



OMZEIL VALKUILEN BIJ GEDRAGSVERANDERING

– Hugo Meijers –

Een vuistregel is een algemeen principe of procedure in hoe te gedragen. De regel bepaalt in specifieke omstandigheden wat handig en eenvoudig is om te doen. Vuistregels worden veel gebruikt om snel tot een oplossing te komen. Ze zijn dus efficiënt. We hoeven er niet meer bij na te denken. Zo kunnen vuistregels ons heel makkelijk op het verkeerde been zetten. Vooral als bestaande vuistregels eigenlijk valkuilen zijn.

Valkuilen zijn in de psychologie (zelf)destructieve manieren van denken, voelen en handelen. Ze verhinderen om het beoogde doel te bereiken. Het blijkt dat veel van de huidige verandergewoonten een gedragsverandering in de weg zitten. Typische voorbeelden hiervan zijn gedrag universeel en abstract voorstellen, gebeurtenissen die geen indruk maken, het niet durven raken van de gevoelige snaar, vasthouden aan niet-helpende en disfunctionele gedachten, het onaangeroerd laten van de omgeving, geen waardering en sociale steun bieden en niet investeren in leren hoe iemand het eigen gedrag kan veranderen.

Vuistregels en valkuilen zijn twee kanten van de verandermedaille. Ze kunnen tegelijkertijd in de organisatie aanwezig zijn en elkaar behoorlijk in de wielen rijden. Tegenkrachten ontkrachten namelijk het gekozen leerproces dat in gang is gezet. Dat gebeurt zodra bepaalde situaties, opvattingen of boodschappen tegenstrijdig zijn. Dan ontstaat ambivalentie, waardoor het oefenen stagneert en de bedoeling snel van de (mentale) kaart verdwijnt. Houd dit in het achterhoofd bij het invullen en inschatten van de huidige situatie. Want daar richt een gedragsverandering zich op. Het is niet voor niets zaak om vandaag beginnen.

Gedrag veranderen is anders gaan doen. Gaat iemand niet uitproberen en oefenen, dan wordt dit doorgaans als onwil gezien. Echter, er hoeft helemaal geen sprake te zijn van onwil. Daardoor is zonder meer uitgaan van onwil een valkuil. Onwil is namelijk het zichtbare niet meewerken of actief tegenwerken. Het is **willens en wetens** nee zeggen, ja zeggen en niets doen of gericht tegengas geven. Vaak doordat eigen belangen worden geschaad of doordat iemand ervan overtuigd is dat de verandering niets oplost dan wel een verslechtering is. Geregeld zijn er hele andere krachten in het hoofd aan het werk, zoals:

- Dubbelzinnigheid (moet ik iets doen, terwijl het management verantwoordelijk is)
- Ambivalentie (moet ik het nu op de oude of op de nieuwe manier doen)
- Desinteresse (dit raakt mij niet, ik loop hier niet warm voor)
- Onbegrip (waar gaat dit over, wat is de bedoeling)
- Onduidelijkheid (wat wordt nu precies van mij gevraagd of verwacht)
- Onkunde (ik heb geen idee hoe dit aan te pakken)
- Ongeloof (ik kan hier toch niets aan doen of ik verander echt niet)

Om gedrag snel te veranderen is dus het raadzaam de belangrijkste valkuilen te ontlopen. Hieronder staan er tien in willekeurige volgorde.



Valkuil #1: De organisatiecultuur veranderen

De organisatiecultuur is een verzonnen abstractie. Cultuur is en doet namelijk helemaal niets. Mensen zijn en doen. Daarom is het een misvatting om cultuur te zien als een op zichzelf vaststaand fenomeen dat kan veranderen. Er is nooit sprake van één cultuur. Daarnaast is cultuur van niemand en het spreekt geen enkeling direct aan. Cultuur bestaat uit gedeelde opvattingen en gedragen praktijken. Pak deze opvattingen en de praktijken concreet en direct aan. Hoe concreter, hoe beter. Dus niet iets doen aan de gezondheid, maar elke dag 30 minuten lopen. Niet we willen minder lang vergaderen, maar staand overleggen voor maximaal 20 minuten en taken direct verdelen.

Valkuil #2: Gedrag abstract verwoorden

In het verlengde van valkuil 1 ligt het abstract verwoorden van gedrag. Ieder mens is uniek en gedrag is niet globaal. Meteen twee redenen om gedrag niet abstract te maken. Toch gebeurt dit geregeld. Vooral met de vrij invulbare containers van de (kern)waarden. Neem creativiteit. Voor een ontwerpafdeling is dat radicaal anders dan voor de personeelsadministratie. Wees dus op de hoede. Abstractie nodigt uit om de fantasie de vrije loop te laten met alle gevolgen van dien. Spits gedrag toe op de groep en laat mensen er een voor hun concrete invulling aan geven. Dat zal per functie anders zijn.

