



# VUISTREGELS VOOR GEDRAGSVERANDERING

HOE CONCRETER, DES TE BETER

– Hugo Meijers –

Hoe krijgen we beweging in gedrag? Een vraag waar velen mee worstelen. Dat komt doordat we gedrag willen aandoen en liever niet praten over (wan)gedrag. En dat werkt niet echt bevorderlijk. Daarnaast leunt het hedendaags veranderen te eenzijdig op het betekenis geven zonder oog te hebben voor beleving. Ratio en hoofd dicteren over emotie en lichaam. De focus ligt op bedenken zonder aandacht voor het zelf uitvoeren. Veranderen is hiermee vooral praten en vertellen, waardoor oefenen en onderzoeken het onderspit delven. Tijd dus voor een andere aanvliegroute. De volgende vuistregels kunnen daarbij helpen.

## Vuistregel 1) Verander in de praktijk

Gedrag verandert in en door de praktijk. Het is een vaardigheid die we al doende leren. Daarom heeft het weinig zin om te praten over anders gaan doen. Dat levert flipovers goede bedoelingen op, zonder concrete aanknopingspunten, ordening of prioriteit. Pak het dus praktisch aan, stapje voor stapje. Begin gewoon. Geen woorden maar daden. Pak één onderwerp bij de kop en turf hoe vaak het gewraakte gedrag tot uiting komt tijdens een vergadering of werkoverleg. Luister naar wat letterlijk over tafel komt en zich voor de ogen afspeelt. Haak daar dan op aan. Laat de feiten dus voor zich spreken, want ze spreken boekdelen.

## Vuistregel 2) Maak gedrag concreet

Gedrag en denken veranderen niet. Wel een specifieke gedraging of gedachte. In zijn algemeenheid hierover praten doet weinig. Let dus op hoe abstract of concreet wordt gesproken over het doorbreken van gewoonte en gewenning. Zo is de kans klein dat de intentie *beter communiceren en meer afstemmen* navolging krijgt. Vertaal dit bijvoorbeeld naar 'bellen, niet mailen' en naar 'dagelijks face-to-face contact om de werkdag samen mee te beginnen.' Maak kwantitatief wat te verstaan onder woorden als beter, vaker, minder en meer. Hoe concreter, hoe eenvoudiger het is om elkaar aan te spreken en elkaar aan te sporen.

## Vuistregel 3) Doseer het consumeren

In combinatie met maak het concreet is het cruciaal om bestaande praktijken aan te pakken. Zorg dan wel voor dosering. Voer de verandering in brokjes en laat bewust genieten. Overvoeren is zinloos en onbewust door de strot duwen nog erger. Meng vooral niet alles door elkaar in een bruine ongedefinieerde brei, maar geef in stapjes aan vanwaar naar waarheen gewerkt moet worden. Let daarbij op de volgorde en wederzijdse afhankelijkheid in het ondernemen van de reis. Zo stelde een directie dat het samenwerken met klanten pas mogelijk was als ze het eigen huis op orde hadden,



terwijl ze die samenwerking nodig hadden om het huis op orde te krijgen. De oplossing was een geloofssprong met een paar vertrouwde klanten.

#### **Vuistregel 4) Smeed ijzer als het heet is**

Een basiskenmerk van anders leren handelen is directe dan wel onmiddellijke terugkoppeling. We moeten het gedragsverandering letterlijk voelen. En in het moment ervaren we veel intensiever de spiegeling op dat wat we hebben gedaan of gezegd. Ga dus niet aan de hitte voorbij door de confrontatie uit de weg te gaan. Dan vervliegt het leermoment. Er later op terugkomen maakt veelal onvoldoende indruk. Het is namelijk mosterd na de maaltijd. Waak zodoende voor het patroon om de confrontatie uit de weg te gaan, zoals te doen gebruikelijk was bij een publieke organisatie. De hitte opzoeken werd een centraal thema in de management ontwikkeling. Oeverloos werd over hitte gesproken zonder het vuur op te zoeken. Niemand ging zich anders gedragen.

