

Verandering realiseren door dagelijks gedrag te beïnvloeden: EENVOUDig?

Hoe realiseer je werkelijk veranderingen in de praktijk van alledag? In je organisatie vinden dagelijks grote en kleine veranderingen plaats. Medewerkers moeten nieuwe werkwijzen aanleren, krijgen te maken met een nieuw team of veranderende taken. Niet zelden stuit je dan op weerstand. In dit artikel leggen we een verband tussen de attitude ten aanzien van veranderingen en 'eenvoudig' dagelijks gedrag. Hoe herken je de houding van medewerkers ten opzichte van veranderingen? En hoe kun je deze inzichten gebruiken om veranderingen succesvol te maken?

Door: A. Serrarens, K. van de Lockant en E. Turlings

Als je weet wat medewerkers vinden van een verandering, kun je hierop invloed uitoefenen om de verandering voor elkaar te krijgen en succesvol te maken. Natuurlijk kun je vragen naar wat medewerkers vinden van een verandering. Niet altijd krijg je daarmee de hele waarheid boven tafel. Mensen zeggen vaak iets anders dan wat ze werkelijk denken. Gedrag, bewust of onbewust, is een goede graadmeter voor de werkelijke gevoelens van medewerkers. Om invloed op het veranderen te kunnen uitoefenen is het allereerst van belang om gedrag te herkennen. Welk gedrag is een indicator

voor welk sentiment? Bespreekbaar maken van deze observatie is de basis. Daarna volgen de stappen om het gedrag te beïnvloeden. In dit artikel gaan we op een aantal van deze punten in. Niet om een volledig recept te geven. We willen je nieuwsgierig maken naar de relatie tussen het gedrag van alledag en het realiseren van veranderingen: we gaan op zoek naar de eenvoud van verandering.

Herkennen van gedrag

Medewerkers uiten hun tevredenheid of onvrede primair via hun houding en gedrag. Dit gebeurt lang niet altijd bewust. Non-verbale communicatie geeft je inzicht in het daadwerkelijke gevoel van medewerkers. Wat zie je om je heen gebeuren? Glimlachen, een vragende blik, oogcontact met elkaar, onderuitgezakt zitten of de armen over elkaar slaan; het zegt meer dan woorden. Let eens op de lichaamstaal van medewerkers tijdens vergaderingen en in informele gesprekken (de zogenaamde 'ganggesprekken'). Het zegt je veel over hun houding. Heb je net verteld over een wijziging in de huidige werkwijze? Heb je in een teamoverleg uitgelegd wat je verwacht van je medewerkers in een project? Mogelijk zie je dan de volgende gedragingen:

- Een medewerker schrijft alles op om het daarna nog terug te kunnen lezen. Hij wil de tijd om alles goed tot zich door te laten dringen.
- Iemand stelt al snel een paar praktische vragen over wat dit voor het team of hemzelf betekent. Hij gaat ervan uit dat de veranderingen een feit zijn en zoekt naar de praktische gevolgen.
- Een medewerker maakt zich zichtbaar kleiner, wellicht een uiting van onzekerheid.

Subtiele interventies om gedrag te beïnvloeden

- Benoem het gedrag van medewerkers tijdens een overleg (GEIN).
- Stel open vragen om de mening of het gevoel van de ander te ontdekken.
- Geef medewerkers openlijk complimenten, bijvoorbeeld over hun rol bij een kleine verandering.
- Vraag een medewerker een werkgroep te begeleiden om de kansen en valkuilen van een verandering in kaart te brengen.

- Een ander gaat achterover hangen: dit is al de zoveelste verandering en hij wacht rustig af wat er daadwerkelijk van terecht komt.
- Weer anderen gaan met elkaar kletsen/fluis-teren. Ze zijn op zoek naar meningen van anderen over de wijzigingsvoorstellen of willen bevestiging van hun eigen mening.

Gedrag benoemen

Je ziet hoe je medewerkers reageren op een kleine verandering. En nu? Een mogelijkheid is in kaart te brengen welke positie medewerkers innemen in de groep. Motiveer 'kartrekkers' om hun enthousiasme te ventileren, maar vergeet niet om ook de critici hun onzekerheden uit te laten spreken. Houd informatie over het gedrag van medewerkers niet voor jezelf, maar benoem wat je ziet en/of voelt. Op deze manier creëer je zelf beweging!

