



VERANDERGEDRAG

HOE JE GEDRAGSVERANDERING
INTERACTIEF STIMULEERT

THIJS LEENMAN

Boom

VERANDERGEDRAG

HOE JE GEDRAGSVERANDERING
INTERACTIEF STIMULEERT

THIJS LEENMAN

BOOM

Ver·an·der·ge·drag (*het; o*)

1. gedrag waarmee je gedragsverandering interactief stimuleert:

hij/zij vertoont effectief Verandergedrag

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	11
VERANDERINZICHT I. ONZE WERKRELATIES	21
BOUW INTERACTIEF AAN STERKE WERKRELATIES	
Valideren: gedragsverandering volgens de organisatiepsychologie	24
Verkennen: hoe sterke werkrelaties werken	30
Veranderen: hoe je interactief aan sterke werkrelaties bouwt	39
Vastgrijpen: praktische handvatten voor jouw werkrelaties	43
Verandergedrag: gedrag waarmee je interactief aan sterke werkrelaties bouwt	48
VERANDERINZICHT II. ONZE VERBINDING	51
BRENG VERBINDING TOT STAND TIJDENS JULLIE GESPREK	
Valideren: gedragsverandering volgens de psychotherapie	54
Verkennen: hoe verbinding in gesprekken werkt	60
Veranderen: hoe je verbinding tot stand brengt tijdens jullie gesprek	68
Vastgrijpen: praktische handvatten voor jouw verbinding	80
Verandergedrag: gedrag waarmee je verbinding tot stand brengt tijdens jullie gesprek	86

VERANDERINZICHT III. ONZE INTERACTIE	89
STIMULEER VERANDERTAAL IN JULLIE INTERACTIE	
Valideren: gedragsverandering volgens de klinische psychologie	93
Verkennen: hoe verandertaal in gesprekken werkt	96
Veranderen: hoe je verandertaal stimuleert in jullie interactie	106
Vastgrijpen: praktische handvatten voor jouw interactie	119
Verandergedrag: gedrag waarmee je verandertaal stimuleert in jullie interactie	124
AAN DE SLAG	127
JOUW PRAKTIJKTOOLBOX	131
DANKWOORD	139
EINDNOTEN	141

INLEIDING

LISA: Goed, het ondernemende klimaat. We stimuleren nog te weinig ondernemerschap bij medewerkers. We zitten in de tweede fase van onze veranderaanpak. Nu moeten we tempo maken, snel door naar fase 3.

JOZEF: Sorry dat ik je onderbreek, maar als ik heel eerlijk ben vraag ik mij af of de medewerkers op deze aanpak zitten te wachten.

LISA: Nee, natuurlijk niet! Daarom moeten we gauw doorpakken, voordat ze nog moeilijker gaan doen.

JOZEF: Is dat wel een goed idee? Ik sprak laatst een medewerker die redelijk duidelijk aangaf zich juist weinig gehoord te voelen. We moeten denk ik meer empathisch luisteren.

LISA: Ja, die term ken ik wel, maar iedere keer dat ik dat probeer, nemen ze een loopje met me. Dat doe ik niet meer. Dus, hoe gaan we de acties voor fase 3 opzetten?

Dit gesprek is exemplarisch voor wat ik in veel verschillende organisaties tegenkom: we willen gedragsverandering stimuleren, maar medewerkers lijken niet warm te worden van de gekozen aanpak. We hebben een hoop ideeën bij hoe we gedragsverandering effectiever kunnen stimuleren, maar we weten niet zeker welk gedrag nu echt bewezen effectief is. Met als gevolg dat we de ideeën links laten liggen en verdergaan op de vertrouwde maar inefficiënte manier.

Daarom heb ik mij de laatste jaren toegelegd op de vraag: hoe kun je als manager of veranderaar effectief gedragsverandering stimuleren?

INZICHTEN UIT DE VERANDERPSYCHOLOGIE

Met deze vraag onder de arm ben ik op een nieuwe manier gaan kijken naar de gesprekken die ik tijdens verandervraagstukken hoor. Ik heb de

afgelopen vijftig jaar aan veranderpsychologie doorgespit en de goeroes in het vakgebied geïnterviewd. Al dit onderzoek laat zich samenvatten in de volgende conclusie:

Verandervraagstukken in organisaties gaan over gedragsverandering. Gedragsverandering kun je niet eenzijdig uitrollen, maar ontstaat tijdens verandergesprekken in interactie. Dat begint bij het vertonen van effectief Verandergedrag: gedrag waarmee je gedragsverandering interactief stimuleert.

