is immer wat telt: meer inzicht in de factoren die gedragsverandering beïnvloeden. Dit inzicht pleit ervoor ons niet blind te staren op reeds ontwikkelde modellen met betrekking tot factoren die intentie beïnvloeden ten behoeve van het voorspellen van daadwerkelijk gedrag. Deze essay roept op tot nader onderzoek naar welke factoren maken dat we ons gedragen zoals we ons gedragen. Want wat is de (directe) invloed van factoren als demografische gegevens, *traits*, motivatie, intelligentie, consequenties e.a. dan precies? Daarbij plaats ik de aantekening dat het vinden van déze heilige graal even enthousiasmerend als beangstigd is. Hoe meer inzicht we immers vergaren in wát ons beweegt, hoe meer we gedrag kunnen controleren. Als dat voor onszelf geldt, biedt dat eindeloze kansen om je optimaal te ontwikkelen als individu en effectiever te werken en leven. Als dat voor geldt voor controle die de ander op ons gedrag kan uitoefenen, laten we dan hopen en vertrouwen op hun beste intenties. Waar gedragsbeïnvloeding verschuift naar gedragscontrole, leert de historie ons dat de mens in staat is tot gruweldaden. Alleen daarom al is het te hopen dat uiteindelijk de vrije wil en onberekenbaarheid in ons gedrag het blijven winnen van onderzoek, controle en regie. Dat maakt ons mens.

Literatuur

- Alblas, G. &. (2013). *Gedrag in organisaties*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Barrick, M. S. (2002). Personality and job performance. *Journal of Applied Psychology* 78, 43-51.
- Boeijinga, A. J. (2013). Narratieve interventies verleiden tot gezonder gedrag. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 91, 253-256.
- Cozijnsen, A. &. (2013). *Basisboek Veranderkunde*. Deventer: Kluwer.
- Elving, W. &. (2009). *Veranderkunst*. www.jaapboonstra.nl.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work*. East Sussex: Psychology Press.
- Hogan, J. &. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations. *Journal of Applied Psychology* 88, 100-112.
- Hurtz, G. &. (2000). Personality and job performance. *Journal of Applied Psychology* 85, 869-879.
- Jimmieson, N. P. (2008). Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science* 44, 237-262.
- LaPiere, R. (1934). Attitudes vs actions. *Social Forces* 13, 230-7.
- Le, H. O. (2011). Too Much of a Good Thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology* 96, 113-133.
- Metselaar, E. C. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Reutera, T. Z. (2010). Planning bridges the intention-behaviour gap: Age makes a difference and strategy use explains why. *Psychologie & Health*, 873-887.
- Rietdijk, M. (2009). *Gedragsverandering in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Robbins, S. &. (2011). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Sniethotta, F. S. (2005). Bridging the intention-behaviour gap: Planning, self-efficacy, and action control in the adoption and maintenance of physical exercise. *Psychology and Health*, 20, 143-160.
- Van Dale Lexicografie* . (2012). Utrecht: Woordenboek.nl.
- Vermeren, P. (2013). De ongewenste populariteit van typologieën. *Gedrag & Organisatie*, 26, 405-430.
- Wilke, H. (1995). *Oriëntatie in de sociale psychologie*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.

Teamanalyse

Missie van het team:

Faciliteren, inspireren en activeren van de medewerkers en stakeholders ten behoeve van een noodzakelijk bedrijfsresultaat:

- a) Waarborgen continuïteit
- b) Een wezenlijke duurzame bijdrage aan de regionale economie

'Het béste MT van alle DMO's in Nederland.'

