DEEL ONLINE

GEDRAG IS DE SLEUTEL VOOR SUCCES

&samhoud Managing partners Leonie Arkesteijn en Femke de Vries staan voor de filosofie dat het oplossen van strategische vraagstukken onlosmakelijk verbonden is met gedrag. Dat vraagt om een ongewone aanpak. En daar ligt de kracht van het internationaal consultancybureau.

"Grote strategische vraagstukken vragen om interventies waarbij er een combinatie gemaakt wordt van ratio en hart", zegt Arkesteijn. "In organisaties wordt vaak maar naar één deel van de werkelijkheid gekeken. In onze aanpak verbinden we diepgaande kennis van de business én gedrag."

HOLISTISCH LEIDERSCHAP

Arkesteijn: "Als je een leiderschapsontwikkelingstraject in gaat, is het verstandiger om eerst te kijken wat je wilt bereiken als organisatie, vervolgens hoe het huidige gedrag en de cultuur daarbij passen en daarna: wat betekent dat voor leiderschap? Daar pas je je leiderschapsontwikkeling op aan; anders doorbreek je het bestaande gedrag niet. Denk bijvoorbeeld aan leiders die leren om elkaar en anderen meer aan te spreken. Als de organisatie sterk gericht is op harmonie, zullen die leiders snel gecorrigeerd worden door de heersende sociale norm en weer het oude gedrag vertonen. Als je wilt dat mensen samenwerken, zul je moeten kijken naar de doelen die je ze meegeeft. Vaak zijn die tussen afdelingen onbedoeld tegenstrijdig."

'Een bestuurder die geen aandacht schenkt aan gedrag, ziet slechts een deel'

ANTIWITWASPROCES

De Vries: "Medewerkers in organisaties maken bewust en onbewust vele keuzes, op alle niveaus. Goedbedoelde processen hoeven nog niet te leiden tot een goede uitkomst. De bestuurder en (risico)manager die wil begrijpen hoe een organisatie echt functioneert zal zich moeten verdiepen in menselijk gedrag. Er zijn psychologische valkuilen die een rol kunnen spelen. Het effect van gedrag op het antiwitwasproces bijvoorbeeld, wordt structureel onderschat. Wie de effectiviteit hiervan wil vergroten, zal naar het proces moeten kijken door de ogen van de medewerker én met kennis van menselijk gedrag."

GEDRAGSLENS

Arkesteijn: "De sleutel voor succes van organisaties ligt in het gedrag van mensen. De waarde van het kijken met de gedragslens gaat natuurlijk verder dan banken. Elke bestuurder die geen aandacht besteedt aan menselijk gedrag ziet maar een deel van de werkelijkheid. Je zult vragen moeten stellen: welke obstakels zijn er om de juiste keuzes te maken, waar is het proces te complex gemaakt?" ■