In dit boek introduceer ik de term Verandergedrag. Een nieuwe term, geïnspireerd op de inzichten uit vijftig jaar veranderpsychologie. We definiëren Verandergedrag als volgt:

Ver·an·der·ge·drag (*het; o*)

1. gedrag waarmee je gedragsverandering interactief stimuleert:
hij/zij vertoont effectief Verandergedrag

Om beter te snappen wat Verandergedrag is, staan we nog iets langer stil bij drie onderliggende inzichten:

- Organisatieverandering gaat over gedragsverandering
- Gedragsverandering is het product van verandergesprekken
- Gedragsverandering ontstaat in interactie

ORGANISATIEVERANDERING GAAT OVER GEDRAGSVERANDERING

In mijn werk als organisatieadviseur kom ik verschillende vandervraagstukken tegen. Een greep uit de vragen die ik zoal onder ogen krijg in de strategieën en ambities van verschillende organisaties:

- Hoe krijgen we bevlogen medewerkers?
- Hoe kunnen we eigenaarschap stimuleren bij medewerkers in de organisatie?
- We willen een innovatief klimaat aanwakkeren, hoe doen we dat?
- Hoe vergroten we onze prestatie of executiekracht?

- Hoe implementeren we een nieuw IT-systeem succesvol?
- We willen een klimaat vormgeven waarin samenwerking gedijt, hoe pakken we dit aan?

Al deze vragen lijken één ding gemeen te hebben: ze gaan allemaal over gedrag. Ook het implementeren van een nieuw IT-systeem, dat op het eerste gezicht weinig met gedrag te maken lijkt te hebben. Ik sprak laatst een groep programmamanagers die bij grote organisaties nieuwe systemen hadden geïmplementeerd. Ze gaven aan dat de grootste uitdaging veranderkundig van aard was: hoe gaan we zorgen dat het systeem ook daadwerkelijk gebruikt wordt? Met andere woorden: verandervraagstukken hebben altijd een stevig gedrags-element. Of het nu gaat om het succesvol implementeren van een nieuw systeem, het vergroten van de executiekracht of het stimuleren van een innovatief klimaat, je hebt als manager te maken met gedragsverandering. Organisatieverandering gaat over gedragsverandering.

GEDRAGSVERANDERING IS HET PRODUCT VAN VERANDERGESPREKKEN

We kunnen verandervraagstukken op twee niveaus bekijken: macro- en microniveau.¹ Bij het macroniveau gaat het over de veranderbenadering die je kiest, bij het microniveau over de dagelijkse interactie. De veranderbenadering op macroniveau doet ertoe, want wanneer je de verkeerde benadering kiest is dit een recept voor mislukking. Wanneer je gedrag bijvoorbeeld te planmatig wilt uitrollen of implementeren is de kans op succes nihil; gedrag kun je niet implementeren, wel stimuleren. Je kunt een klimaat vormgeven waarin bepaald gedrag goed gedijt. Met die bril is je veranderbenadering een stuk succesvoller.

De benadering helpt, maar maakt niet het doorslaggevende verschil. Dit verschil maak je op microniveau: in de dagelijkse interactie. Je kunt nog zo'n goede benadering vormgeven, maar wat nu als je overleggen steevast uitmonden in gekibbel? Of wanneer je een innovatief klimaat wilt stimuleren, maar in iedere sessie elk idee dat een beetje innovatief is vakkundig de kop in wordt gedrukt?

We kijken in dit boek naar gedragsverandering op microniveau. Hoewel de inzichten die ik daarbij met je deel ook op grotere schaal in zijn te zetten, richt dit boek zich op de gesprekken binnen jouw persoonlijke invloed. We kijken niet op macroniveau, niet naar de veranderstrategie of naar de veranderbenadering. Dit boek gaat over de invloed die jij direct in jouw omgeving hebt door de gesprekken die je voert.