#### **Vuistregel 5) Laat gewenst gedrag ervaren**

Geen woorden maar daden als het om gedrag gaat. Zowel lichaam als geest moeten ervaren waar het om gaat. Het heet niet voor niets succeservaring. Is lol en plezier hebben belangrijk, zorg dan regelmatig dat er spontaan gekke en leuke dingen gebeuren. Dat kan van alles zijn, zoals een cabaretier in de lunchpauze of mimespelers die uitbeelden hoe bepaalde figuren overkomen. Moet het speelser, introduceer dan spelletjes. Mag het klantgerichter, laat klanten dan spreken en breng co-creatie tot leven. Want gedrag is beleving, een kwestie van voelen en bewust meemaken. Zeg dus niet 'wij zijn leuk', maar laat iedereen lachen. Zeg niet 'wij zijn betrouwbaar', maar kom afspraken na en overtref verwachtingen.

#### **Vuistregel 6) Maak gedrag bespreekbaar**

Ander gedrag wordt onderdeel van de dagelijkse routines als er openlijk over wordt gesproken. Dan moet het huidig voordoen wel echt uit de kast. Want ander gedrag aanleren valt en staat bij het afleren van bestaand gedrag. Aankaarten is dus essentieel. Niet door te propageren dat fouten maken mag. Dat zijn loze woorden. Maar door er een sport van te maken om ineffectief handelen te etaleren. Bijvoorbeeld door een podium op te zetten voor de flater van de week en ludieke verhalen over blunders te verspreiden. Of geef een beloning voor de stomste actie waar iedereen enorm voordeel van kan hebben. Alleen in openheid valt er te leren wat aan gedrag te doen.

#### **Vuistregel 7) Zet fysiek bij elkaar**

Anders gaan gedragen, betekent bestaande patronen doorbreken. Patronen ontstaan voornamelijk in en door de sociale omgeving. We raken besmet door degenen met wie we omgaan en kopiëren gedrag dat in de groep gangbaar is. In wezen is de mens veel minder autonoom en zelfsturend dan we graag voorhouden. Haal dus de fysieke scheidingswanden in ruimten en locaties weg om gedragsenclaves aan elkaar bloot te stellen. Als twee afdelingen rollebollend de dag doorkomen, zet ze dan fysiek in dezelfde ruimte. Laat partijen die niet door één deur kunnen dus flink aan elkaar ruiken. Directe blootstelling is een beproefde manier om stigmatisering tegen te gaan. En last van een eilandencultuur? Mix dan de betreffende afdelingen door elkaar. Het geeft een hele andere sfeer.



## Vuistregel 8) Breek bedachte afdelingsmuren af

Gedrag ontstaat ook in wisselwerking met de organisatie als bedacht construct. Vandaar het populaire omgooien van de organisatiestructuur. Echter, herstructureren levert zelden ander gedrag op. Het verplaatsen van schotten zet de gedragsbeperkende muren alleen enkele meters verderop in het organogram. Pak het dus resoluut aan, zoals Oticon deed. Oticon pakte de hokjesgeest aan door alle afdelingsmuren te slechten en iedereen rondom projecten te organiseren in wat ze de *spaghetti revolutie* noemden. Af van stroperige bureaucratie en op naar bruisende creativiteit.

## Vuistregel 9) Verander de fysieke omgeving

De fysieke ruimte moet in overeenstemming zijn met het gewenste gedrag. Zo heeft Oticon alle uittingsvormen van hiërarchie weggehaald. Kantoren zijn er niet en vergaderen gebeurt op sofa's in het midden van de ruimten. Kijk dus ook naar de inrichting van ruimtes. Besteed aandacht aan kleur, vorm en versiering. Zo dragen donkere en sobere kleuren niet bij aan een sprankelende sfeer. Let op de uiterlijke kenmerken waarmee groepen zich van elkaar onderscheiden. Ontlagen in gedrag is knap weerbarstig als management in pakken blijft lopen en de werkvloer in spijkerbroek. Gedrag zit in het lichaam en ervaren we door wat we zien en onbewust verwerken. Laat dat dan voor de bedoelde verandering werken en niet tegen.

