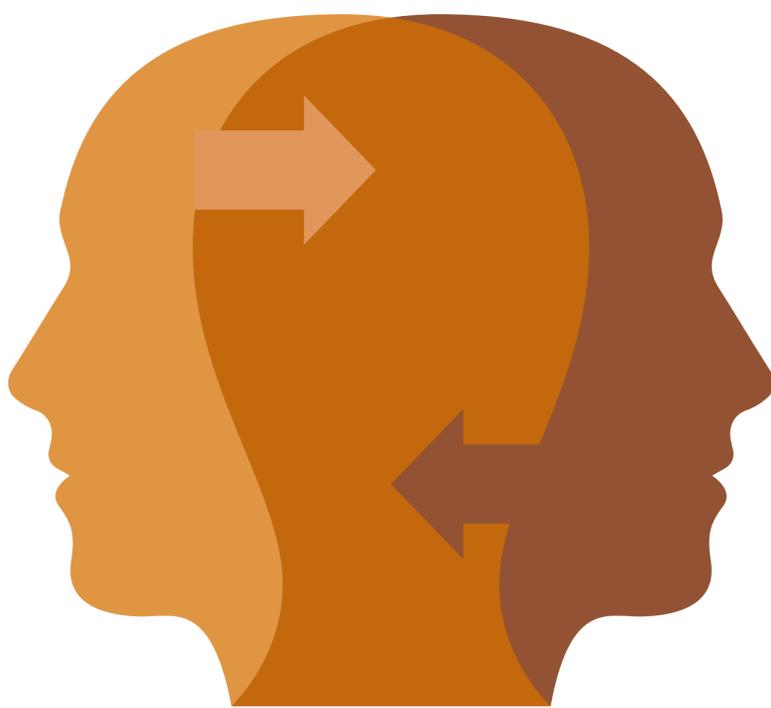


WHITEPAPER

DE PSYCHOLOGIE VAN VERANDERING



*De belangrijkste inzichten uit 50 jaar psychologisch onderzoek,
toegepast op jouw praktijk.*

Thijs Leenman

✉ thijs@verander-gedrag.nl

☎ 0623356227

🌐 www.verander-gedrag.nl

DE PSYCHOLOGIE VAN VERANDERING

GEDRAGSVERANDERING ONTSTAAT IN ONDERLINGE DYNAMIEK

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.

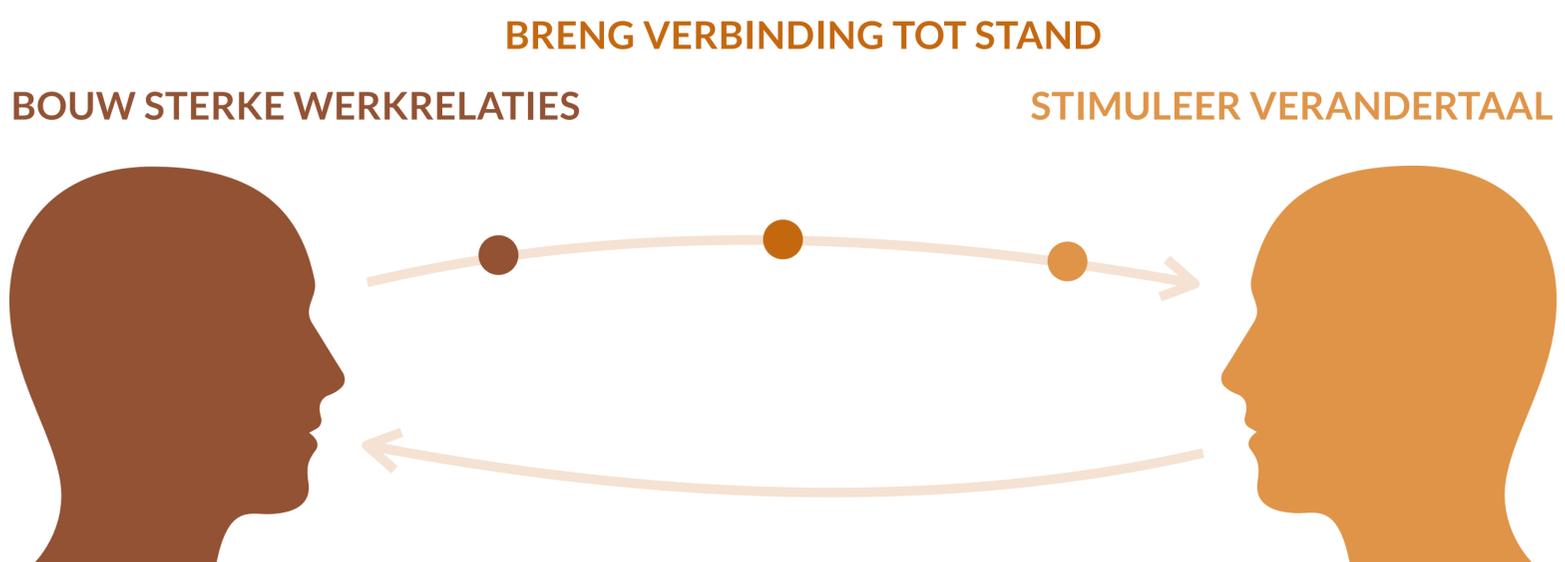
Lisa: Nee, natuurlijk niet! Daarom moeten we gauw doorpakken, voordat ze nog moeilijker gaan doen.

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 eerst beter luisteren.

Lisa: Ja, weet 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 richten ons vaak op het schrijven van de beste plannen, terwijl gedragsverandering niet uit te rollen is. Gedragsverandering ontstaat juist in onderlinge dynamiek.