Deze gesprekken noemen we in dit boek verandergesprekken: gesprekken die je voert wanneer je met jouw verandercasus bezig bent. Daarbij zoomen we in op de ander met wie jij verandergesprekken voert. Het is de kunst deze gesprekken op zo'n manier te voeren dat je gedragsverandering stimuleert. Dáár gaat dit boek over. Gedragsverandering is het product van verandergesprekken.

GEDRAGSVERANDERING ONTSTAAT IN INTERACTIE

We bekijken in dit boek gedragsverandering vanuit de medewerker. Vaak stellen we als manager of veranderaar ons eigen gedrag centraal. Zo kom ik regelmatig de volgende uitspraken tegen op de werkvloer: 'We willen onze executiekracht vergroten, dus we investeren in onze leiderschapsstijl.' Of: 'We willen proactiviteit vergroten bij medewerkers, dus we stellen een cultuurprogramma op.' Deze uitspraken zijn niet onlogisch; je hebt als manager of veranderaar immers de meeste invloed op je eigen gedrag.

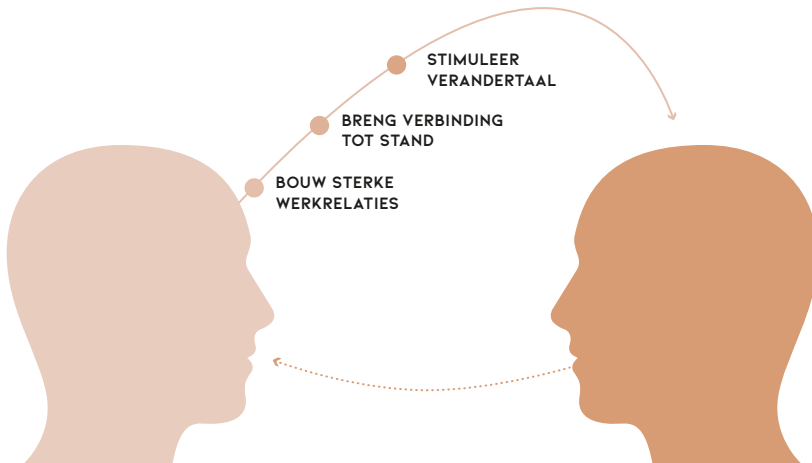
Maar stel jezelf eens de vraag: wie kan jou het beste veranderen? Dat ben je zelf natuurlijk. Zo is het ook voor de ander. Je kunt de ander niet veranderen, dat kan diegene alleen zelf. Met andere woorden: je kunt gedragsverandering niet eenzijdig implementeren. Wat wel kan is gedragsverandering stimuleren. Het Verandergedrag dat jij vertoont is het startpunt; de interactie die daaruit voortkomt, vormt de basis van waaruit de ander overweegt ander gedrag te vertonen. De overwegingen van de ander zijn doorslaggevend. Gedragsverandering ontstaat in interactie.

DE DRIE BELANGRIJKSTE INZICHTEN UIT DE VERANDERPSYCHOLOGIE

Nu zijn er veel boeken over gedragsverandering geschreven waar belangrijke ingrediënten in staan, bijvoorbeeld over het belang van verbinding of het voeren van ‘het goede gesprek’. Maar hoe doe je dit concreet? En welk gedrag is nu bewezen effectief? De inzichten uit de wetenschap zijn er, maar hebben de werkvloer nog niet of nauwelijks bereikt. Ik deel deze inzichten graag met je. In dit boek ontdekken we waarom en hoe het vertonen van Verandergedrag jou als manager of veranderaar helpt om gedragsverandering interactief te stimuleren.

In dit boek bouwen we samen gaandeweg deze definitie van Verandergedrag op. Daarbij staan de volgende veranderinzichten centraal:

- I. **Onze Werkrelaties** – Bouw interactief aan sterke werkrelaties
- II. **Onze Verbinding** – Breng verbinding tot stand tijdens jullie gesprek
- III. **Onze Interactie** – Stimuleer verandertaal in jullie interactie



Veranderinzicht I.

Onze Werkrelaties – Bouw interactief aan sterke werkrelaties

We benaderen gedragsverandering soms enkel vanuit ons eigen gedrag, terwijl gedragsverandering ontstaat in interactie. Niet jouw stijl, maar de overwegingen van de ander zijn doorslaggevend. De belangrijkste overweging: de kwaliteit van jullie werkrelatie. Bouw interactief aan sterke werkrelaties.