## Vuistregel 10) Moedig elkaar aan

We hebben allemaal waardering en erkenning nodig. Daarom is de uitspraak dat wij hier 'niet zo van de complimenten zijn' redelijk funest voor gedragsverandering. Zo kan een boze of verontwaardigde blik naar iemand die zich anders voordoet al dodelijk zijn. Waak daar dus voor, want gedrag roept onbewust gedrag op. Sociaal belonen met gemeente aandacht, bemoedigende woorden en een schouderklopje doet wonderen. Onderlinge steun en elkaar aanmoedigen is bij gedragsverandering onontbeerlijk. Zeker bij tegenslag en veel onzekerheid. Grijp daarom in zodra ontmoediging zich voordoet en wees de spiegel voor anderen. Iedereen is immers blind voor eigen mimiek en lichaamstaal. Onbedoeld en onbewust gebeurt het vaker dan we er zelf erg in hebben.

## Vuistregel 11) Laat naar eigen gedrag kijken

In het verlengde van vuistregel 10 is het georganiseerd naar eigen gedrag laten kijken. Film wat gebeurt en kijk de opname terug om te zien wat er zich feitelijk afspeelt. Zo functioneerde een MT niet, maar wist niet waarom. Het lag eigenlijk te gevoelig. Een overleg werd gefilmd en teruggespeeld, waarop het team reageerde; 'Tjemig, wat een chagrijnige koppen.' Het diepgewortelde wantrouwen kwam langzaam bovendrijven en werd opgebiecht. Daarna stond de weg open om anders met elkaar om te gaan. Naast filmen zijn er ook andere mogelijkheden. Breng een cartoonist in om de sfeer op de afdeling in kaart te brengen. Laat acteurs het vertoonde gedag nabootsen. Of nog anders. Tasten mensen in het duister? Nodig een blinde uit om uit te leggen hoe die ermee omgaat. Is luisteren een uitdaging? Laat ze kennismaken met de wereld van iemand die doof is. Teveel interne focus en navelstaren? Laat een aantal klanten vertellen hoe de organisatie op hun overkomt.



## Vuistregel 12) Breek regels

Gedrag volgt geschreven en ongeschreven regels. Het speelt zich doorgaans min of meer automatisch af tussen mensen in de sociaal-culturele omgeving. Die bestaat uit regels en conventies. De baas bepaalt is een bekende en roept hiërarchisch gedrag op. Gewoonten doorbreken betekent dus ook andere regels stellen. Zo wilde een manager af van de passieve en afwachtende houding van haar medewerkers. Wat ze niet onderkende was haar eigen rol hierin. Als manager ontving zij alle dossiers en verdeelde het werk. Daarmee kweekte ze afhankelijkheid en het gewraakte gedrag. Door deze regel aan te passen in het team verdeelt onderling het werk, ging het team zich heel anders voordoen.

## Vuistregel 13) Gebruik bevestigende taal

Ander gedrag omarmen is een kwestie van goed verkopen. Gebruik daarvoor gevleugelde begrippen die tot de verbeelding spreken, de lading dekken en snel een eigen leven gaan leiden. Zoek dus naar inspirerende verwoordingen die als een virus een epidemie veroorzaken. Zo valt overal te horen: 'Even omdenken', om bestaande gedachtegangen te doorbreken. Eenvoudig en effectief. Ga dus niet voor gortdroge eufemismen en uitgekauwde clichés zoals: 'We willen een betrouwbare partner zijn van onze klant.' Kies ook niet voor abstracte waarden als klantgericht of resultaatgericht. Ze spreken nauwelijks tot de verbeelding.