GEDRAGSVERANDERING IS HET PRODUCT VAN VERANDERGESPREKKEN

We kunnen verandervraagstukken bekijken op macroniveau en microniveau. Bij het macroniveau gaat het over de veranderbenadering die je kiest, bij het microniveau over de dagelijkse interactie.

De veranderbenadering op macroniveau doet ertoe, 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 erg klein; gedrag kun je niet implementeren, wel stimuleren. Stel je bijvoorbeeld voor dat je een innovatief klimaat wilt stimuleren, maar in iedere sessie elk idee dat een beetje innovatief is vakkundig de kop in wordt gedrukt. De juiste benadering helpt, maar het verschil maak je op microniveau: in de dagelijkse interactie.

Die dagelijkse interacties noemen we verandergesprekken. Gesprekken die jij voert rondom jouw verandercasus. De veranderinzet van een willekeurige medewerker is het product van deze gesprekken. Maar kun je zoveel mogelijk gedragsverandering stimuleren in deze gesprekken?

DE BELANGRIJKSTE INZICHTEN VOOR GEDRAGSVERANDERING UIT 50 JAAR PSYCHOLOGIE

Deze vraag is de afgelopen vijftig jaar veel en grondig onderzocht in de psychologie, met verrassende resultaten. Helaas hebben deze inzichten de werkvloer nog niet of nauwelijks bereikt. De afgelopen jaren heb ik daarom intensief onderzoek gedaan naar gedragsverandering in de wetenschap en in de praktijk. Ik heb de belangrijkste inzichten verzameld die daadwerkelijk helpen in de praktijk én praktisch toepasbaar zijn. Daar neem ik je graag in mee!

Aan de hand van onderzoeksresultaten en relevante praktijkvoorbeelden deel ik handvatten om jouw invloed in jouw verandervraagstuk vergroten. Direct toepasbaar in de praktijk.

De belangrijkste conclusies uit vijftig jaar veranderpsychologie bestaan uit drie bouwstenen: Bouw sterke werkrelaties, breng verbinding tot stand en stimuleer verandertaal.



INZICHT I - BOUW STERKE WERKRELATIES

GEDRAGSVERANDERING GAAT NIET OVER JOUW STIJL, MAAR OVER JULLIE WERKRELATIE

ONDERZOEK NAAR EFFECTIEVE GEDRAGSVERANDERING

Laatst hebben twee onderzoekers de belangrijkste inzichten uit de organisatiepsychologie doorgespit. Op zoek naar de meest effectieve manier om gedragsverandering te stimuleren. Daarbij keken ze naar prestatie en proactief gedrag bij werknemers. Op zoek naar heldere antwoorden. Ze gebruikten geen afstandelijke vragenlijsten, maar verzamelden observaties op de werkvloer. Na uitgebreide analyses trokken de onderzoekers de volgende conclusie: Niet de stijl die je als veranderaar toepast, maar de overwegingen van de ander zijn doorslaggevend. Wat is de belangrijkste overweging van de ander? 'Hoe staat het ervoor met onze werkrelatie?' In gesprek over jouw verwandervraag is die vraag het belangrijkste voor de ander.

HOE ONTSTAAN STERKE WERKRELATIES?

Hoe ontstaan sterke werkrelaties dan? Om die vraag te beantwoorden, neem ik je graag mee in de volgende gedachteoefening. Stel je voor dat we een visualisatie konden maken van alle professionele relaties op de werkvloer. Hoe zouden die relaties dan tot stand komen?

Een breed gedragen visie is dat managers, leiders en veranderaars continu onderdeel zijn van wederzijdse transacties. Dat stelt ook de Social Exchange Theory, een sociologische en psychologische theorie die licht schijnt op interacties tussen mensen. In een notendop stelt deze theorie: we maken in onze relaties bewust of onbewust een kosten-batenanalyse van de onderlinge uitwisseling. De bekendste transactie is economisch: de leidinggevende geeft een medewerker salaris, waarvoor een medewerker goed werk levert. Maar de praktijk leert ons dat deze transacties verder kunnen gaan. Denk bijvoorbeeld aan informatie, tijd, erkenning, inzet, waardering of invloed. Dit zijn voorbeelden van sociale transacties. We wisselen op deze manier continu sociale goederen uit.

JIJ

DE ANDER



- RICHTING / VISIE
- INVLOED OP BESLISSINGEN
- INFORMATIEVOORZIENING
- ROLDUIDELIJKHEID / KADERS
- RUIMTE VOOR INITIATIEF
- STEUN
- FEEDBACK
- MOGELIJKHEDEN / KANSEN
- BELONING
- OPDRACHTEN
- ERKENNING

- KWALITEIT VAN WERK
- LOYALITEIT
- COMMITMENT
- BETROKKENHEID
- INITIATIEF / PRO-ACTIVITEIT
- INSPANNING VOOR JOU
- INSPANNING VOOR DE AFDELING
- INSPANNING VOOR DE ORGANISATIE
- RESPECT
- FLEXIBILITEIT
- ERKENNING / WAARDERING

In bovenstaande figuur zie je wat er in een werkrelatie zoal uitgewisseld kan worden. Je hebt daarbij wellicht meer te geven dat je denkt. Ik deelde bovenstaande inventarisatie eens met een aantal managers. Iemand gaf aan: 'Ik had me nog niet gerealiseerd dat de ander in mijn casus vooral behoefte had aan feedback. Dat kan ik natuurlijk bieden.' Een ander zei: 'Ik beseft nu nog beter dat ik concreet ruimte voor initiatief kan bieden voor de ander.' Met andere woorden: je hebt in jouw werkrelaties een hoop te geven en te ontvangen. Laat ik nog een voorbeeld geven.



