

---

# Hoe beïnvloedt HR gedrag?

HR-beleid opstellen is soms een wilde gok; het is afwachten wat het effect is op het gedrag van werknemers. Hoe kun je ze gericht en meer onderbouwd verleiden tot gewenst gedrag?

**Tekst** Luc Dorenbosch

Het is een grote ergernis onder treinreizigers. Passagiers die in een stiltecoupé toch met elkaar gaan praten. Het instellen van een stiltecoupé leidt blijkbaar niet automatisch tot muisstil gedrag van alle reizigers. De reflex van de stilteliefhebbers is de roep om meer handhaving door de NS: als je niet gemotiveerd bent om stil te zijn dan moet je streng worden toegesproken. Dan is er naast een stiltecoupé tenminste ook een stiltebeleid en dat voelt goed. Ook al weet iedereen wel dat dit geen oplossing is; het is enkel beleid.

## Gefundeerd

Hetzelfde gevoel kan je bekruipen bij veel HR-beleid. Neem bijvoorbeeld het opleidingsbeleid van een organisatie. Analoog aan de stiltecoupé betekent het feit dat er een groot opleidingsbudget is, niet automatisch dat medewerkers daadwerkelijk opleidingen volgen. Het beleid is wel dat je als medewerker zelf ook verantwoordelijk bent voor je eigen ontwikkeling waar je in beoordelingsgesprekken op kan worden aangesproken.

Daartegenover staat dat 'wij als HR' ruimhartig de gelegenheid bieden om een opleiding naar keuze via intranet aan te vragen. Sympathiek. Toch is de kans dat je jezelf als HR-afdeling na een jaar verbaasd afvraagt waarom er zo weinig mensen een

opleiding zijn gaan volgen: medewerkers hebben toch genoeg financiële mogelijkheden en ze worden er ook nog eens op beoordeeld? En toch kan het zo gaan. Het is namelijk enkel beleid met een simpele wortel (budget) en een simpele stok (beoordeling). Wat ontbreekt, is een gefundeerde beleidstheorie.

## Gedragsperspectief

Beleid barst vaak van de wortels en stokken om het gedrag van bijvoorbeeld burgers, werknemers of bedrijven te sturen en reguleren. Geen arbeidsgehandicapten in dienst? Boete! Bewust een oudere werkloze aangenomen? Bonus! Vooral HR heeft te maken met het reguleren van werknemersgedrag, en ook HR verlaat zich geregeld op wortel/stok-varianten in de hoop dat ze gedragsverandering bij medewerkers kan bewerkstelligen.

Bij beleidsmakers binnen de overheid komt er echter ook steeds meer aandacht voor onderbouwd beleid op basis van gedragswetenschappelijke beleidsexperimenten: een stroming die gebruik maakt van zogeheten *behavioural insights* waar ook het meer bekende *nudging* onder valt.

Kort door de bocht komt deze beleidsstroming hier op neer: test en begrijp eerst heel goed het gedrag dat (niet) wordt ver-

---

toond, voordat je allerlei beleidsmaatregelen gaat treffen die enkel effectief klinken. Daarbij wordt betoogd dat er meer beleidsinstrumenten zijn dan het enkel belonen of beboeten van gedrag.

Het Behavioural Insights Team (BIT), dat in Engeland overheden en bedrijven adviseert, maakt gebruik van vier extra mogelijkheden. Maak gewenst gedrag bijvoorbeeld makkelijker om te vertonen, of maak het attractiever. Verder stellen ze dat gewenst gedrag kan worden beïnvloed door mensen bewuster te maken van anderen's goede gedrag of door bepaalde beleidsacties domweg beter te timen.

## Toepassing

BIT boekt in Engeland inmiddels veel succes door het toevoegen van deze gedragsinzichten aan beleidsvorming. Een zeer bekend voorbeeld betreft het stimuleren van Britten om hun (oude) huizen beter te isoleren om onnodig stoken te verminderen. De overheid stelde een ruim subsidiebudget ter beschikking om dit te kunnen doen. Je zou zeggen, als je zo stookkosten kunt besparen, dan ben je wel gek om geen gebruik te maken van deze financiële tegemoetkoming. En toch regende het geen subsidieaanvragen.