## Vuistregel 14) Speel met rollen

Het stereotype beeld van een rol beïnvloedt hoe we ons gedragen. Laat medewerkers maar eens de rol spelen van de directeur. Het is frappant hoe snel ze bazig en opstandig gedrag gaan vertonen. Dus moet iemand leren verantwoordelijkheid te nemen, zet degene voor de groep om leiding te geven. Last van opwaarts delegeren? Geef de notoire opgooiers de rol van ontvangers en laat voelen wat het is om van alles in de schoenen geschoven te krijgen. Last van iemand die initiatieven remt? Geef diegene dan de rol van aanjager, initiator of gasgever. Kies voor duidelijk rollen met een naam die past bij het gewenste karakter. En houdt de speler aan die rol. Niet iedereen is even rolvast.

## Vuistregel 15) Verbind consequenties

Anders leren gedragen heeft veel weg van (her)opvoeden en (re)conditioneren. Daarbij hoort het verbinden van consequenties aan gedrag. Slechts één melding maken dat het nu echt afgelopen moet zijn met het te laat komen voor het overleg maakt geen indruk. Wat wel indruk maakt is aankondigen dat de volgende keer we precies om 9 uur beginnen en wie niet op tijd is, die komt er niet meer in. Vervolgens om 9 uur de deur op slot doen en iedereen die te laat was zich één voor één laten verantwoorden voor de groep aan het einde van het overleg. Natuurlijk is dit geen remedie voor asociale hufteerigheid. Daar zijn zwaardere consequenties voor nodig.

## Vuistregel 16) Maak gedrag zichtbaar

Gedragingen, gedachten en gevoelens nestelen allemaal in de taboesfeer. Daar spreken we liever niet over. Dat blijkt wel uit de organisatie als ijsberg, waar het gedrag ondergedompeld is in het ijsskoude water. Maak gedrag dus weer zichtbaar. Speel met de irritatie, frustratie of de domper van de week. Het helpt de lucht te klaren. Natuurlijk ook het leukste moment niet vergeten. Waar



hebben we kostelijk om moeten lachen? Wie gaf heel veel energie en verdient extra waardering. Waak er wel voor dat veroordelen meteen in de kiem wordt gesmoord en dat misbruik van openheid direct wordt aangekaart. Maak gedrag zichtbaar nooit zonder vuistregel 15.

### **Vuistregel 17) Houd verbinding met anderen**

Gedrag ontstaat in wisselwerking. Kijk dus naar lichaamstaal tijdens interacties en zie wanneer iemand afscheid heeft genomen. Eenmaal vertrokken in gedachten neemt degene niets meer op en gaat elke boodschap verloren. Zo oreerde een directeur eindeloos lang over een reorganisatie, terwijl niemand meer in contact stond. Men was in gedachten al de kans op ontslag aan het bekijken. Het in eigen gedachten verzinken gebeurde ook bij een Burgemeester die de aftrap gaf van een herstructurering. De brandweercommandant zat op de eerste rij pontificaal te slapen. Het werd niet eens opgemerkt.

### **Vuistregel 18) Leg de verantwoordelijkheid waar die hoort**

De veranderleer gaat ervan uit dat management verantwoordelijk is voor verandering. Gevolg is futiele pogingen om elkaar tot ander gedrag en zienswijzen te bewegen. Vandaar de voorliefde voor interveniëren en overtuigen. Maar voor anders gaan denken en doen ligt dit wezenlijk anders. Iedere volwassene is de manager van het eigen lichaam en baas in eigen hoofd. Leg de verantwoordelijkheid dus daar waar die thuishoort; bij ieder individu. De bedoeling is dat iedereen uit eigen beweging met zichzelf bezig gaat. Laat een ieder dan wel nadenken wat ze zelf moeten doen om ingesleten opvattingen en vanzelfsprekende praktijken te doorbreken. Uit onderzoek blijkt dat slechts enkelen hier een beeld van hebben.

Om anders te leren gedragen vergt veel training en oefening. Hierbij geldt de kracht en noodzaak van de herhaling, soms wel honderd keer om een automatisme te worden. Daarnaast zetten deze vuistregels los van elkaar weinig duurzaam in gang. Pak het dus integraal aan. Dan is het veel minder lastig dan we denken. En met die gedachte begint elke verandering.