

Veranderen wordt nooit gemakkelijk, maar eenvoudig helpt: van intenties naar interventies

Gerben Feddes

Veel verandertrajecten stranden in goede intenties. Eén van de oorzaken is dat er te weinig rekening wordt gehouden met natuurlijk en onbewust gedrag. Gewoontegedrag wint het namelijk bijna altijd van (zelfs bewuste) voornemens. Gedrag is de link tussen doel en resultaat, en is vaak een bepalende factor tussen falen of slagen. Maar hoe ziet zo'n verandertraject er dan uit? En wat hebben interventies met veranderend gedrag te maken? Waarom werken eenvoudige middelen? En waarom kunnen we 'de grote cultuuromslag' maar beter vergeten? Onderstaand artikel helpt je op weg.

Stranden in intenties

Ik werk als adviseur bij een overheidsorganisatie. Deze organisatie wil graag resultaatgericht werken invoeren. In essentie het meten van werk tegen afgesproken doelstellingen. Een verschuiving van focus op inhoud naar focus op resultaat. Alhoewel niet iedereen volledige vrijheid heeft binnen zijn of haar functie, kunnen ze toch keuzes maken. Denk bijvoorbeeld aan de volgorde van taken, de plaats waar de taak gedaan wordt, of het zelf bepalen van de acties binnen een taak. Het idee er achter is dat als medewerkers (deels) zelf mogen bepalen waar hun energie heen gaat, dit een hogere interne arbeidsmotivatie, hogere kwaliteit van het werk, hogere algemene arbeidstevredenheid en een lager verzuim oplevert.

Tot nu toe stranden verandertrajecten in deze organisatie vaak in goede intenties. De voorbereiding gaat over het algemeen goed, maar in de uitvoering loopt het vaak niet zoals verwacht. Dit komt mede omdat de organisatie nog vaak geneigd is denken en doen te scheiden. Participatie is niet altijd vanzelfsprekend.

Maar hoe voorkomt de organisatie dat ze weer in dezelfde valkuilen stappen? Ik ben in mijn werk als bedrijfskundige gefascineerd geraakt in natuurlijk en onbewust gedrag. Iets waar, naar mijn ervaring, tijdens verandertrajecten weinig tot geen rekening mee wordt gehouden. In deze bijdrage beschrijf ik een verandertraject waarin ik een aantal interventies heb toegepast die helpen bij het veranderen van (gewoonte)gedrag. Bij mijn organisatie richting resultaatgericht werken, maar rekening houden met gedrag helpt bij elk verandertraject. Het traject loopt nog, maar de eerste leerervaringen wil ik jullie niet onthouden.

Om de interventies beter te begrijpen, eerst een kort intermezzo over gedrag.

Gewoontegedrag, groepsgedrag en leiderschap

Stel dat we in Nederland nieuwe verkeersregels krijgen. Netjes op papier, onder andere dat voortaan links voorrang heeft. Je krijgt een week om ze te lezen en dan: de weg op! Wat denk je dat er gaat gebeuren? Durf je meteen voorrang te nemen als je van links komt? Vertrouw je er op dat die ander de nieuwe regels ook kent, en niet – zoals gewoon was – doorrijdt? Iedereen voelt wel aan dat er meer voor nodig is om zo'n verandering te laten slagen. Helaas gebeurt dit in organisaties vaak niet, omdat we vaak vergeten dat de mens een gewoontedier is. Aan de ene kant is het handig dat het lichaam al 'weet' dat rechts normaal voorrang heeft, en automatisch afremt. Ook als je met je gedachten er niet bij bent.

Aan de andere kant is dit ook hetgene wat veranderen zo lastig maakt. Gewoontegedrag wint het bijna altijd van (zelfs bewuste) voornemens. Gedrag is echter wel de bepalende factor tussen doel en resultaat.

De basis van gedrag is de energie die je ervoor nodig hebt. Ons lichaam heeft door de eeuwen heen geleerd zeer zuinig met energie om te gaan. Het geeft alleen energie aan dingen die nuttig zijn. In de basis: alles is gericht op het voortbestaan van de eigen soort. Energie gaat dus in de basis naar overleven (eten, vechten of verdedigen, reproduceren). In tweede instantie gaat er energie naar de sociale groep. De mens heeft geleerd dat samenwerken meer kans op overleven bood.

Het lichaam houdt van gewoontes, routine scheelt energie. Dat het lichaam hier goed in is geslaagd, blijkt wel uit het gegeven dat 95% van ons gedrag onbewust is.

