

## Sturen op gedrag, leren en met succes veranderen

---

Waarom heeft de ene manager wel succes en de andere niet? Waarom krijgt een adviseur in de ene organisatie dingen snel voor elkaar en wordt het jarenlang gebroddel en desillusie bij de ander? Ligt dat aan de ideeën die iemand heeft? Of aan de organisatie? Of is het een *good idea on the wrong time and place*? Wie het weet mag het zeggen. En dat gaan wij dus doen dit artikel. Of een adviseur succes heeft hangt af van zijn inzicht in de samenhang tussen ideeën, gedrag, tijd, plaats en organisatie. Is dat te doen en leidt dat tot meer succes?

Een van de meest enerverende ontdekkingen van de laatste 10 jaar is dat het meeste gedrag van mensen bestaat uit geautomatiseerd gewoontegedrag. Een enerverende maar ook een onderschatte vondst. Bewijs dat het klopt is er te over. Moet je naar buiten terwijl het regent dan trek je automatisch je jas aan. Op kantoor zeg je 's ochtends de mensen gedag. Meneer Janonsius, die altijd wat te mopperen heeft, geef je pas als laatste het woord tijdens een overlegvergadering. En dat zijn alleen de positieve automatische gedragsvormen. Negatieve zijn er ook. Stoppen met roken is moeilijk omdat het een ingesleten gewoonte is. De directie die voor winst op korte termijn gaat, stuurt op personeelskosten en wijst investeren in mensen en gezondheid af. De onderschatting volgt als een adviseur denkt dat hij zonder specifieke aandacht op positief gedrag kan voortbouwen en dat hij negatieve automatisch gedrag zomaar door argumenten kan veranderen. Gelukkig is er veel aan te doen.

### **Case: Goedgemutste expertise struikelt op gedrag.**

*Een half jaar had een adviseur met veel succes verzuimtrainingen verzorgd voor het hele management van een universiteit. Een training met aandacht voor verzuim, mens en werk, enthousiasmerend gebracht, gericht op de eigen ambities van managers en leidinggevenden. Een jaar later werd hij door de directeur van de lokale arbodienst, vorige keer sterk betrokken bij de trainingen, gevraagd een offerte te doen voor dezelfde trainingen, en die met hem en potentiële opdrachtgever van het academisch ziekenhuis te bespreken. Zo gezegd, zo gedaan. De directeur was een inhoudelijke, hartelijke en wat voorzichtige man, de potentiële opdrachtgeefster was een vriendelijke en goedgemutste dame. Wat, zo vroeg de directeur aan de adviseur, waren de sterke punten in de offerte? Dat waren er vele, en, aangemoedigd door de directeur, kwamen ze in een uur steeds levendiger ter tafel. Alleen de opdrachtgeefster leek niet tevreden. Ze keek steeds ongeduldiger en stelde tenslotte mar één vraag: wanneer kunt u beginnen en wat is de doorlooptijd?*

### Analyse

Die adviseur is nooit begonnen. De opdrachtgeefster was een inkoopster. Tijd, geld, korting? Ze had niets gehoord. Van al dat inhoudelijke gedoe moest ze niets hebben. Het was ook 100% langs haar heen gegaan en steeds meer irritatie gewekt (die ze goedgehumt verborgen had gehouden). Zitten die twee heren het gloeiend met elkaar eens te zijn, maar zakelijk ho maar...

De fout was dat de adviseur sprak over inhoud en niet op betrekkingniveau. En een andere fout was dat hij zich vooral richtte op degene die inhoudelijke kennis en gelijke ambities had. De directeur van de arbodienst ging daar gretig in mee. En maakte dus dezelfde fout. Niet hij maar de steeds minder goedgehumtste dame ging over de opdracht. En nog een fout van de adviseur was dat hij het begrip "de lerende organisatie" niet kende en het niet gebruikte. Een lerende organisatie is een organisatie die wat wil leren om een probleem op te lossen. De vraag die de adviseur had moeten stellen is of de opdrachtgever het verzuim een probleem vond en dacht voldoende of onvoldoende kennis en mogelijkheden in huis te hebben om het probleem op te lossen. Achteraf gezien zou het antwoord van de inkoopster zijn geweest: of het een probleem is weet ik niet, ik ben ook maar gestuurd in opdracht van de werkgever, of we het zelf kunnen weet ik ook niet en het enige dat ik nu wil is duidelijke afspraken over geld en kosten. Dan waren er snel zaken gedaan en een gerichte voorverkenning had kunnen zorgen voor succes. Voor inkoopster, ziekenhuis en adviseur. Nu werd de zaak gefrustreerd door gewoontegedrag. Van drie kanten, helaas