Valkuil #3: Gedragsverandering duurt lang

Wie het oor aandachtig te luister legt kan het vaak horen. Gedragsverandering vraagt jaren, soms wel een generatie lang. Of de huidige situatie is niet over één nacht ijs ontstaan, dus valt het ook niet zomaar te veranderen. Dat is suggereren dat iets dat lang heeft geduurd om te vormen ook lang duurt om te veranderen. Beide zijn onwaar. Stellen dat Rome niet in één dag is gebouwd zegt helemaal niets over dat Rome is gebouwd door aan de slag te gaan. Gedrag is net zo. Ga anders beginnen en de gedragsverandering is een feit. Promoot het starten en waak voor boodschappen die uitnodigen om vooral nog niet te beginnen.

Valkuil #4: Veranderen is moeilijk

De gangbare opvatting is dat veranderen zwaar zwoegen is. Al worstelend en ploeterend is het altijd bergopwaarts. Verandering voorstellen als het beklimmen van een kolossale berg maakt het voor menigeen een onneembare hobbel. Vandaar dat er als een berg tegenop wordt gekeken. De gedachte om aan een energievretende klim te beginnen laat de moed al bij voorbaat in de schoenen zinken. En dat is nergens voor nodig. Draai het conventionele denken dus om. Ga boven op de berg staan. Dat geeft uitzicht en overzicht. Vervolgens begin met de eerste neembare stap.

Valkuil #5: Niets doen aan disfunctionele gedachten

Degene die denkt iets niet te kunnen krijgt altijd gelijk. Zo helpt de opvatting dat afleren onmogelijk is een gedragsverandering niet op weg. Net als de opvattingen nu niet of later is beter, ik kan het toch niet, anderen moeten het maar doen of het heeft toch geen zin. Het zijn slechts wat voorbeelden van niet-helpende gedachten, die een machteloos en hulpeloos geven. Dan gaat iemand zelf niets doen. Pak deze overtuigingen aan en zet de eerste stappen. Ga het gewoon proberen en sta versted van de ervaring.



Valkuil #6: Oeverloos praten alvorens te gaan doen

Organisatieveranderingen is praten alvorens te gaan doen. De wet van het gedoe leert dat hoe meer meningen gevraagd worden, des te groter het gezever om het eigen gelijk. Wie hier geen zin in heeft gaat relaxed achteroverleunen en zitten dagdromen. Degene die er wel iets van denken te moeten vinden blijven oeverloos debatteren over wat en hoe te veranderen. Beide zijn onnodig. Het devies is geen woorden maar daden. Dan verandert het denken en doen in een mum van tijd. Simpelweg door te ervaren wat niemand toch kan verzinnen en verwoorden.

Valkuil #7: Denken voor anderen

Macht uitoefenen betekent denken voor anderen en bepalen wat zij moeten doen. Met gedragsverandering werkt dat niet. Want de volwassene is baas in eigen hoofd en manager van eigen gedrag. Gedrag verandert door zelf na te denken over het eigen gedrag en hoe nieuw gedrag eigen te maken. Het is dan ook de kunst om het meedenken over dat en wat te veranderen om te buigen naar denken over hoe zelf te veranderen. Anders blijft de kloof tussen weten en doen een onoverbrugbare ravijn.

Valkuil #8: Geen rolmodellen

De eigen rol in gedragsverandering staat op gespannen voet met de verworvenheden van het management om te denken voor anderen, zonder de verplichting een gedragsverandering zelf te ondergaan. Vandaar dat het geregeld voorkomt dat management stelt dat het de medewerkers zijn die van gedrag moeten veranderen. Dat is geen voorbeeld geven of zijn voor een gedragsverandering. Zo eindigt de verandering al voordat het kan beginnen. Om een voorbeeld te zijn voor anderen moet het rolmodel wel het beoogde voordoen. Dus laat iedereen meedoen en rolmodel staan voor anderen.

Valkuil #9: Emotie links laten liggen

In de gerationaliseerde organisatiewereld wordt emotie vermeden. Logica dicteert en veranderen is serieus werk. Er is zo vaak weinig ruimte en aandacht voor lol, plezier en persoonlijke verhalen. Zo komt het voor dat het bespelen van de gevoelige snaar uit de weg wordt gegaan. Puur uit de angst om mensen voor het hoofd te stoten. Of de verkeerde zenuw wordt juist getroffen. Meestal door angst in te boezemen. Zorg dat gevoelens delen en emotie tonen normaal gedrag is. En dat veranderen als leuk en leerzaam wordt gezien. Voor het veranderen van gedrag is dit essentieel.

Valkuil #10: Gedragsverandering opleggen

Gedrag veranderen is doen. Dat moet iemand wel zelf willen. Daarvoor zijn nieuwsgierigheid en ambitie de motoren. Deze bepalen of iemand warm loopt voor een gedragsverandering. Vandaar de absolute noodzaak om een ieder wat een verandering met hun doet boven water te laten halen. Maar wat als mensen niet willen veranderen? Dan werkt in eerste instantie verleiden beter dan verplichten. Bijvoorbeeld door veranderen lucratief te maken. Sociaal belonen van degene die voorgaat kan een behoorlijke stimulans zijn. Positief bekrachtigen van gewenst gedrag werkt beter dan straffen van ongewenst gedrag.