In het stimuleren van gedragsverandering zijn de overwegingen van de ander doorslaggevend. Op de werkvloer zie ik vaak dat we onze eigen stijl centraal stellen. Terwijl het beeld dat de ander van jullie werkrelatie heeft, bepalend is wanneer je met de ander in gesprek bent. Waarom eigenlijk? En hoe bouw je aan sterke werkrelaties in jouw verandercasus? Ik neem je stap voor stap mee in voorbeelden uit de praktijk op zoek naar de belangrijkste handvatten om gedragsverandering te stimuleren.

Veranderinzicht II.

Onze Verbinding – Breng verbinding tot stand tijdens jullie gesprek

Tijdens verandergesprekken varen we vaak op de methode die we gebruiken, terwijl de verbinding die we tijdens het gesprek tot stand weten te brengen doorslaggevend is voor gedragsverandering. Dat doe je door te voorkomen dat je uit verbinding raakt en de graadmeters van verbinding te gebruiken. Breng verbinding tot stand tijdens jullie gesprek.

Verbinding tot stand brengen tijdens verandergesprekken is in de praktijk knap lastig; we maken onbewust vaak geen contact. Daarin valt me op dat we varen op de methode die we gebruiken, terwijl de verbinding tijdens het gesprek doorslaggevend is. Je kunt in ieder gesprek bijdragen aan gedragsverandering. De mate van verbinding die jij als manager of veranderaar in gesprekken tot stand weet te brengen is allesbepalend. Maar hoe maak je effectief verbinding tijdens gesprekken? We verkennen hoe verbinding daadwerkelijk tot stand komt op basis van de nieuwste inzichten. Ik geef

je praktische handvatten om effectief verbinding tot stand te brengen in gesprekken.

Veranderinzicht III.

Onze Interactie – Stimuleer verandertaal in jullie interactie

We gaan in verandergesprekken vaak onbewust met name uit van onze eigen argumenten. Terwijl gedragsverandering juist vorm krijgt door wat de ander zegt. De argumenten die de ander in verandergesprekken uit, zijn met name bepalend voor gedragsverandering. Stimuleer verandertaal in jullie interactie.

Niet wat je zelf in een verandergesprek zegt, maar wat de ander zegt is doorslaggevend voor gedragsverandering. Verandertaal, taal die de ander tijdens gesprekken uit in lijn met de gedragsverandering die jij voor ogen hebt, maakt alle verschil. Ik deel graag met je wat verandertaal is, hoe het ontstaat en hoe je in jouw verandercasus effectief verandertaal kunt stimuleren tijdens verandergesprekken.

In dit boek staan deze drie veranderinzichten centraal. Ik loop deze inzichten stap voor stap met je door aan de hand van de volgende opbouw. We starten steeds met het Veranderinzicht, het belangrijkste inzicht uit grofweg vijftig jaar veranderpsychologie. Op basis daarvan vullen we onze definitie van Verandergedrag aan. Daartussenin nemen we steeds de volgende vier stappen:

- **Valideren:** Wat is het belangrijkste inzicht uit de psychologie?
- **Verkennen:** Hoe werkt dit inzicht precies?
- **Veranderen:** Hoe kan ik effectief gedragsverandering stimuleren?
- **Vastgrijpen:** Welke concrete handvatten voor de praktijk kan ik inzetten?

DIT BOEK GAAT OVER JOU

Jouw persoonlijke verandercasus staat in dit boek centraal: dat ene vraagstuk waarin jij jouw persoonlijke invloed wilt vergroten. Denk hier eerst eens over na. Wat is jouw verandercasus?

Aan het einde van ieder deel van dit boek deel ik steeds concrete handvatten, stappen en challenges voor jouw casus, direct toepasbaar in de praktijk. Deze zijn ook terug te vinden in de praktijktoolbox aan het einde van het boek. Lees dit boek met jouw verandercasus in het achterhoofd om er steeds die inzichten uit te pikken die jou het best verder helpen. Ik neem je mee in de zoektocht naar bewezen effectief Verandergedrag, zodat jij jouw effectiviteit vergroot en in jouw verandercasus gedragsverandering interactief kunt stimuleren.