Doelen van het team:

1. Waarborgen van continuïteit van de organisatie door het bieden van duurzame toegevoegde waarde tegen een marktconforme financiële vergoeding
2. Strategisch positioneren van de organisatie; een aantoonbare wezenlijke bijdrage aan de regionale economie
3. Waarborgen van een professionele dienstverlening en werkomgeving; zeggen wat we doen en doen wat we zeggen
4. Inspireren en activeren van stakeholders
5. Faciliteren, ontwikkelen en inspireren van MO- medewerkers
6. Realiseren bedrijfsdoelen op bedrijfseconomisch en inhoudelijk gebied (o.a. bewaken missie, visie, strategie)

Geselecteerde succesrollen (ongeveer 10):

- Strateeg
- Visionair
- Leider
- Inspirator
- Veranderaar
- Diplomaat
- Coach
- Beslisser
- Planner
- Verbinder
- Doorzetter

Bijlage 2: Plan van aanpak managementteam na coaching sessies, oktober 2015

Om als organisatie te kunnen professionaliseren in de komende jaren moet het MT een **voorbeeldrol** vervullen, om anderen in staat te stellen te functioneren als **zelfsturende professionals** dienen we dat eerst zélf te zijn. Om dit te bereiken moeten we met de volgende zaken aan de slag:

Focus op output / meetbaar maken van resultaten (Wendy)

- Vanuit visie en doelen naar resultaat
- Op basis waarvan maken we keuzes?
- Hoe leggen we de focus op output?
- Welk traject lopen we daarvoor met elkaar, wat hebben we nodig?

Afspraken nakomen (Henk)

- Afspraak is afspraak; wat spreken we af om dit beter te borgen?
- Hoe zorgen we voor haalbaarheid t.a.v. de actielijst na elk overleg

Beslissingen nemen / keuzes maken (Henry)

- Hoe gaan we beter worden in beslissingen nemen? (bijv. beslispunten hoog op de agenda MT, suggestie hierbij was de collega die op dat punt extra expertise meebrengt een extra stem te geven).
- Wat is hier voor nodig? (bijv. t.a.v. tijdig aanleveren en doornemen stukken)

Teamontwikkeling / groeien in geven van feedback (Lars)

- Hoe zorgen we voor duurzame ontwikkeling van het MT > professionaliseringsslag (bijv. intervisie elk kwartaal).
- Hoe zorgen we ervoor dat we elkaar feedback (durven/kunnen) geven op houdingen gedrag?

Naast de algemene feedback, hebben we elk ook persoonlijke feedback ontvangen. Idee is dat je dit, samen met jouw eigen ontwikkelpunten vanuit de belichte (en onderbelichte) succesrollen omvormt tot een kernachtige POP met persoonlijke ontwikkelpunten.

Plan van aanpak

Doel 2016-2020:

Een flexibele marketingorganisatie met zelfsturende professionals.

Om dit te bereiken is stap 1:

Professionaliseren als organisatie, met het MT als inspirerend voorbeeld van zelfsturende professionaliteit. Eerst veranderen wij en dan pas zij!

Tijdspad: 2015-2016

Doel	Actie	Wie	Wanneer
Duidelijkheid verkrijgen over rol- en taakverdeling binnen het MT	Vaststellen teamrollen MT 2016	Henk i.s.m. Lars	MT week 40, deadline 6 oktober

