

Handreiking voor beleidsmakers

Gedragsbeïnvloeding bij bedrijven houdt een complexe zoektocht in naar het vinden van de juiste personen die je wil beïnvloeden binnen het bedrijf of juist in de omgeving ervan. Om deze zoektocht te structureren, en om meer zicht te krijgen op de motieven en relevante gedragsbepalende factoren, geven Van Tol et al. (2018) een voor beleidsmakers toepasbaar model, dat het ontwikkelen van een gedragsinterventie beschrijft aan de hand van zes stappen (figuur 1).

Stap 1: Formuleer het gedragsdoel van het beleid

Om concrete interventies te kunnen ontwikkelen, moet de beleidsmaker als eerste zijn overkoepelende beleidsdoel vertalen naar een doelstelling in termen van bedrijfsgedrag. Wat is het huidige gedrag van de bedrijven en wat het gewenste gedrag dat ze te zien zouden moeten geven?

Stap 2 en 3: Bepaal het bedrijfs-archetype dat de doelgroep vormt, de DMU en de belangrijkste interne en externe beïnvloeders van de DMU

Als het beleidsdoel eenmaal in concrete gedragstermen geformuleerd is, is de volgende vraag: wie moeten dit gewenste gedrag gaan vertonen? Hierbij is het nuttig om de DMU schematisch in kaart te brengen, en ook om vast te stellen wat de belangrijkste interne en externe stakeholders zijn die de besluiten van de DMU beïnvloeden. Deze stakeholders zijn soms een beter aangrijpingspunt om besluiten van de DMU te beïnvloeden dan het rechtstreeks benaderen van de DMU zelf, met name als zij voor de DMU een

betrouwbare bron van informatie vormen (lijnmanagers, specialistische medewerkers, leveranciers) of als de DMU hun oordeel belangrijk vindt (raad van commissarissen, klanten).

Figuur 2 geeft een voorbeeld van een DMU voor een familiebedrijf. De figuur laat zien dat in een typisch familiebedrijf de DMU wordt gevormd door de oprichter en/of de eigenaren van het bedrijf. Interne stakeholders die voor de DMU belangrijk zijn, zijn managers binnen het bedrijf, change agents (medewerkers die vanuit passie en/of ervaring met onderwerpen en thema's de DMU beïnvloeden) en familieleden die in het bedrijf actief zijn. Externe stakeholders die voor de DMU van een typisch familiebedrijf belangrijk zijn, zijn familieleden die niet actief zijn in het bedrijf, potentiële toekomstige werknemers en de klanten van het bedrijf.

Van Tol et al. (2018) geven voor nog een aantal bedrijfs-archetypen een vergelijkbaar overzicht, zoals beursgenoteerde bedrijven, mkb-bedrijven en zzp'ers. In de praktijk zal er voor iedere casus een eigen overzicht gemaakt moeten worden. Als de groep bedrijven heel heterogeen is, kan dit ook voor meerdere subgroepen worden gedaan, wat tevens kan leiden tot een gedifferentieerd beleid.

Stap 4: Bepaal de uitgangspositie van een bedrijf

Verschillende bestaande modellen gaan in op de motivatie van burgers en bedrijven om wel of niet de regels na te leven. Hierbij is de basis de uitgangspositie van het bedrijf in termen van 'willen' en 'kunnen'. Figuur 3 geeft de uitgangspositie van bedrijven schematisch weer. De verticale as betreft de bereidheid van bedrijven om hun gedrag te veranderen.



En de horizontale as betreft de mogelijkheid en capaciteit van bedrijven om hun gedrag te veranderen. Binnen het assenstelsel tekenen zich vier uitgangsposities af: *leaders* die hun gedrag willen en kunnen veranderen, achterblijvers (*laggards*) die hun gedrag niet kunnen veranderen en dat ook niet willen, een middengroep die wel wil maar niet kan, en een middengroep die wel kan maar niet wil.

Beleidsmakers die bedrijfsgedrag willen veranderen, kunnen veel bereiken door bij bedrijven na te gaan wat hun uitgangspositie is ten opzichte van de gewenste gedragsverandering. Staan beslissers in beginsel positief tegenover de verandering, maar worstelen zij nog met de vraag hoe deze in hun bedrijf door te voeren? Of verwachten zij dat de verandering negatieve effecten voor hun bedrijf zal hebben, waardoor ze niet gemotiveerd zijn om ermee aan de slag te gaan?

Stap 5: Bepaal de gedragsbepalende factoren en waarden van bedrijven

Het gedrag van bedrijven wordt onder meer beïnvloed door biases en heuristieken. In de gedragseconomische en -psychologische literatuur over individuen is hierover al het nodige bekend, dat deels ook relevant lijkt voor bedrijven. EY et al. (2016) hebben in kaart gebracht op welke punten het gedrag van bedrijven door dergelijke vooroordelen en heuristieken meer of minder sterk beïnvloed wordt dan het gedrag van individuen. Daarbij valt onder andere op dat groepen zich bij het kiezen van strategieën competitiever lijken op te stellen dan individuen, en dat er geen grote verschillen zijn tussen de besluitvorming van professionele bestuurders en van mensen die deze achtergrond niet hebben. Daarnaast spelen ook de specifieke waarden van een bedrijf een rol in de totstandkoming van het gedrag ervan.