INZICHT I - BOUW STERKE WERKRELATIES

GEDRAGSVERANDERING GAAT NIET OVER JOUW STIJL, MAAR OVER JULLIE WERKRELATIE

JIJ

DE ANDER



- WARM WELKOM
- INVLOED OP BESLISSINGEN
- VERANTWOORDELIJKHEID
- FEEDBACK
- AANTREKKELIJKE OPDRACHTEN
- ERKENNING

- COMMITMENT
- INSPANNING BIJ DEADLINES
- SPECIALE INZET VOOR JOU
- WAARDERING
- INSPANNING VOOR HET PROGRAMMA
- LOYALITEIT

WEDERZIJDSE UITWISSELING: EEN PRAKTIJKVOORBEELD

Stel je voor: je hebt de volgende uitwisseling met jouw collega in een programmateam. Je verwelkomt deze collega uitgebreid als nieuw lid van het team. Daarna deelt dit teamlid expliciet zijn of haar commitment. Dat waardeer je, waardoor je diegene extra invloed op beslissingen geeft. Vervolgens werkt de ander bij deadlines hard door. En zo verder: bij de ander groeit uiteindelijk de loyaliteit naar jou en het programma.

Wat kenmerkt bovenstaande uitwisseling nu? Een sterke mate van wederkerigheid. Je ziet in bovenstaande afbeelding dat de zaken die jij aan de ander geeft, direct worden beantwoord. Wederkerigheid is een van de kenmerken en voorspellers van sterke werkrelaties. Wil je in jouw casus dat de ander gedragsverandering laat zien, dan is wederkerigheid een sterke motivator. Waar je de ander in jouw casus mogelijk lastig kan overtuigen met de beste argumenten, kun je gebruik maken van wederkerigheid. Hoe meer je geeft, hoe groter de bereidheid van de ander. Hoe sterker jullie werkrelatie, hoe groter jouw invloed.

STIMULEER GEDRAGSVERANDERING IN JOUW VERANDERCASUS

Het stimuleren van gedragsverandering is knap lastig. Door sterke werkrelaties te bouwen kun je de veranderinzet van de ander vergroten. Hoe? Ik deel graag twee handvatten:

KEN EN COMMUNICEER JOUW BEHOEFTE

Wanneer ik professionals spreek rondom een verandervraagstuk, valt het me op dat de ander vaak niet scherp heeft wat er van hem of haar verwacht wordt. We overschatten vaak hoe helder we onze behoeften communiceren. Hoe scherper je dit hebt, hoe makkelijker het wordt je te volgen. Dat start bij zelfonderzoek:

- *Wat zijn je eigen behoeften?*
- *Wat is belangrijk voor je in jullie werkrelatie?*
- *Hoe helder lukt het je om jouw verwachtingen te communiceren?*



WERK AAN JULLIE UITWISSELING

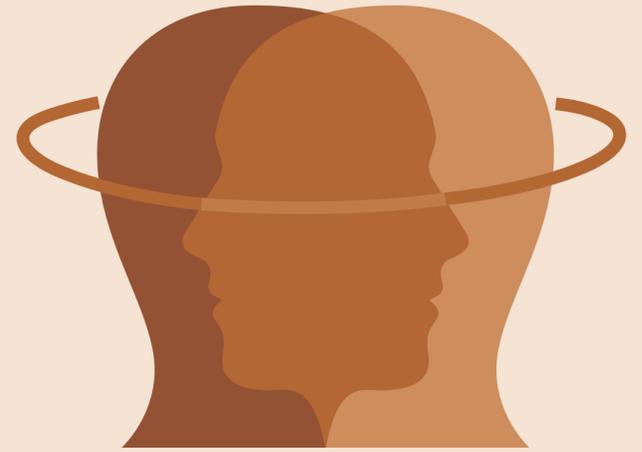
Sterke werkrelaties ontstaan in dynamiek. Ik wil je uitnodigen om met de ander in jouw verandercasus in gesprek te komen. Maak bijvoorbeeld een ommetje of spreek af in een informele setting. Neem de tijd om samen stil te staan bij de verwachtingen die jullie beiden hebben van jullie werkrelatie:

- *Waar zet de ander zich voor in?*
- *Welke verwachtingen hebben jullie over jullie werkrelatie?*
- *Welke eerste stap zou jij kunnen zetten om aan de behoefte van de ander tegemoet te komen?*

INZICHT II - BRENG VERBINDING TOT STAND

GEDRAGSVERANDERING GAAT NIET OVER DE METHODE, MAAR OVER DE VERBINDING

Directeur: Zo, tot zover de strategie, mensen. Nog vragen?
Johannes: Zou ik mogen reageren?
Directeur: Natuurlijk, ga je gang.
Johannes: Het lijkt me duidelijk dat het veel verstandiger is om bij partners aan te sluiten. Buiten gebeurt het.
Directeur: Dat lijkt me in dit geval onverstandig. De interne organisatie vraagt alle aandacht, daar gaat de strategie juist over.
Johannes: Ja, ik mis dus de samenwerking met de partners in dit verhaal.
Directeur: Ja ja, ik heb zojuist toch duidelijk uiteengezet waarom dat geen prioriteit heeft? Is Johannes de enige die het nog niet heeft begrepen?