Dit automatisch gedrag verklaart een aantal zaken. Zo zijn we gevoeliger voor negatieve informatie (want: dreiging) dan positieve informatie (kans). Een kans moet 2,5x zo groot zijn voor dezelfde actiebereidheid. Ook kunnen we erg vasthoudend zijn als we ergens energie in hebben gestoken. Het vasthouden aan een eerder gekozen overtuiging kost nu eenmaal minder energie dan het bewust heroverwegen. Energie is schaars, het kan volgens jezelf natuurlijk niet zo zijn dat je het hebt verspild! En zoeken we dus voortdurend naar bevestiging. En: we willen best veranderen, maar niet veranderd worden. Als iemand bepaalt waar onze energie in moet gaan zitten, voelt dat onbewust onprettig.

Zoals gezegd speelt energie ook een rol in onze sociale relaties. De basis in groepen is wederkerigheid. Je geeft aan de groep (steek er energie in) in de hoop dat je er wat voor terugkrijgt. Dit leidt tot vertrouwen, en tot samenwerking. Vaak is er een langdurig contact nodig zodat geven en nemen bijgehouden kan worden. Zo ontstaat cultuur, je leert van elkaar hoe het hoort. Cultuurveranderingen zijn daarom ook zo moeilijk, omdat een gedeelte van iemands leerproces overgedaan moet worden. En dat kost energie. (Bij het voorbeeld van de verkeersregels: het kost energie om te wennen aan het feit dat links nu voorrang krijgt).

Het bij de groep horen was altijd van cruciaal belang. Zelfs als de mening van de meerderheid botst met die van onszelf, volgen we nog steeds omdat we de groepscohesie niet willen ondermijnen. Uitsluiting betekende vroeger een zekere dood. Dit groepsgedrag verklaart bijvoorbeeld het bystander effect: er verdrinkt iemand en kijkt de groep toe. De groepsdruk laat amper toe dat er individuele mensen toch hulp gaan bieden.

In groepen heeft leiderschap zich ontwikkeld om sociale coördinatieproblemen op te lossen. Omdat niet iedereen kan leiden is 'volgen' de standaard instelling in onze hersenen. Als mensen macht krijgen worden ze als vanzelf assertiever en zekerder. Ze gaan in een meer directe lijn op hun doel af. In vroegere omstandigheden heel adequaat, maar daar zit nu juist het addertje onder het gras bij het hedendaags veranderen! Als mensen onderdeel zijn van een verandering willen ze inspraak en bottom-up veranderen. We willen zelf bepalen waar onze energie heen gaat. Als dezelfde mensen echter leiding geven aan verandertrajecten kiezen ze door de macht die ze gekregen hebben onbewust voor top-down plannen en implementeren. En houden hierdoor minder rekening met anderen. Iets waar ze als volger tegen waren...

Werken met interventies

Hoe kunnen we nu deze kennis gebruiken in verandertrajecten? Door gebruik te maken van een aantal bewuste interventies. Een interventie is een gebeurtenis die een verandering in gedrag veroorzaakt. Niet meer en niet minder. Met als doel: meer gewenst gedrag. Interventies zijn als grensrechters bij voetbal, ze geven de vrije ruimte aan op het veld, maar zijn onverbiddelelijk zodra de bal over de lijn gaat. Over het algemeen werken interventies het best als ze de 5% bewustzijn

prikkelen, want dan zijn ze eenvoudig genoeg om te proberen. Een kleine stap daagt uit, een grote stap schrikt vaak af.

De praktijk

Bij mijn organisatie heb ik in het verandertraject interventies toegepast bij het verandertraject naar resultaatgericht werken. Alhoewel het traject nog loopt, zijn er al wel een aantal interventies die hebben gewerkt. In deze bijdrage noem ik er vijf. Twee werden toegepast vóór de start, en drie tijdens het traject.

De eerste interventie noem ik “*zoek de balans*”. We hebben medewerkers zelf een plan laten ontwikkelen hoe ze weer evenwicht kunnen aanbrengen tussen wat ze bijdragen aan de organisatie en wat ze er uit krijgen. Bij veranderingen verandert deze balans. Door hier vooraf goed bij stil te staan groeit het besef dat het anders gaat worden. Bij resultaatgericht werken krijgen de medewerkers onder andere meer vrijheid van handelen, maar hier hoort nu ook verantwoording afleggen bij. Dit was men niet gewend, dit was niet de bestaande cultuur. Door de medewerkers hier zelf over na te laten denken (“energie in steken”) werd het een stukje van henzelf. Door deze interventie zagen ze zichzelf als het ware in de nieuwe situatie.

