

THIJS LEENMAN



VERANDER VANUIT DE ANDER

UNIVERSELE PRINCIPES DIE
GEDRAGSVERANDERING LATEN WERKEN

Boom

Verander vanuit de ander

THIJS LEENMAN



VERANDER VANUIT DE ANDER

UNIVERSELE PRINCIPES DIE
GEDRAGSVERANDERING LATEN WERKEN

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vind je op www.boom.nl.

© 2026 Thijs Leenman | Boom

Redactie: Mark Ubbink

Omslagontwerp en opmaak binnenwerk: Joost van Lierop

ISBN 9789024475957

ISBN e-book 9789024475964

NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher. No part of this publication may be reproduced in the context of text and data mining for any other purpose which is not expressly permitted by law without permission of Boom uitgevers.

INHOUD

Introductie Verander vanuit de Ander	9
Verander vanuit de ander	10
Het Veranderframe	12
DEEL I OMGEVING: GEDRAG ONTSTAAT IN CONTEXT	15
Introductie - Kijk sociaal	16
Hoofdstuk 1 De organisatie als netwerk	19
1.1 De kracht van sociale invloed	19
1.2 De zichtbare en de onzichtbare organisatie	24
1.3 ONA – de organisatie als netwerk	28
Hoofdstuk 2 Sociaal kijken: het netwerk beïnvloeden	35
2.1 De hamvraag: wie zijn de beïnvloeders?	35
2.2 Het sociale netwerk in kaart brengen	39
Hoofdstuk 3 De fysieke en digitale omgeving	53
3.1 De fysieke omgeving	53
3.2 De digitale omgeving	62
Hoofdstuk 4 De organisatieomgeving	73
4.1 Hoe prikkels uit de organisatie ons gedrag sturen	73
4.2 Werksystemen en processen	75
4.3 KPI's en beloningen	81
4.4 Organisatienormen	86

DEEL II PERSOON: INZICHT IN WAT DE ANDER DRIJFT	95
Introductie – Kijk vanuit de ander	96
Hoofdstuk 5 Wat ons werkelijk drijft	99
5.1 Zes universele psychologische behoeften	99
5.2 Het zelfdeterminatieperspectief	104
5.3 Autonomie – waarom we keuzevrijheid willen ervaren	106
5.4 Competentie – onze kundigheid	110
5.5 Verbondenheid – ons contact	116
Hoofdstuk 6 Hoe ons brein op prikkels reageert	125
6.1 Status, onze expertise	125
6.2 Helderheid, onze kaders	130
6.3 Eerlijkheid, onze rechtvaardigheid	136
Hoofdstuk 7 Veranderen op basis van drijfveren	143
7.1 Begin bij de ander	143
7.2 Behoeften in kaart brengen	145
7.3 Veranderplannen op basis van drijfveren	152
DEEL III VERANDEREN IS INTERACTIE	159
Introductie – Kijk interactief	160
Hoofdstuk 8 Interactie	163
8.1 Aansluiting: verandertaal-frequentie	164
8.2 Verandertaal op de werkvloer	170
Hoofdstuk 9 Gesprekken faciliteren	177
9.1 Verandergesprekken faciliteren	178
9.2 Wanneer faciliteer je gesprekken?	184

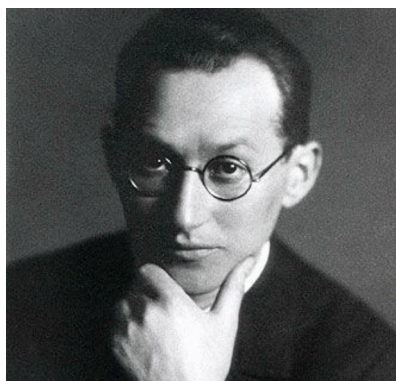
DEEL IV DRIJVENDE & REMMENDE KRACHTEN	189
Introductie – Kijk naar het geheel	190
Hoofdstuk 10 De krachten die gedrag beïnvloeden	193
10.1 Het krachtenveld achter gedrag	193
10.2 Wanneer verandering stopt	196
10.3 Wanneer verandering wél van de grond komt	202
10.4 De belangrijkste krachten	208
10.5 Het krachtenveld in jouw verandering	215
DEEL V HET VERANDERFRAME	223
Hoofdstuk 11 Nu is het aan jou: veranderen als continu proces	227
11.1 Werken met het Veranderframe	229
11.2 Interventies ontwerpen	238
Outro Aan de slag	255
Appendix Tools voor de praktijk	257
Persoon	257
Interactie Observatiekaart Verandertaal	260
Interventies ontwerpen	261
Het Veranderframe	261
Literatuur	263

INTRODUCTIE

VERANDER VANUIT DE ANDER

We veranderen nog steeds op de oude manier. In mijn werk als organisatiepsycholoog en spreker stel ik aan verschillende groepen vaak dezelfde vraag: wanneer gaan mensen mee in verandering? Het valt mij op dat het antwoord de afgelopen jaren, in alle sectoren en op alle niveaus (van medewerkers tot directieleden), stevast hetzelfde is gebleven: we moeten duidelijk communiceren, een helder stappenplan maken en vooral urgentie creëren.