Bovenstaand gesprek aanschouwde ik tijdens een strategiesessie met de toplaag van een groot kantoor. We stelden aan het begin samen vast: het is belangrijk om goed met elkaar in verbinding te blijven, juist als het spannend wordt. Het gesprek dat volgde op bovenstaande interactie zal ik hier niet tot in detail uitleggen, maar de strekking mag duidelijk zijn: van alle goede voornemens rondom verbinding was op dat moment geen sprake.

IN VERBINDING ZIJN VOLGENS HET EXPERTPANEL

Waarom deze focus op verbinding? Verbinding is geen nieuw woord op de werkvloer. Maar de bewezen effectieve bestanddelen in het tot stand brengen van verbinding tijdens gesprekken hebben de werkvloer nog niet bereikt. Om deze vraag nader te onderzoeken werd er een taskforce opgericht om in de klinische praktijk te kijken wat nu daadwerkelijk werkt in gesprekken over gedragsverandering. Deze taskforce bestond uit een stevig expertpanel met specialisten van verschillende divisies uit de praktijk. Een verzameling van de beste specialisten uit het veld. Om de vraagtekens rondom het thema gedragsverandering op te helderen, bogen vijf onafhankelijke experts zich over het stevige onderzoek dat gedaan is naar gedragsverandering in de psychotherapie. Om antwoord te vinden op de vraag: wanneer zien we daadwerkelijk gedragsverandering?

Verschillende meta-analysen werden doorgespit, gesprekken werden bekeken en de analyses werden gemaakt. Daarbij brachten ze een scherp onderscheid aan: welke zaken zijn *waarschijnlijk effectief* en welke zaken zijn *bewezen effectief*? Ze kwamen samen tot de volgende twee opsommingen, gebaseerd op praktijkobservaties:

WELKE ZAKEN ZIJN WAARSCHIJNLIJK EFFECTIEF IN GESPREKKEN?

- **Het geven van positieve bevestiging:** uiten beide gesprekspartners instemming en waardering naar elkaar?
- **Overeenstemming over de doelen:** hebben beide gesprekspartners overeenstemming over de doelen van het gesprek?
- **De mate van samenwerking:** bouwen beide gesprekspartners voort op elkaar?

WELKE ZAKEN ZIJN BEWEZEN EFFECTIEF IN GESPREKKEN?

- **Het tonen van empathie:** hoeveel erkenning wordt er in het gesprek gedeeld?
- **Actief feedback vragen:** checken beide gesprekspartners hoe ze het gesprek vinden gaan?
- **De ervaren verbinding:** ontstaat er tijdens het gesprek merkbare verbinding?