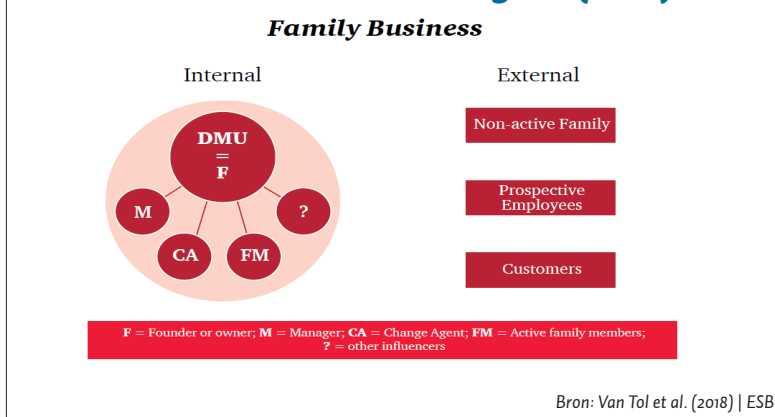
Stap 5 vraagt beleidsmakers om onderzoek te doen (of dit te laten doen) naar wat voor soort bedrijven in de concrete doelgroep de gedragsbepalende factoren en waarden zijn van hun gedrag. Dergelijk onderzoek vormt de basis voor effectieve gedragsinterventies en is dan ook zeer gewenst om zo het arsenaal aan empirisch onderbouwde gedragsinterventies te verbreden.

Stap 6: Kies een leiderschapsstijl en geef de interventie vorm

Bij al haar beleid en communicatie gericht op burgers en bedrijven hanteert de overheid bewust of onbewust een leiderschapsstijl. Het bewust kiezen van een leiderschapsstijl die congruent is met de bedrijven in de doelgroep, hun gedragsaanjagers en waarden, en het gedrag dat de overheid wil stimuleren, kan bijdragen aan de effectiviteit van het beleid.

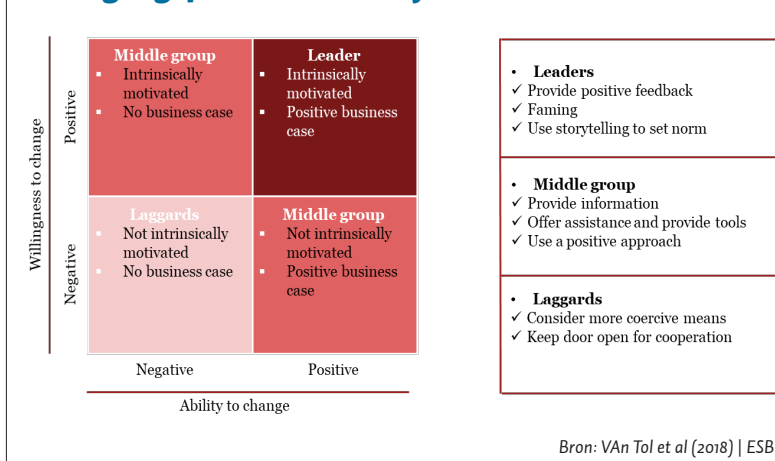
Figuur 4 toont een gevalideerde indeling van leiderschapsstijlen die de beleidsmaker kan helpen bij het kiezen van een passende leiderschapsstijl om de interventie te begeleiden. De verticale as betreft de mate waarin bedrijven in de doelgroep openstaan voor verandering of juist een behoudende inslag hebben. De horizontale as betreft de mate waarin bedrijven een zelfoverstijgend waardepatroon hanteren, of zich richten op het aanscherpen van het eigen profiel en de situatie van de eigen organisatie. Op het assenstelsel zijn er vier leiderschapsstijlen geplott die congruent zijn met bedrijven in de doelgroep (zie figuur 4).

Voorbeeld van een decision-making unit (DMU) **FIGUUR 2**



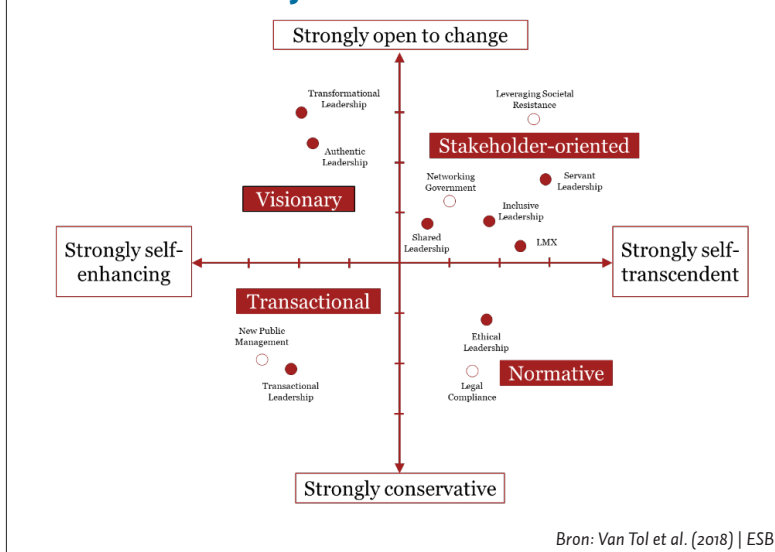
Bron: Van Tol et al. (2018) | ESB

De uitgangspositie van bedrijven **FIGUUR 3**



Bron: Van Tol et al. (2018) | ESB

Leiderschapsstijlen van de overheid bij haar interactie met bedrijven **FIGUUR 4**



Bron: Van Tol et al. (2018) | ESB

Literatuur

EY, J. Potters, R. Dur en S. Rosenkranz (2016) *Rapport gedragsbeïnvloeding bij bedrijven*. Ministerie van Economische Zaken. Rapport te vinden op www.rijksoverheid.nl.

Tol, W. van, B. Warmenhoven, D. Verzijl et al. (2018) *Applying behavioural insights in policies aimed at businesses*. Ministerie EZK, 2018-0655. Rapport te vinden op www.rijksoverheid.nl.