Een tweede interventie was het “*openbaar maken*”. We weten dat groepsdruk beter werkt dan regels. Door aan anderen te vertellen wat je gaat doen, creëer je verwachtingen. De kans op succes stijgt hierdoor, omdat je dan meer geneigd bent je er aan te houden. De acties die de medewerkers hadden afgesproken werden met iedereen gedeeld. Alhoewel we dit niet met cijfers konden onderbouwen, had iedereen het gevoel dat er significant meer acties waren uitgevoerd dan in eerdere verandertrajecten. Niet alleen werd er uit eigen initiatief meer op de acties gelet, er werd ook meer over gesproken. Collega's waren bijvoorbeeld benieuwd hoe anderen het er vanaf gebracht hadden. Ook werd meer kennis gedeeld. Omdat de acties openbaar waren, werd de samenwerking gezocht bij gelijksoortige acties.

3

Niet alleen de medewerkers kregen interventies. Ook de managers moesten aan de bak met een interventie die we “*vragen stellen*” hebben genoemd. Managers hebben vaak een denkvoorsprong en zijn geneigd uit te gaan leggen. Dit wordt door medewerkers vaak opgevat als kritiek. Door juist vragen te stellen wordt het bewustwordingsproces bij medewerkers op gang gebracht. Hierdoor wordt de energiebesteding bij de juiste groep neergelegd. Daar waar uitleggen vaak de nadruk legt op wat niet goed gaat (waarom moet je het anders uitleggen), gaat vragen stellen juist over progressie richting het doel. Bijkomend voordeel is dat je bij vragen stellen het denkproces bij de ander legt. Het resultaat? Door de interventie “*Zoek de balans*” hadden medewerkers al wel meer begrip gekregen voor de verandering, maar er in de praktijk naar handelen bleef lastig. Door de kritische, maar opbouwende vragen van de managers werden medewerkers gedwongen goed na te denken over wat ze beloofd hadden, en wat ze in de praktijk lieten zien. Het ging over de te nemen stappen naar het gewenste gedrag. Er werden meer eigen initiatieven genomen, en medewerkers kwamen met goede voorstellen die aansloten bij hun eigen verandertraject.

De vierde, en één van de belangrijkste interventies zijn de “*geheugensteuntjes*”. Geheugensteuntjes helpen als je in een stressmoment terug dreigt te vallen in oud gewoontegedrag. Een voorbeeld van een geheugensteuntje is om even bewust een time out te nemen om te voorkomen dat je te snel (onbewust) reageert. De geheugensteuntje hielpen om ingesleten routines te doorbreken.

Een mooi voorbeeld van een resultaat is de volgende situatie. Een manager had vaak te maken met een slecht lopend afdelingsoverleg. Hij merkte dat hij dit vaak ‘liet gebeuren’, en zocht een resultaatgerichte verbetering. Een eerste stap was de beschrijving van de moeilijke situatie. Wat maakte het lastig en wat zijn de eventuele gevolgen? Hij maakte samen met de afdeling onderstaand overzicht:

Wat maakt het lastig:	Mogelijk gevolg:
De agenda heeft vaak te veel agendapunten	Niet alle punten worden besproken
Het overleg wordt niet altijd goed voorbereid	Punten duren langer dan gepland
Een onverwacht agendapunt	Het overleg loopt uit
	Overige punten worden niet besproken
Een belangrijke deelnemer blijkt niet aanwezig te zijn	Een agendapunt kan niet worden besproken
...	...

Op basis hiervan hebben ze vanuit het gewenste gedrag (resultaat) de geheugensteuntjes beschreven die hen moesten helpen het gewenste gedrag te blijven vertonen. Dit is wat ze opschreven:



Er werd voor gezorgd dat de geheugensteuntjes (de tweede en vierde kolom) beschikbaar waren op de moeilijke momenten. Ze stonden op de agenda, bij de manager op het whiteboard (openbaar maken!), en lagen als checklist op de vergadertafel. Na drie maanden is de groep op kosten van de organisatie uit eten geweest, om te vieren dat de overleggen structureel waren verbeterd.