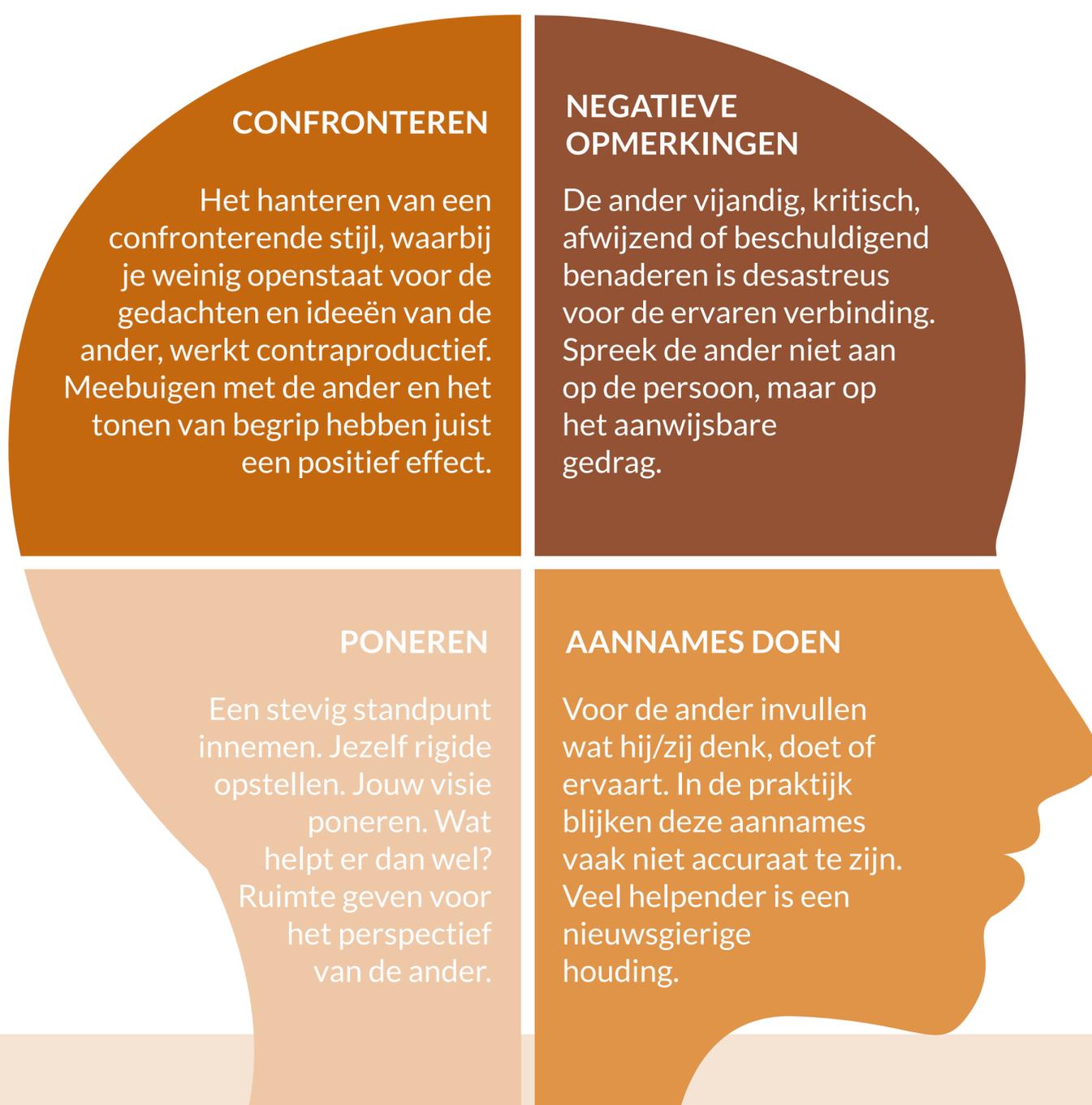
INZICHT II - BRENG VERBINDING TOT STAND

GEDRAGSVERANDERING GAAT NIET OVER DE METHODE, MAAR OVER DE VERBINDING

VOORKOM DAT JE IN VERANDERGESPREKKEN UIT VERBINDING RAAKT

De zaken die *waarschijnlijk effectief* zijn spreken tot de verbeelding. Stel je eens een gesprek over jouw verandercasus voor tussen twee betrokkenen, waarbij jij van een afstandje mee kunt kijken. Goede kans dat je kunt observeren of de gesprekspartners instemmend en/of waardierend op elkaar reageren. Of de doelen in het gesprek helder zijn voor beide personen. En of beide gesprekspartners op elkaar voortbouwen.

Het is echter nog veel interessanter om in zo'n gesprek te letten op de zaken die *bewezen effectief* zijn. Over een punt was het expertpanel het unaniem eens: het belang van de ervaren verbinding tijdens een gesprek. Bij alle onderzochte behandelmethoden (groepstherapie, familietherapie, jongerenpsychiatrie en individuele psychologie) kwam de ervaren verbinding naar voren als substantieel bestanddeel voor gedragsverandering. Met andere woorden: de mate van verbinding die de ander ervoer tijdens een gesprek, maakte het verschil tussen het uitblijven of optreden van gedragsverandering.



BRENG VERBINDING TOT STAND IN JOUW GESPREKKEN

Maar hoe breng je merkbare verbinding tot stand? Van alle onderzochte gedragingen, hebben de bovenstaande vier gedragingen de meeste invloed op de verbinding die je in gesprekken tot stand weet te brengen. Hoe meer we in gesprekken confronteren, negatieve opmerkingen plaatsen, aannames doen en poneren, hoe groter de kans dat we uit verbinding raken.

Dat is in de praktijk echter niet eenvoudig. Verbinding in gesprekken tot stand brengen vraagt daarom tijd en aandacht. Hoe meer je jezelf bewust bent van de gedragingen die je zelf toepast in gesprekken, ook als het spannend wordt, hoe meer grip je op verbinding kunt krijgen. Bovenstaande vier punten zijn een mooi startpunt van een verkenning. Ga eens bij jezelf na:

Hoe handel jij in gesprekken wanneer het spannend wordt? Welke gedragingen liggen er dan op de loer?



INZICHT III - STIMULEER VERANDERTAAL

GEDRAGSVERANDERING GAAT NIET OVER WAT JIJ ZEGT, MAAR WAT DE ANDER ZEGT

Hoe weerstand het resultaat is van je eigen gesprek

'Wanneer ik een keer met een goed idee kom, krijg ik vaak zoveel weerstand'. Een quote die ik geregeld in verschillende organisatie langs hoor komen. Gevolgd door een hoop redenen voor diezelfde weerstand: 'ze willen niet mee', 'ze geloven er niet in', 'ze voelen de noodzaak nog niet.'

De rode draad in deze redenen: ze gaan allemaal over de ander.

Terwijl de kans groot is dat je (onbewust) zelf de weerstand van de ander oproept.

NIET DE KWALITEIT VAN ARGUMENTEN, MAAR DE AFZENDER IS DOORSLAGGEVEND

Althans, dat is de conclusie van twee top klinisch-psychologen. Een tijd geleden stelden twee klinisch psychologen zichzelf de vraag: 'hoe komt het toch dat we zo weinig gedragsverandering zien?' Aangezien ze in hun praktijk mensen begeleiden met alcohol- en drugsproblematiek, was deze gedragsverandering letterlijk van levensbelang. Academisch als ze waren, besloten ze deze vraag grondig te onderzoeken. En met succes. De gespreksmethode die ze ontwikkelden is een van de meest succesvolle methodes ter wereld.

Ze ontdekten het volgende patroon: wanneer ze zelf veel goede argumenten aandroegen, zorgde dat niet zozeer voor meer gedragsverandering of invloed. Maar wanneer de cliënt diezelfde argumenten noemde, trad er veel meer gedragsverandering op. Dat inzicht verbaasde ze: de kwaliteit van de argumenten bleek van ondergeschikt belang aan de afzender van diezelfde argumenten te zijn.

Met andere woorden: het gaat er niet om wat er gezegd wordt, maar wie het zegt. Produceert de ander voor of tegen argumenten? Al zijn onze eigen argumenten nog zo goed, stiekem zijn we de grootste ambassadeurs van ons eigen idee. De argumenten die de ander in een gesprek zelf uit zijn de grootste voorspeller van gedragsverandering. En daarmee van jouw invloed op gedragsverandering.