### Kader

*Gewoontegedrag in organisaties is vrijwel onontkoombaar. In de arbeidssociologie wordt het begrip "organisatieleren" gebruikt: (nieuwe) werknemers en leidinggevenden nemen na korte of lange tijd de gegroeide overleggewoonten, normen, waarden en criteria van de staande organisatie over. Dat kan goed uitpakken, maar meestal leidt dat tot verstarring en weerstand tegen vernieuwing. Het staat haaks op de termen "lerende organisatie", "dubbele lus leren" en "deutero leren" uit de veranderkunde. Een "lerende organisatie" is bereid tot vernieuwing van overlegvormen, ideeën en criteria als problemen niet op de gebruikelijke manier kunnen worden opgelost. Voorwaarde is wel dat het probleem wordt erkend, herkend en de oplossing gewenst is. Dubbele lus leren betekent dat een organisatie al doende leert ook bereid te zijn de bestaande overlegvormen, normen en criteria aan te passen. Bijvoorbeeld omdat de organisatie anders niet meer voldoet aan de eisen van de markt of de klanten. Deutero leren betekent dat een organisatie sowieso flexibel denkt en handelt en zich constant aanpast aan externe veranderingen. Een voorbeeld is het bedrijf Mammoet, dat gespecialiseerd was in het optillen en verplaatsen van huizen, bruggen enzovoort en ineens in staat bleek een Russische onderzeeboot te lichten. Boven de ingang van het hoofdkantoor hangt een veelbetekenende leus: "welkom, gij problemen!". Doen wat goed werkt is wat anders dan doen zoals we gewend zijn en dan van mening zijn dat dat werkt.*

### Vraag

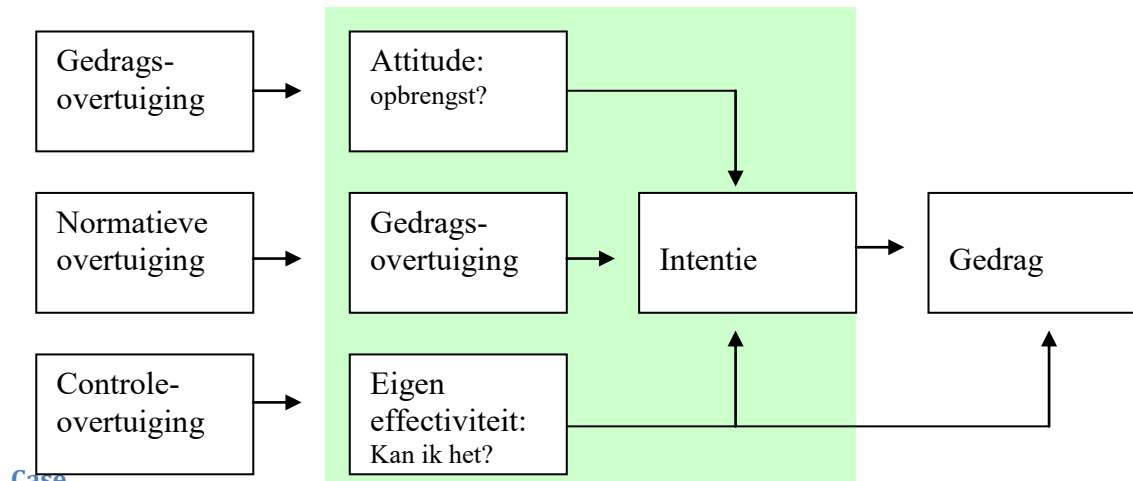
*Waar staat uw organisatie ten aanzien van de vier trappen van gedrag en leerbereidheid? Kent u voorvallen waarbij u tegen een muur aanliep. Of juist een doorbraak wist te bereiken?*

## Gewoontegedrag en veranderkunde

Iedereen kent wel het ijsbergmodel van gedrag. Al is het zo vaak aangepast en is de juiste bron niet meer aan te wijzen de betekenis is iedereen meteen duidelijk. Mensen bouwen

criteria op basis van eerdere ervaringen, overtuigingen en al of niet aangeleerde attitudes. Gedrag is onbewust het topje van de ijsberg.

*Het gedragsbeïnvloedingmodel van Atkinson, Ajzen en Bandura*



**Case**

*En adviseur trof bij een rondgang zo veel onveilig gedrag aan dat hij een inventarisatie maakte van probleem- en verbeterpunten en bij management en leiding aanklopte bij zijn voorbereiding van een verbeterplan. Kernpunt was het in de wetenschap gevonden bewijs dat onmiddellijke feedback heel goed werkt. Niemand echt blij. De werkgever werd al tijdens meegezogen in de mode van winst op korte termijn door te besparen op personeel. Feedback kost tijd en dus geld. En leiding en medewerkers trokken hun neus op: de gevaren waren hen goed bekend en alleen nieuwelingen en kneuzen zijn verantwoordelijk voor ongevallen. En van wie moesten ze die feedback dan wel krijgen?*