De krantenkop 'Burger is niet te motiveren voor een beter milieu' zou echter onterecht zijn. Het was enkel nog milieubeleid met een simpele wortel. Want toen door BIT werd onderzocht waarom het gewenste isolatiegedrag niet massaal vertoond werd, bleek vooral het moeten uitruimen van de zolder om isolatie aan te kunnen brengen, een belangrijke gedragsbelemmering te vormen. Isoleren bracht te veel gedoe en gesleep met zich mee, dus laat maar. Zo kwam het dat bij de hernieuwde isolatiesubsidie een gratis zolderopruimservice zat inbegrepen, wat de aanvragen flink deed stijgen. Het inzicht: maak gewenst gedrag makkelijker om te vertonen, onderzoek de ware belemmeringen en neem die weg. Geld alleen doet niets.

## Opleidingsverleiding

'Geld zat voor opleidingen, maar de werknemer bedankt ervoor'. Zo luidde in juli van dit jaar de kop boven een artikel in het

# Met meer kennis van het gedrag van de medewerkers kan opleidingsbeleid veel beter aanslaan

Financieel Dagblad over de grote passiviteit onder medewerkers om opleidingen te volgen. Als je in het artikel het woordje opleiding vervangt door isolatie, dan ontstaat er een verhaal bijna identiek aan het Engelse voorbeeld hiervoor. Er is opleidingsgeld genoeg, en toch volgt men nauwelijks opleidingen.

Maar is de medewerker alleen maar passief, of is het opleidingsbeleid gewoon niet goed uitgerust en ingericht met kennis van menselijk gedrag? Hoe zouden gedragsprincipes HR kunnen helpen bij opleidingsverleiding?

Onderzoek ten eerste of opleidingsgedrag moeilijk te vertonen is en waarom. Vaak dus niet vanwege het geld, maar mogelijk vanwege de planning ervan, het toestemming vragen, zelf moeten zoeken en invullen van formulieren, het regelen van budget, vervanging enzovoorts. Hoeveel praktisch gedoe is het volgen van een opleiding eigenlijk? Onderzoek hoe attractief geboden opleidingen eigenlijk zijn voor sommige groepen medewerkers. Het beeld van opleidingen in de schoolbankjes is hardnekkig en kan medewerkers het zweet doen uitbreken. Met welke verpakking en organisatie van opleidingen zijn

ogenschijnlijk passieve medewerkers wel geneigd het in het winkelwagentje te gooien? Is transparant hoeveel andere collega's wel opleidingen hebben gevolgd en welke? Kun je aantonen dat opleidingen volgen normaal gedrag is onder medewerkers? En verder, onderzoek wanneer het onder de aandacht brengen van opleidingen het meest aanslaat. Wat zijn *teachable moments*, momenten waarop mensen meer vatbaar zijn voor beleidsmaatregelen of verzoeken om mee te doen?

## Experimenteer meer

Op basis van iets meer kennis van medewerkersgedrag kan bijvoorbeeld opleidingsbeleid veel beter aanslaan. Zo kun je beleid meer buigen richting de medewerker die echt niet de hele tijd bezig is met carrièreperspectieven, dreigende robotisering of duurzame inzetbaarheid. Die is klanten aan het helpen of technische mankementen aan oplossen.

Zou er bijvoorbeeld meer gebruik worden gemaakt van onderbenutte opleidingsbudgetten als er precies in de weken van de jaarlijkse beoordelingsronde in het bedrijfsrestaurant ook een opleidingsmarkt wordt opgetuigd? En kun je dan niet meteen een persoonlijke waardebon krijgen die je kunt inleveren bij een van de kraampjes, waarbij ook meteen de opleidingsdata kunnen worden vastgelegd? Zouden collega's die opleidingen al eerder hebben gevolgd niet een filmpje kunnen maken over hun ervaringen? Maakt het dat niet meer normaal? En kun je niet tijdens de lunch een proefles krijgen om te kijken of de opzet en werkwijze attractief is om aan deel te nemen, net zoals een proefrit bij een auto heel gewoon is?

Misschien zitten in deze kleine dingen sleutels tot meer gewenst gedrag. Mogelijk blijken medewerkers minder passief dan HR aanneemt en is het juist het HR-beleid dat vaak passiever en theorie-lozer is dan we zelf willen geloven.



Luc Dorenbosch  
baaningenieur bij  
Debaaningenieurs.nl.