VERANDERTAAL EN BEHOUDTAAL

Nu dekken de termen voor argumenten en tegenargumenten niet helemaal de lading. Gaan tegenargumenten over de mate waarin de argumenten de ander weerleggen, of over de mate waarin ze overeenstemmen met de beoogde gedragsverandering?

Daarom helpt het om de termen *verandertaal* en *behoudtaal* te gebruiken: *verandertaal* gaat over taal die in lijn is met de beoogde gedragsverandering, *behoudtaal* over taal die de dit tegenspreekt.

Heel praktisch: Wanneer je een collega vraagt koffie te halen, is alles wat er op wijst geen koffie te halen *behoudtaal*, en alles wat er op wijst wel koffie te halen *verandertaal*.

De crux is: hoe meer *verandertaal* je hoort in jouw gesprekken, hoe groter de kans op gedragsverandering. Maar het uitlokken van *verandertaal* vraagt om zeer specifieke vragen en reflecties.

Sta me toe dit uit te leggen aan de hand van een aantal gesprekken uit de dagelijkse praktijk.

Ik stel jullie graag voor aan manager Hans en medewerker Anne.

Hans en Anne werken samen aan een belangrijk project.

Hier staat de nodige druk op, er moet tempo worden gemaakt.

Daarom besluit Hans er stevig in te gaan.



INZICHT III - STIMULEER VERANDERTAAL

GEDRAGSVERANDERING GAAT NIET OVER WAT JIJ ZEGT, MAAR WAT DE ANDER ZEGT

GESPREK 1. STUREND

Hans: Heb je nog nagedacht over mijn vraag de acties uit te zetten?

Anne: Nou, ik ben er best lang mee bezig geweest en ik vind het lastig.

Hans: Wat vond je vooral lastig?

Anne: Nou, er komt nogal wat bij kijken. Eerlijk gezegd weet ik ook even niet zo goed hoe ik dit aan moet pakken. Ik wil de druk niet teveel opvoeren. Ik vind het al snel erg ingewikkeld.

Het is even te hoog gegrepen ben ik bang.

Hans: Nou, ik weet ook niet alles hoor.

Anne: Dat weet ik wel, maar je weet wel meer dan ik. En je hebt ook meer ervaring.

Hans: Dat klopt. Maar die is ook niet uit de lucht komen vallen. Die krijg jij ook als je je nek durft uit te steken.

Anne: Ik snap best dat het moet gebeuren, maar ik vind het risico om daadwerkelijk door te pakken te groot.

Hans: Weet je, volgens mij moet je hier nog even over nadenken. Laatst zei je nog dat je wel degelijk een voorstander was van deze plannen. Je gaf aan er toen wel voor te willen gaan.

Anne: Ja dat is wel zo, maar ik denk dat ik op dit moment niet de ruimte heb dit op te pakken.

Hans: Dat is wel een erg makkelijk. Dat bedoel ik niet vervelend, begrijp me goed.

Anne: Ja dat snap ik wel, ik kom er gewoon even niet aan toe. Oke?

De eerste vraag die ik zou willen stellen is: hoe succesvol is Hans hier? Het antwoord is helaas direct duidelijk: niet erg succesvol. Anne 'komt er gewoon even niet aan toe'. Weinig invloed dus. Laten we eens kijken hoe dat komt. Wanneer we de reactie van Anne categoriseren in verandertaal en behoudtaal, valt op dat Anne voornamelijk behoudtaal uit. 'ik vind het al snel erg ingewikkeld', 'ik vind het risico te groot' en 'ik denk dat ik op dit moment niet de ruimte heb'. Hoewel Anne ook wat verandertaal laat horen: 'dat weet ik wel', 'dat is wel zo' en 'dat snap ik wel', is haar eindconclusie duidelijk:

Anne 'komt er gewoon even niet aan toe, oke'.

Daarom besluit Hans het over een andere boeg te gooien. Hij leest een aantal managementboeken, kijkt wat TED talks, er leert al gauw wat er mis ging. Hij was niet empathisch genoeg. Als Hans ervoor kan zorgen dat Anne zich gesteund en begrepen voelt, is de kans groot dat het veilig genoeg is voor Anne om de acties uit te zetten. Met frisse moed probeert Hans het nog eens:

GESPREK 2. RUIMTE GEVEN

Hans: Heb je nog nagedacht over mijn vraag de acties uit te zetten?

Anne: Nou, ik ben er best lang mee bezig geweest en ik vind het lastig.

Hans: Lastig...

Anne: Nou, er komt nogal wat bij kijken. Eerlijk gezegd weet ik ook even niet zo goed hoe ik dit aan moet pakken. Ik wil de druk niet teveel opvoeren. Ik vind het al snel erg ingewikkeld.

Het is even te hoog gegrepen ben ik bang.

Hans: Wat vind je dan ingewikkeld?

Anne: Hoe ik die gesprekken aan moet gaan. Ik heb minder ervaring dan jij. Ik ben bang dat als ik er te strak in ga zitten, ik de relatie om zeep help. Straks gaan ze met de hakken in het zand...

Hans: En wat doet dat met je?

Anne: Tja wat doet wat met me... Dat maakt dat ik wel begrijp dat ik er bovenop moet zitten, maar ik denk dat ik dat niet moet willen. Straks zit ik daar zenuwachtig in die gesprekken en val ik door de mand.

Hans: De dreiging is gewoon te groot. Nouja, je moet geen dingen doen die je niet wilt.

Ik ga je natuurlijk niet dwingen.

Anne: Fijn dat je me die ruimte geeft. Dank je.