Geen vreemde universele reflex – de meest gebruikte verandermodellen (ADKAR en Kotter) lijken deze aanpak te onderschrijven. Maar het frappante is: zo zijn deze modellen eigenlijk nooit bedoeld. In een notendop zijn deze modellen een afgeleide van het gedachtegoed van deze beste man:



Figuur 1 – Kurt Lewin

Wanneer ik tijdens lezingen de foto van deze man toon aan de zaal, zie ik vaak fronsende gezichten terugkijken. Bijna niemand (uitzonderingen daargelaten) weet wie dit is. Terwijl hij de term 'groepsdynamica' praktisch heeft uitgevonden, de eerste leiderschapstijlen heeft geïdentificeerd en de leidende verandermodellen heeft ontworpen, waar John Kotter op zijn beurt op heeft voortgebouwd.

We hebben het over Kurt Lewin, een Duits-Amerikaanse psycholoog die ook wel de grondlegger of grootvader van de organisatiepsychologie wordt genoemd. In 1945 richtte hij het Research Centre for Group Dynamics op aan het MIT, waar hij gericht onderzoek deed naar de vraag wanneer mensen mee zouden willen met verandering.

Nu ging hij daar soms zo ver in dat hij wat onnavolgbaar werd, bijvoorbeeld door met topologische of wiskundige formules gedrag proberen te verklaren of te voorspellen. Er is echter een formule voor gedragsverandering die de toets der tijd heeft overleefd:

Gedrag = persoon x omgeving.

Vrij vertaald stelt Lewin naar aanleiding van zijn onderzoek dat gedrag niet op zichzelf staat, maar ontstaat in de complexe realiteit van de leefwereld van de ander. Met enkel stappenplannen of urgentie red je het niet, volgens Lewin. Zo stelt hij: *'Behavior is a function of the person and the environment.'* (Lewin, 1936) Volgens Lewin ontstaat gedrag in de leefwereld van de persoon, die continu in beweging is. De planmatige aanpak kan volgens Lewin de prullenbak in, maar wat is dan een daadwerkelijk werkbaar alternatief?

VERANDER VANUIT DE ANDER

Om antwoord te vinden op de vraag wanneer mensen daadwerkelijk in beweging komen, heb ik in mijn werk als organisatiepsycholoog twee dingen gedaan. In de eerste plaats ben ik in het oude werk van Lewin gedoken en heb ik talloze uren aan onderzoek en meta-analysen doorgespit, om te zien of de wetenschap een praktisch en werkbaar antwoord

zou kunnen bieden. Tegelijkertijd ben ik in praktisch alle sectoren aan het werk gegaan, om samen met programma- of veranderteams veranderingen te faciliteren in organisaties. Op alle niveaus, van raden van bestuur tot medewerkers. Om vooral te kijken wanneer verandering daadwerkelijk van de grond komt. Op zoek naar de algemene veranderprincipes die niet alleen stevig onderbouwd zijn, maar vooral werken in de praktijk.

Na al deze jaren trek ik een conclusie: verandering ontstaat wanneer we de ander centraal stellen. Wat drijft de ander om daadwerkelijk te veranderen?

In *Verander vanuit de ander* combineer ik Lewins robuuste gedragsformule (gedrag = persoon x omgeving) met zijn krachtenveldaanpak. Iets wat naar mijn weten nog nooit eerder is gedaan. Niet omdat het theoretisch goed klinkt, maar omdat ik het zie werken in de praktijk. In de organisaties waar nieuwe systemen daadwerkelijk tot ander gedrag leiden, in teams die na jaren vervreemding toch voorzichtig weer beginnen samen te werken, en in organisaties die zorgvuldig geformuleerde ambities werkelijk in de praktijk brengen.

Wanneer we de ander centraal stellen, merk ik dat veranderen niet alleen makkelijker wordt, omdat we inzicht krijgen in de veranderprincipes die daadwerkelijk werken, maar ook een stuk leuker wordt. Na al deze jaren sta ik daarom te popelen om deze inzichten met je te delen.