*Analyse*

Per dag trekken bij iedereen duizenden kleine gebeurtenissen het oog voorbij. Dat is te veel. En dus filteren mensen die constante informatiestroom. En daarvoor gebruiken ze uit eerdere ervaringen en gewoonten opgebouwde criteria. Pech voor de adviseur. De directie had de ervaring dat alles altijd goed ging (wat niet waar was, maar eerdere ongevallen kregen om dezelfde reden nooit de juiste aandacht: het is een zichzelf versterkend proces). En de werknemers hadden een hoge dunk van zichzelf en hun veiligheidsgedrag en vonden dat ze werden aangezien voor kneuzen. Wat hier speelt is de verschillende betekenisgeving die mensen hechten aan een voorval of – in dit geval – een plan. In de praktijk kan die enorm verschillen. Bekend is de metafoer bij de stelling dat de werkelijkheid en de waarheid niet bestaan. Breng een aantal blinden naar een olifant en vraag hen wat ze denken dat het is. De een voelt een poot en denkt aan een boomstam, de ander pakt een oor en denkt dat het een zeilschip is. En net zo vergaat het met een plan.

De (verander)kunst is dan natuurlijk die betekenisgeving te beïnvloeden. Gelukkig is daar veel over bekend. Gewoontegedrag en de daarbij behorende “mindset” – de ijsberg -, blijkt sterk afhankelijk van de actuele situatie. En, bij een tijdige interventie, kan een adviseur sturen op die betekenisgeving. Daarvoor moet je wel een scherp oog hebben voor zowel de situatie is voor de mogelijkheden om die filters van mensen te veranderen en de betekenisgeving met andere criteria te laten verlopen. Dat kan je niet uit boeken leren, maar zoals bij de NAAW, vooral door het uitwisselen van ervaringen met andere professionals. Een bekende methode is de situatie te veranderen door een dagje op de hei

te organiseren. Dat werkt altijd. Althans op die dag. Maar vaak worden de creatieve ideeën en de onderlinge nieuwe afspraken binnen enkele weken opgeslokt door het oude gewoontegedrag. Soms kan je daar aan ontsnappen door werknemers en managers niet aan te spreken op hun functie, maar bijvoorbeeld op een andere rol die ze ook vervullen. *Hoe zou je thuis reageren op een plan voor persoonlijke veiligheid. Voor je partner of je kinderen? Wat zou je doen als dezelfde onveiligheid op de school van je kinderen zou worden aangetroffen?* Zoiets heet herkaderen, gelukkig een goed te oefenen competentie. Het werkt in dit geval overigens alleen omdat een manager dagelijks ook andere rollen speelt dan die van manager.

Een alternatief is de betekenisgeving te beïnvloeden met behulp van een theoretisch model over de factoren die een rol spelen bij bewust gedrag. Onderzoekers als Atkinson, Ajzen en Bandura hebben ontdekt dat adviseurs het best slagen als ze hun klanten helpen zelf de opbrengst van een verandering te formuleren. En als ze diezelfde klanten het gevoel geven dat de vernieuwing voor hen doenlijk en beheersbaar is. Het overbrengen van het gevoel van willen en kunnen, liefst gecombineerd met kennen, is een van de succesfactoren van arbeid- en organisatieadviseurs.

Opvallend is overigens dat die gedragsbeïnvloeding bij elke fase van een veranderingstraject opnieuw nodig is. Bij het uitblijven van telkens nieuwe hulp en communicatie over de betekenis (de duiding) van een nieuwe stap klikt het gewoontegedrag weer terug in zijn oude vorm. Wellicht is het waar dat je bij veranderingsprojecten niet alleen moet zorgen voor een lerende organisatie maar dat je er ook voor zorgen dat de organisatie een stukje gewoontegedrag afeert.

### **Vraag**

Welke tips en trucs en middelen heb je meegemaakt of zelf uitgeprobeerd bij het anders klanten denken van mensen en ken je voorbeelden waarmee is bereikt dat een organisatie ook eens iets heeft afgeleerd?

### **Stelling**

De taak van een arbocoördinator is niet de zorg voor arbeidsomstandigheden maar de zorg dat werknemers en leidinggevendenden zelf nadenken over hun werk.

### **Stelling**

Een arbocoördinator moet zelf meeleren met de organisatie.  
Heeft u goede of slechte ervaringen met leren?

*Wat mensen doen als reactie op plannen zonder duiding*

<input type="checkbox"/> Steun zoeken	: veel praten, emoties delen
<input type="checkbox"/> Afwachten	: kat uit de boom kijken.
<input type="checkbox"/> Strijd aangaan	: afzetten tegen, vooral negatieve benadrukken
<input type="checkbox"/> negeren	: afleiding elders zoeken
<input type="checkbox"/> Actief aanpakken	: onderzoeken van (on)mogelijkheden.