Wat is hier de vangst? De relatie is wellicht wat beter gebleven, tegelijkertijd is er qua effectiviteit nog het nodige te winnen. Ik hoor veranderaars vaak worstelen met de balans tussen sturen en ruimte geven. Dat lijkt vaak een tegenstelling te zijn. Tegelijkertijd hoeft dat niet, kijk maar mee met Hans in het derde gesprek.



INZICHT III - STIMULEER VERANDERTAAL

GEDRAGSVERANDERING GAAT NIET OVER WAT JIJ ZEGT, MAAR WAT DE ANDER ZEGT

GESPREK 3. GIDSEND

Hans: Heb je nog nagedacht over mijn vraag de acties uit te zetten?

Anne: Nou, ik ben er best lang mee bezig geweest en ik vind het lastig.

Hans: Je bent er nog niet uit.

Anne: Nee, aan de ene kant denk ik dat het goed is om hierop door te zetten. Dit is wat we hebben afgesproken en daar sta ik ook achter. Aan de andere kant komt er nogal wat bij kijken. Eerlijk gezegd weet ik ook even niet zo goed hoe ik dit aan moet pakken. Ik wil de druk niet te veel opvoeren. Ik vind het al snel erg ingewikkeld. Het is even te hoog gegrepen ben ik bang.

Hans: Je zou het lastig vinden die gesprekken te voeren, hoe je ze precies aan moet vliegen.

Aan de andere kant zie je wel het belang van het aanbrengen van versnelling.

Anne: Ja, ik bedoel. Als het niet lukt om te versnellen komt de rest van het project wellicht in gevaar.

Hans: Wat maakt dat dit je niet lekker zit?

Anne: Dat we samen afspraken hebben gemaakt over wie wat zou doen, ik vind het belangrijk mijn verantwoordelijkheid hierin nemen. En het zou een hoop rust brengen in het gesprek als het lukt die gesprekken goed te voeren.

Hans: Je twijfelt nog over of die gesprekken goed verlopen, maar je wilt er ook voor gaan.

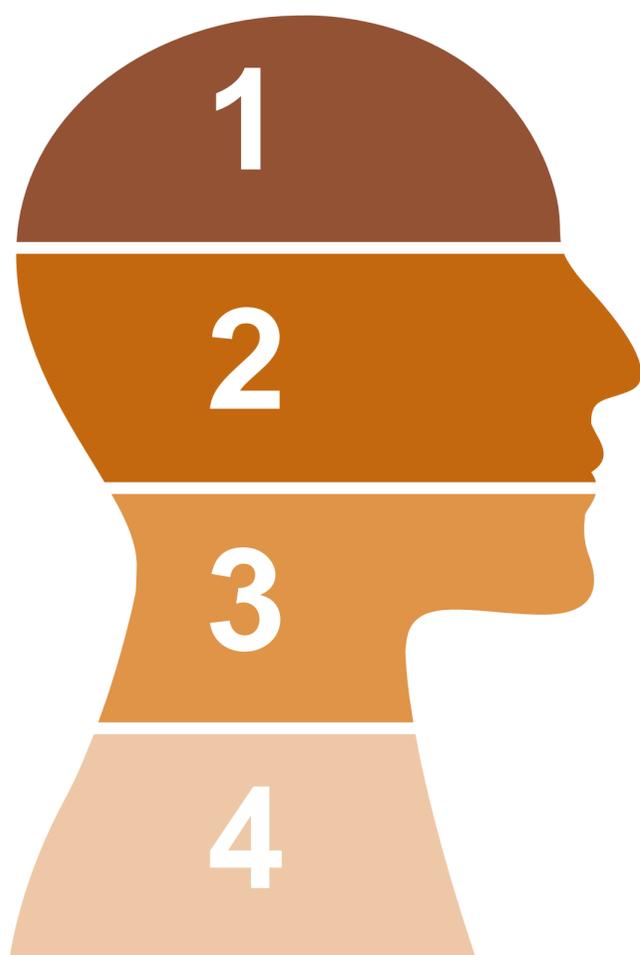
Hoe kan ik je hierbij helpen?

Anne: Precies, nou, het zal denk ik ook wel loslopen.

Ik weet je in ieder geval te vinden als het spaak loopt. Dat helpt al.

Was Hans hier succesvol? Ja. Althans, voor zover we dat voor nu kunnen overzien. Anne brengt in dit gesprek consequent naar voren waarom ze door wilt pakken. Ze geeft commitment: 'dit is wat we hebben afgesproken en daar sta ik achter', ziet het belang in: 'als het niet lukt komt het project in gevaar' en neemt haar verantwoordelijkheid, letterlijk: 'ik vind het belangrijk mijn verantwoordelijkheid te nemen.'

In lijn met de bevindingen van de klinisch psychologen, kunnen we vaststellen dat het principe voor gedragsverandering en leiderschapseffectiviteit ook hier op gaat: 'we zijn de beste ambassadeurs van ons eigen idee'. In dit geval Anne, die in dit gesprek zelf haar eigen commitment, belang en verantwoordelijkheid onderstreept. Hoe heeft Hans dat gedaan? Door een aantal slimme vragen en reflecties toe te passen. Ik zal er een aantal uitlichten:



OVERWEGINGEN UITLOKKEN

Hans zegt aan het begin: 'je bent er nog niet uit.' Vanaf dat punt neemt het gesprek een andere wending. Anne deelt haar overwegingen.

SAMENVATTEN

Opvallend is dat ook de behoudtaal er van Hans mag zijn. Als Anne aangeeft dat 'er nogal wat bij komt kijken', spreekt Hans dit niet tegen maar vat hij samen wat Anne zegt.