Daarbij staat het nieuwe verandermodel (het *Veranderframe*) centraal. Stap voor stap neem ik je mee in de principes die ik heb zien werken in de praktijk, in het oude en nieuwe onderzoek (alle bronnen zijn achterin terug te vinden) en vooral in hoe je dat zelf in jouw organisatie aan kunt pakken.

Ik wens je veel leesplezier toe!

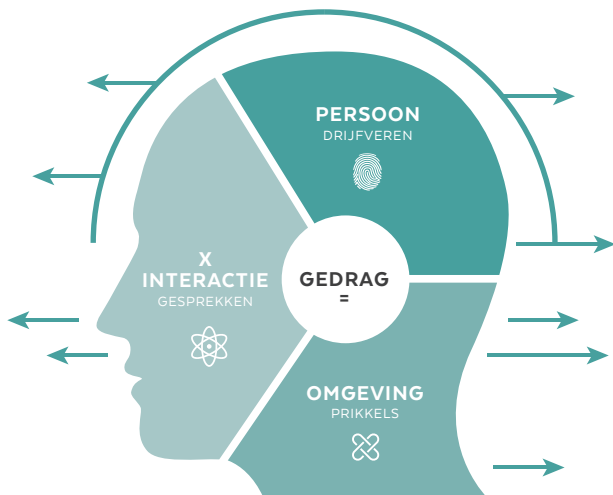
HET VERANDERFRAME

In dit boek deel ik graag mijn bevindingen die ik als organisatiepsycholoog de afgelopen jaren in tal van organisaties heb opgedaan. Op basis van Lewins formule voor gedragsverandering, neem ik je mee in de veranderprincipes die ik daadwerkelijk voor langdurige gedragsverandering heb zien zorgen in de praktijk:

Gedrag = persoon x interactie x omgeving.

Volgens Lewin ontstaat gedrag niet naar aanleiding van urgentie of een helder stappenplan, maar is het gedrag dat we vertonen de uitkomst van allerlei invloeden in onze leefwereld, die continu in beweging is. De laatste categorie 'omgeving' is een eigen explicitering van Lewins originele formule, gebaseerd op oud en nieuw onderzoek en de praktijk van de werkvloer. De X staat voor interactie:

- Persoon: wat drijft ons om bij te dragen aan verandering?
- Omgeving: welke invloed heeft onze omgeving op hoe we ons gedragen?
- Interactie: welke gesprekken voeren we met anderen over de verandering?



GEDRAG = PERSOON X INTERACTIE X OMGEVING

Figuur 2 - Overzicht veranderframe

Deze gedragsformule vormt de basis voor het Veranderframe: een nieuw verandermodel waarmee je in één oogopslag kunt zien wat er nodig is om de verandering succesvol te faciliteren. Niet om een maakbaar stappenplan uit te voeren, maar om gericht op basis van universele veranderprincipes inzicht te krijgen in gedrag.

HET VERANDERFRAME



GEDRAG = PERSOON X INTERACTIE X OMGEVING

Figuur 3 - Het Veranderframe

Stap voor stap neem ik je mee in het Veranderframe, zodat jij aan het einde van dit boek zeer praktische tools in handen hebt om gedragsverandering daadwerkelijk van de grond te krijgen. We lopen stapsgewijs langs de belangrijkste elementen.

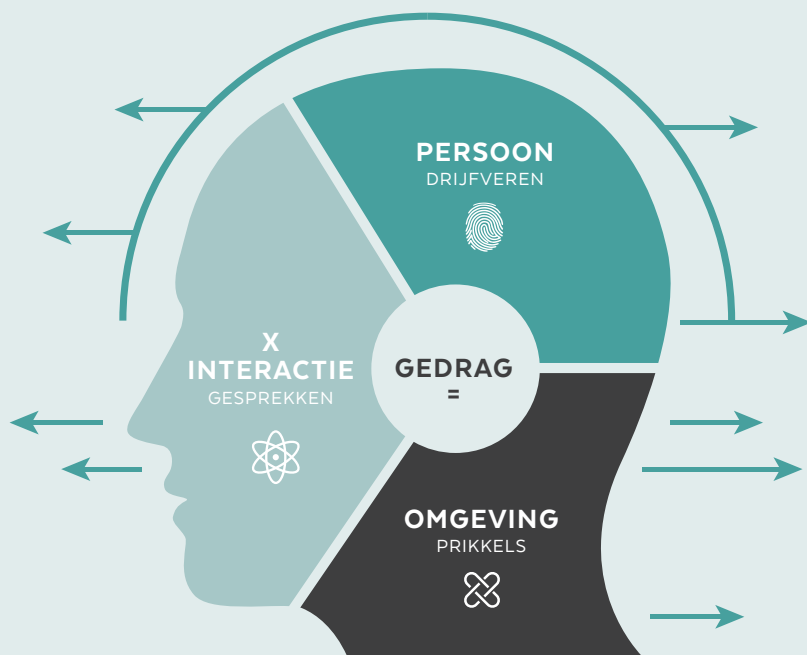
- Daarbij beginnen we bij de *omgeving*: welke invloeden zijn bepalend voor hoe we ons gedragen?
- Dan kijken we naar de *persoon*: welke drijfveren zorgen ervoor dat we ons in willen zetten voor verandering?
- En ten slotte *interactie*: hoe beïnvloeden de gesprekken die we voeren over de verandering ons?