Een andere manier om houding of gedrag bespreekbaar te maken is het geven van feedback. Je kunt effectieve feedback geven met het ezelsbruggetje *feedback geven is GEIN* (Buitenhuis et al., 2006):

- **Gedrag:** je benoemt welk gedrag je waarneemt.
- **Effect:** welk effect heeft het gedrag of de houding op het team/op jou.
- **Ik-boodschap:** spreek vanuit jezelf. *'Ik zie dat je onderuit gezakt zit en dat geeft mij het gevoel dat je het niet interessant vindt.'*
- **Nu:** geef feedback altijd direct of in ieder geval zo snel mogelijk. Wachten met het geven van feedback en dan 'oude koeien uit de sloot halen' veroorzaakt vaak een tegenovergesteld effect, namelijk nog meer weerstand.

Het bespreekbaar maken van gedrag zorgt voor dialoog. Je komt te weten wie er in jouw team dezelfde bezwaren hebben of dezelfde houding aannemen als er veranderingen op komst zijn. Evenals welke mensen enthousiast en gemotiveerd aan de slag gaan met nieuwe zaken. Deze informatie geeft je handvatten om gedrag te sturen. Hoe? Door het gedrag subtiel te beïnvloeden.

Beïnvloeden van gedrag

Om gedrag effectief te beïnvloeden, is het zinvol in kaart te brengen welke medewerkers vaak met elkaar spreken. Kijk wie elkaar opzoeken tijdens de lunch of bij de koffieautomaat. Waarschijnlijk hebben zij dezelfde gedachten over het werk en de nieuwe werkwijze die je wilt introduceren. Thijs Homan (2008) spreekt in deze context van 'betekeniswolken'. Daarmee doelt hij op betekenissen, meningen,

ideeën, gevoelens en beelden die leven bij groepen mensen in de organisatie. Mensen die dezelfde mening hebben over een situatie of een gewenste verandering, zitten in dezelfde betekeniswolk.

Maar hoe weet je nu welke betekeniswolken er binnen de organisatie of het team aanwezig zijn? Hiervoor heb je geen strategische vergaderingen of ingewikkelde modellen nodig, maar bewust aandacht voor dagelijkse processen. Wist je dat de koffieautomaat dé plek is waar ideeën, veranderingen en gevoelens worden besproken? Een goede plek om regelmatig te zijn, niet alleen om je eigen ideeën toe te lichten, maar vooral om de meningen van collega's te horen. Ditzelfde geldt voor plekken als de kantine of op de gang.

Pas als je weet welke betekeniswolken er rondom een verandering bestaan en bij wie, kun je gericht aan de slag om ideeën, gevoelens en gedrag te beïnvloeden. Het is belangrijk een dialoog op gang te krijgen tussen medewerkers om deze verschillende meningen, ideeën en gevoelens met elkaar te delen. Er ontstaat dan een gezonde spanning tussen de verschillende betekeniswolken. Dit kun je creëren door medewerkers een specifieke rol te geven in het veranderproces. Vraag bijvoorbeeld een medewerker een werkgroep te begeleiden om de kansen en valkuilen van een verandering in kaart te brengen. De medewerker voelt zich dan verantwoordelijk voor een goed overleg. Hij zal collega's motiveren hun mening en ideeën bespreekbaar te maken. Het team kan zo gedachten en ideeën van elkaar overnemen. De eerdergenoemde spanning leidt nu tot een nieuw beeld van de verandering en daarmee ontstaat een nieuwe betekeniswolk. Deze nieuwe wolken zijn volgens Homan de basis voor echte verandering.

Kortom, het 'eenvoudige' gedrag van alledag is van grote invloed op het realiseren van verandering. Het is belangrijk dit niet over het hoofd te zien. Klein beginnen geeft veerkracht aan een team: de basis voor het aankunnen van iedere verandering, groot of klein.

Literatuur

Buitenhuis, R. en M. van Zanten, *De Management Toolbox: managementvaardigheden praktisch besproken*. Main Press BV, Schiedam, 2006.
Homan, T., *Veranderen als chaotisch proces, De verandermanagementbox*, deel 17, 2008.

Informatie over de auteurs

Anke Serrarens en **Karen van de Lockant** zijn consultant bij Q-Consult. **Elma Turlings** is trainer/coach en manager van de Q-Academy, e-mail: elma.turlings@qconsult.nl.



Anke Serrarens



Karen van de Lockant



Elma Turlings