DUBBELE REFLECTIES

Daarnaast past Hans dubbelde reflecties toe. Anne zegt bijvoorbeeld twee dingen: A) ik snap dat het moet en B) maar ik vind het lastig. Hans vat B samen en vraagt op A door.

AANHAKEN OP VERANDERTAAL

Dat doet Hans in het laatste gesprek continu. Wanneer Hans verandertaal hoort, haakt hij daarop aan of vraagt hij daarop door: 'je wilt er ook voor gaan, hoe kan ik je helpen?'



Verandering kun je niet uitrollen, verandering ontstaat in onderlinge dynamiek.
Door te bouwen aan sterke werkrelaties, merkbare verbinding en verandertaal te
stimuleren vergroot je jouw kans op succes.
Ik wens je daar alle succes bij toe!

OVER THIJS LEENMAN

'In leiderschaps- en verandervraagstukken kijk ik in het bijzonder naar interactie. Leiderschap en verandering kun je niet uitrollen, maar ontstaan in onderlinge dynamiek. Daar adviseer, schrijf en spreek ik met veel plezier over.'

Drs. Thijs Leenman is organisatiepsycholoog en communicatiekundige. Hij begeleidt organisaties bij leiderschaps- en verandervraagstukken als spreker, adviseur en trainer. Thijs is gastspreker bij o.a. het NIP (Nationaal instituut van Psychologen). Onlangs schreef hij het boek *Verandergedrag*.



VERANDERGEDRAG

Thijs Leenman neemt je in *Verandergedrag* mee in de belangrijkste conclusies uit 50 jaar veranderpsychologie. Die verrassende inzichten werpen een nieuw licht op de meest effectieve aanpak om gedragsverandering te stimuleren: het vertonen van 'verandergedrag'.

[Bestel het boek hier](#)

LEZING

Thijs spreekt graag over thema's zoals de psychologie van verandering, change management en gedragsverandering. In een interactieve lezing leer je over de beste inzichten uit 50 jaar psychologisch onderzoek. Direct toepasbaar in de praktijk.

[BEKIJK DE LEZING](#)

[BEKIJK DE TRAINING](#)

TRAINING

Thijs is een bevlogen trainer. Hij maakt stevige inhoud toegankelijk en toepasbaar in jouw context. Ontdek hoe je slim gebruik kunt maken van veranderkundige principes in jouw verandervraagstuk.

ADVIES

Hoe kun je gedragsverandering zo effectief mogelijk stimuleren? Thijs heeft ruime ervaring in het begeleiden van verandervraagstukken. Typische vragen die organisaties aan Thijs stellen:

- *Hoe krijgen we anderen écht mee in onze verandering?*
- *De implementatie van het nieuwe systeem stopt bij het gedrag, hoe kunnen we gedragsverandering stimuleren?*
- *Zou je ons programmateam willen coachen om succesvoller te worden?*

[KOM IN CONTACT](#)

*Ik ben benieuwd hoe het je vergaat in jouw vraagstuk.
Ik denk graag met je mee. Lijkt je dat leuk?
Neem **contact** op om eens kennis te maken:*



thijs@verander-gedrag.nl



0623356227



www.verander-gedrag.nl



VERANDERGEDRAG

✉ thijs@verander-gedrag.nl

☎ 0623356227

🌐 www.verander-gedrag.nl



BRONNEN

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. *Handbook of social psychology*, 61-88.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40.
- Duff, C. T., & Bedi, R. P. (2010). Counsellor behaviours that predict therapeutic alliance: From the client's perspective. *Counselling psychology quarterly*, 23(1), 91-110.
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of organizational behavior*, 38(4), 558-591.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Jha, S., & Jha, S. (2013). Leader-member exchange: A critique of theory & practice. *Journal of Management & Public Policy*, 4(2).
- Klonek, F. E., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2014). Dynamics of resistance to change: A sequential analysis of change agents in action. *Journal of change management*, 14(3), 334-360.
- Lambert MJ, Barley DE. Research summary on the therapeutic relationship and psychotherapy outcome. *Psychotherapy*. 2001;38(4):5.
- Lane, C., Huws-Thomas, M., Hood, K., Rollnick, S., Edwards, K., & Robling, M. (2005). Measuring adaptations of motivational interviewing: the development and validation of the behavior change counseling index (BECCI). *Patient education and counseling*, 56(2), 166-173.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2012). *Motivational interviewing: Helping people change*. Guilford press.
- Rollnick, S., & Miller, W. R. (1995). What is motivational interviewing?. *Behavioural and cognitive Psychotherapy*, 23(4), 325-334.
- Moyers, T. B., Miller, W. R., & Hendrickson, S. M. (2005). How does motivational interviewing work? Therapist interpersonal skill predicts client involvement within motivational interviewing sessions. *Journal of consulting and clinical psychology*, 73(4), 590.
- Norcross, J. C., & Wampold, B. E. (2011). Evidence-based therapy relationships: research conclusions and clinical practices. *Psychotherapy*, 48(1), 98.
- Rubak, S., Sandbæk, A., Lauritzen, T., & Christensen, B. (2005). Motivational interviewing: a systematic review and meta-analysis. *British journal of general practice*, 55(513), 305-312.
- Sherif, M., & Hovland, C. I. (1961). Social judgment: Assimilation and contrast effects in communication and attitude change.
- Van Breukelen, Schyns & Le Blanc, 2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3), 295-316.
- Wampold, B. E. (2015). How important are the common factors in psychotherapy? An update. *World Psychiatry*, 14(3), 270-277.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.