De vijfde en laatste interventie is “*terugkoppelen*” van de gemaakte voortgang. Terugkoppelen is één van de communicatiemomenten in een verandertraject. Ik heb ervaren dat je beter veel kunt terugkoppelen over weinig dan te weinig terugkoppelen over veel. Door terug te koppelen blijven betrokkenen op de hoogte, en hou je het verandertraject in de aandacht (continu de 5% bewustzijn prikkelen). Interventies werken het beste als ze klein zijn en vaker herhaald worden. Terugkoppelen is zo’n interventie. In het verandertraject is er op verschillende manieren terug gekoppeld. Denk hierbij aan voortgangsrapportages, nieuwsbrieven, meldingen bij de koffie automaat, en projectleden die aan afdelingsoverleggen deelnamen.

Wat veel gewaardeerd werd was de “projectmuur”. Op één van de afdelingen is op een tussenwand alle relevante informatie van het verandertraject te vinden. Statussen en afgeronde acties werden gedeeld. De projectmuur werd een centrale plaats waar er veel over het traject werd gesproken.



Tips voor de lezer

De belangrijkste tip: neem natuurlijk gedrag en groepsgedrag serieus. Het is hoe we als mens zijn, en het verklaart waarom verandertrajecten vaak zo moeizaam verlopen. Een andere tip is dat niet alle interventies werken. Probeer van de volgende interventies weg te blijven:

- Intenties. Werk niet met voornemens. Heisessies werken daarom ook niet voor gedragsverandering.
- Als een interventie te veel tijd kost.
- Straffen. Stimuleer nieuw gedrag, in plaats van het afleren van oud gedrag. Straffen voelt stoer voor de straffer, maar dat wil nog niet zeggen dat het effectief is.
- Dicteren. Levert alleen maar weerstand op.
- De grote omslag. Cultuur is een leerproces en heeft zijn eigen tempo. Stapje voor stapje.

Literatuur

Bij het schrijven van deze bijdrage heb ik me laten inspireren door de volgende auteurs:

Boeken:

- Busscher, J. (2007), "Pimp je afdeling!", Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Buunk, B. (2010), "Oerdriften op de werkvloer", Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Darwin, C. (1859), vert.: R. Rook (2010), "Het ontstaan van soorten", Olympus.
- Tiggelaar, B. (2004), "Doen!", Utrecht: Uitgeverij Het Spectrum.
- Veen, P. van (2008), "Help mijn baas is een aap! Een biologische kijk op sociaal gedrag in organisaties", Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Vugt, M. van, Ahuja, A. (2010), "De natuurlijke leider", Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers.

Artikelen:

- Tiggelaar (2011), "Changemanagement: tijd voor verandering", In: Kluwer in bedrijf, juli 2011, blz 22-25.
- Wierdsma, A. (2004), "Balanceren tussen broosheid en maakbaarheid, Co-creatie van verandering", In: Filosofie in bedrijf, jaargang 15, nr 3, blz 1-12.

Internet:

- Visser (2006), “Het testen-en-leren model van verandering”, <http://www.oplossingsgerichtmanagement.nl/2006/06/23/het-testen-en-leren-model-van-verandering/>.
- Visser (2011), “Veranderen door in actie te komen”, <http://www.oplossingsgerichtmanagement.nl/coaching-advisering/mensen-veranderen-het-beste-door-in-actie-te-komen-stapje-voor-stapje-en-te-reflecteren-en-te-reageren-op-de-consequenties-van-die-acties-zodat-zich-uiteindelijk-een-begrijpelijk-patroon-begint-te-vo/>



Gerben Feddes is bedrijfskundige met een technische achtergrond. Ooit begonnen met de LTS, MTS en HTS, en naast een full time baan heeft hij de universiteit en later de MBA opleiding gedaan. Hij kan hierdoor goed schakelen tussen diverse niveaus. Hij heeft zowel voor profit als non-profit bedrijven gewerkt. Hij werkt nu als adviseur bij een non-profit organisatie. Zijn specifieke deskundigheid heeft betrekking op veranderkunde, leiderschap, gedrag en leren. Zijn drijfveer is om mensen samen te brengen. Vanuit verschillende afdelingen, achtergronden of standpunten toch werken aan een gezamenlijk belang. Zie ook zijn LinkedInprofiel: <http://www.linkedin.com/in/gerbenfeddes>

Dit artikel is een gezamenlijke uitgave van het kennisplatform [ZIPconomy](#) en [Management & Consulting](#). Het maakt deel uit van de reeks ‘Alles draait om eenvoud’ waarin (interim)managers, adviseurs en andere professionals laten zien welke persoonlijke aanpak zij hebben ontwikkeld. Aanpakken die in de dagelijkse praktijk zijn gegroeid en waarmee aanwijsbaar succes is bereikt. De volledige reeks is via deze [link](#) te vinden en staat onder redactie van Joop Vorst en Hugo-Jan Ruts.