Dat klinkt wellicht als een onlogische volgorde, maar het is in mijn beleving de meest efficiënte manier om je mee te nemen in verandering waarin de ander centraal staat. Nadat we deze veranderprincipes hebben verkend aan de hand van onderzoek, praktijkvoorbeelden en concrete handvatten, kijken we naar de drijvende en remmende krachten die ervoor zorgen dat we al dan niet in beweging komen. In het laatste deel van het boek gaan we praktisch aan de slag door te gaan werken met het Veranderframe.

Laten we erin duiken!

DEEL I

OMGEVING: GEDRAG ONTSTAAT IN CONTEXT



GEDRAG = PERSOON X INTERACTIE X OMGEVING

INTRODUCTIE - KIJK SOCIAAL

Op een zekere woensdag vindt het multidisciplinair overleg plaats in het ziekenhuis. Ik sprak de arts die daar aanwezig was over het voorschrijven van medicijnen. 'Het is af en toe best ingewikkeld,' gaf ze aan. 'Soms weten we dat een medicijn beter kan werken en ook minder bijwerkingen zal hebben, maar toch nemen andere artsen dit niet direct over.' Ik kan mij er het een en ander bij voorstellen. Zelfs wanneer onderzoek helder laat zien dat een nieuw medicijn beter lijkt te zijn voor de patiënt, kan het voor een arts die volgens een zorgvuldig opgebouwde routine opereert als een aantasting van de autonomie overkomen. Een aantal weken later sprak ik weer dezelfde arts. Ze vertelde dat er iets verrassends was gebeurd: 'In het overleg was er een specifieke neuroloog die door de groep als het ware als opinieleider werd gezien. Toen hij het nieuwe medicijn voorstelde – op een zeer subtiele manier – gingen anderen daar eenvoudig in mee.'

Ik zie het in organisaties aan de lopende band gebeuren: wanneer een bepaalde sleutelfiguur in een organisatie vertelt over verandering, lijkt er van eerdere vermeende weerstand plots minder sprake. Soms gaat het er niet direct over wat we zeggen, maar is het veel doorslaggevend *wié* het zegt. Gedrag komt vaak pas daadwerkelijk van de grond door de onderlinge invloed die we op elkaar hebben.

Toch herken ik in veel organisaties vaak de neiging om binair naar verandering te kijken: de ander wil ofwel *wel* mee ofwel *niet* mee. Daarmee onderschatten we de invloed van de omgeving op ons gedrag. Veel gedrag is eenvoudigweg logisch binnen de context waarin we werken.

De omgeving – collega's, inrichting en structuren en systemen – bepaalt of we verandering ondersteunen of ondermijnen.

Daarom neem ik je graag mee in de volgende drie categorieën:

- *Sociale omgeving*. Informele normen en netwerken. Wie beïnvloedt wie? Hoe kunnen we groepsdynamiek doorgronden?
- *Fysieke omgeving*. Indeling, nabijheid en de digitale werkplek. Waar bots je vanzelf tegen elkaar aan, waar niet?
- *Organisatieomgeving*. Structuren, processen en waarderings- en beloningssystemen. Welke prikkels voor gedrag geven we af?

Door sociaal te kijken, zien we de organisatie niet als organogram, maar als netwerk van invloeden. De vraag moet wellicht niet zijn: ‘Wie zitten er nu tegen te strubbelen?’ maar: ‘Welke invloeden zijn nu bepalend voor gedrag en hoe beïnvloeden we elkaar?’ Vaak blijken oplossingen verrassend praktisch: faciliteer ontmoetingen, verwijder dubbelzinnige prikkels of laat net die ene persoon die presentatie geven. De bereidheid om bij te dragen aan verandering is geen gegeven, maar wordt continu beïnvloed door onze omgeving.

In dit deel ontrafelen we deze omgeving. We kijken naar de sociale omgeving, fysieke omgeving en organisatieomgeving. Zo verkennen we het eerste veranderperspectief: kijk sociaal.