Duidelijkheid verkrijgen over rol- en taakverdeling MT binnen de organisatie	Presenteren tijdens heidag 6 oktober	Lars	6 oktober
Verantwoordelijkheid ontwikkeltaken verdelen, waardoor beter gestuurd kan worden op resultaat.	Taakverdeling van belangrijkste MT ontwikkelpunten: Wendy: Focus op output / meetbaar maken van resultaten Henk: Afspraken nakomen Henry: Beslissingen nemen / keuzes maken Lars: Teamontwikkeling / groeien in geven van feedback	Lars (overall) Wendy Henk Henry Lars / Michel	Doorlopend
Focus op output / meetbaar maken van resultaten: accountability MT-leden	Afsprakengesprekken om afspraken te maken i.r.t. functieprofiel en concrete afspraken t.a.v. bijdrage aan de strategie van MO én KPI's (declarabiliteit, omzet etc.)	Henk	Jan-feb 2016
Afspraken nakomen: Op tijd starten	Afspraken in MT-verband (zoals MT-overleg) starten op tijd en eindigen op tijd. Alle teamleden zijn op tijd aanwezig (1) en de voorzitter rond op tijd af (2).	1.Iedereen 2.Henk	Doorlopend
Afspraken nakomen: Gebruik portable devices	Telefoons en tablets zijn uit gedurende overleg tenzij iets anders prioriteit heeft. Dit wordt dan vooraf gecommuniceerd aan de teamleden.	Henk, Wendy, Henry, Lars en Michel	Doorlopend
Afspraken nakomen: Agendabeheer MT-overleg	Alle te behandelen punten binnen Het MT-overleg worden voorzien van behandeltime en doel: B (besluitvormend), K (ter kennisname) of I (ter inventarisatie). Agendapunten worden vooraf aangeleverd in een daarvoor bestemde lijst op de I-schijf. Het overleg duurt maximaal 1,5 uur. Bij teveel onderwerpen bepaalt de voorzitter de prioriteiten. Zaken die niet behandeld kunnen worden schuiven automatisch door naar een volgende overleg. De voorzitter bewaakt de tijd gedurende het overleg. De notulist notuleert uitsluitend acties en besluiten.	Elly, Henk	Doorlopend
Afspraken nakomen: afspraak is afspraak	Alleen zaken die realiseerbaar zijn binnen een realistisch tijdsbestek komen op de actielijst van de notulen terecht. De probleemeigenaar maakt een inschatting van een realistische deadline en is daar verantwoordelijk voor. De deadline niet halen zonder tijdig aangeven en geldig excuus richting de directie heeft consequenties in de beoordeling.	Henk, Wendy, Henry, Lars en Michel	Proefperiode in 2015. Vanaf 1 januari 2016 doorlopend.

Beslissingen nemen / keuzes maken: voorbereiding moet op orde zijn	Stukken ten behoeve van besluiten door het MT worden uiterlijk op vrijdag vóór het overleg in de hiervoor bestemde map op de I-schijf geplaatst. Elk teamlid neemt de stukken voortijdig door en voorziet deze desgewenst van commentaar. Tijdens het MT-overleg mag uitsluitend feedback worden gegeven op stukken die zijn voorbereid. Waar dit niet lukt, wordt dit bij start van het overleg gemeld bij de voorzitter.	Henk, Wendy, Henry, Lars en Michel	Proefperiode in 2015. Vanaf 1 januari 2016 doorlopend.
Beslissingen nemen / keuzes maken: leren 'nee' zeggen	Het marketingplan 2016-2020 en een jaarlijkse addendum (1 A4) met focuspunten van dat jaar zijn leidraad voor de koers die MO gaat varen. Keuzes die gemaakt moeten worden, worden getoetst aan de vooraf bepaalde prioriteiten in die plannen. Past de keuze bij onze koers: doen (mits gefinancierd). Past die niet bij onze koers, drie opties: A) Niet doen B) Doorschuiven naar partner C) Doorschuiven naar volgend jaar	Binding: HvV Branding: WW Borging: MK Organisatie: LvE	Vanaf 1 januari 2016 doorlopend.
Beslissingen nemen / keuzes maken: timemanagement	Elk teamlid blokt tenminste twee uur per twee weken in zijn agenda waarop geen afspraken gepland mogen worden door anderen. Deze tijd gebruikt hij/zij voor zaken die verder weg liggen dan de komende paar maand (strategie). Het resultaat van deze 'strategieblokken' wordt maandelijks gedeeld in het MT overleg (presentatie ideeën).	Henk, Wendy, Henry, Lars en Michel	Tweewekelijks
Beslissingen nemen / keuzes maken: businessplanning tweedaagse & Teamontwikkeling: ontwikkelen strategisch niveau	Een keer per jaar wordt een tweedaagse georganiseerd (incl. overnachting, buiten de eigen regio) waarop het MT in conclaaf gaat over de businessplanning en planvorming voor het jaar erop. Tijdens de tweedaagse wordt een gastspreker uitgenodigd en worden daadwerkelijk strategische keuzes gemaakt.	Lars	Jaarlijks in oktober
Teamontwikkeling: groeien in geven van feedback	Tweemaandelijks intervisie waarbij telkens één MT lid met een probleemstelling aan bod komt en we reflecteren op elkaars gedrag.	Henk, Wendy, Henry, Lars en Michel	Nov, Jan, Mrt, Mei, Sep

