

Veranderen met leiderschap en LEF

Hoe raken medewerkers gemotiveerd hun gedrag aan te passen aan organisatieveranderingen, bijvoorbeeld ten gevolge van de crisis? Door de juiste managementvaardigheden toe te passen, belemmeringen weg te nemen en het vertrouwen in eigen kunnen te vergroten, wordt de medewerker uitgedaagd om te experimenteren met nieuw gewenst gedrag. Een organisatie die haar medewerkers gelegenheid geeft te leren van fouten, krijgt medewerkers die effectief bijdragen aan een organisatieverandering.

ARTIKEL

Gerda Dragt-Bos

Veel bedrijven hebben op dit moment te maken met gedwongen veranderingen. De economische crisis dwingt bedrijven om de kosten te beheersen, medewerkers te ontslaan en investeringen uit te stellen. Andere bedrijven, zoals producenten van fietsen, zien hun kans schoon en spelen handig in op de drang van Nederlanders om zuiniger te gaan leven. Of het nu inkrimping of groei betreft, medewerkers in bedrijven worden voortdurend uitgedaagd hun gedrag aan te passen aan de ontwikkelingen van het moment. Waar bijvoorbeeld taken eerst specialistisch waren, wordt nu een allround medewerker verwacht die meerdere taken tegelijk doet. In dienstverlenende bedrijven wordt ineens van professionals verwacht dat ze meehelpen hun eigen opdrachten te acquireren, omdat de opdrachten niet meer 'vanzelf' binnenkomen. Veranderende omstandigheden vragen van medewerkers dat ze flexibel kunnen inspelen op wat de organisatie van hen vraagt, maar kunnen medewerkers dat?

Veel medewerkers hebben waarschijnlijk wel de kwaliteiten om aan de veranderende behoefte van hun werkgever te voldoen, maar doordat hun taken veranderen ervaren zij verlies van controle. Ze weten niet precies wat er van hen wordt verwacht of ze twijfelen of ze wel

in staat zijn tot het gewenste gedrag. Ook speelt natuurlijk een rol dat de ene persoon nu eenmaal meer aan voorspelbaarheid en zekerheid hecht dan de andere. Wat kan het management doen om te zorgen dat de medewerkers zich in staat voelen bij te dragen aan de gewenste verandering? Daarover gaat dit artikel. Aan de hand van psychologische concepten en theorieën worden effectieve manieren genoemd om in deze turbulente tijden medewerkers te ondersteunen hun bijdrage te leveren aan de noodzakelijke veranderingen binnen de organisatie waar zij werkzaam zijn.

Onderstaand wordt allereerst ingegaan op voorwaarden om gemotiveerd te raken om bij te dragen aan de verandering. Vervolgens wordt toegelicht wat remmende factoren kunnen zijn om gewenst verandergedrag te vertonen. Aanvullend wordt uitgelegd hoe medewerkers voldoende vertrouwen krijgen in hun eigen kunnen om te gaan experimenteren en leren, zodat ze daadwerkelijk in staat zijn bij te dragen aan de gewenste verandering.

Bijdragen aan organisatieverandering

Om medewerkers te inspireren bij te dragen aan een organisatieverandering is het belangrijk dat zij worden overtuigd van het nut en de noodzaak tot veranderen. Het management dat haar medewerkers wil motiveren hun bij-

drage te leveren zal in woord en daad een duidelijke en richtinggevende visie communiceren, evenals vertrouwen in de toekomst van de organisatie. Waar mogelijk worden medewerkers geïnspireerd mee te denken over de vormgeving van de veranderingen van bijvoorbeeld structuren en taken. Door medewerkers geuite kritiek en bezorgdheid wordt uitgelegd als betrokkenheid. Medewerkers worden op de hoogte gehouden van objectieve informatie waaraan getoetst kan worden of de organisatie haar doelen bereikt. Tot slot worden medewerkers gestimuleerd andere organisaties te bekijken om te zien hoe deze bedrijven werken en hun problemen oplossen (Bennis & Nanus, 1985; Tichy en DeVanna, 1986, 1990 beiden besproken in Northouse, 2004). Als aan deze algemene voorwaarden is voldaan, is de basis voor verandering gelegd. De volgende stap is om individuele medewerkers waar nodig op te leiden en te instrueren ter voorbereiding op de veranderde taakinhoud. Echter, zelfs als medewerkers duidelijk worden geïnstrueerd en opgeleid, kan het gebeuren dat het gewenste gedrag nog niet vertoond wordt. Hoe komt dat?

Belemmeringen bij het vertonen van gewenst gedrag

Omdat in deze crisistijd de noodzaak tot veranderen bij veel mensen duidelijk wordt ervaren, zullen veel werknemers zich geïnteresseerd voelen bij te

dragen aan de verandering. Toch kunnen enkele factoren ertoe leiden dat de medewerker het gewenste gedrag (nog) niet vertoont. Zo kan de angst om ontslagen te worden zo groot zijn, dat er verlamming optreedt. In zo'n geval is het belangrijk medewerkers duidelijk te maken welk werkgedrag ertoe leidt dat ze hun dienstverband behouden (Gleicher & Petty, 1972, Liberman & Chaiken, 1992, zoals besproken in Stroebe, 2000). Of de (onbewuste) angst om niet in staat te zijn het gewenste gedrag te vertonen wordt omgezet in weerstand tegen de verandering.

Voorbeeld

Sjors werkt als tekstschrijver bij een dagblad dat vanwege teruglopende verkoop en advertentieinkomsten een organisatieverandering moet ondergaan. Hij vindt het moeilijk om aan de steeds veranderende eisen van de uitgever te voldoen en is bang ontslagen te worden. Zo wordt van hem verwacht dat hij mensen interviewt per telefoon in plaats van tijdens een persoonlijk gesprek. Omdat hij bang is dat de kwaliteit van zijn werk zal teruglopen als hij zijn vertrouwde werkwijze loslaat, stelt hij zich negatief op en probeert hij daarbij zijn collega's te stimuleren de verandering tegen te werken.

Collega's die tegen de verandering zijn, kunnen veel invloed uitoefenen op welwillende collega's, vooral als deze collega's sociaal graag bij de groep willen horen. Belangrijk is dan om de groepsdynamica te beïnvloeden door de negatieve medewerker aan te spreken op zijn ondermijnende gedrag. Als de medewerker twijfelt over het nut van een gekozen werkwijze of geen vertrouwen heeft dat hij in staat is het gewenste gedrag te vertonen, kan gekozen worden voor bruikbare aanpassingen of kan een testfase worden afgesproken.

Dat de medewerker er geen vertrouwen in heeft dat hij in staat is om het gewenste gedrag te vertonen, kan te maken hebben met *kunnen*: de kwaliteiten hebben, durven en doorzettingsvermogen hebben (self-efficacy), maar ook met *middelen*, zoals een goed computersysteem of een goede data-

Panta rhei

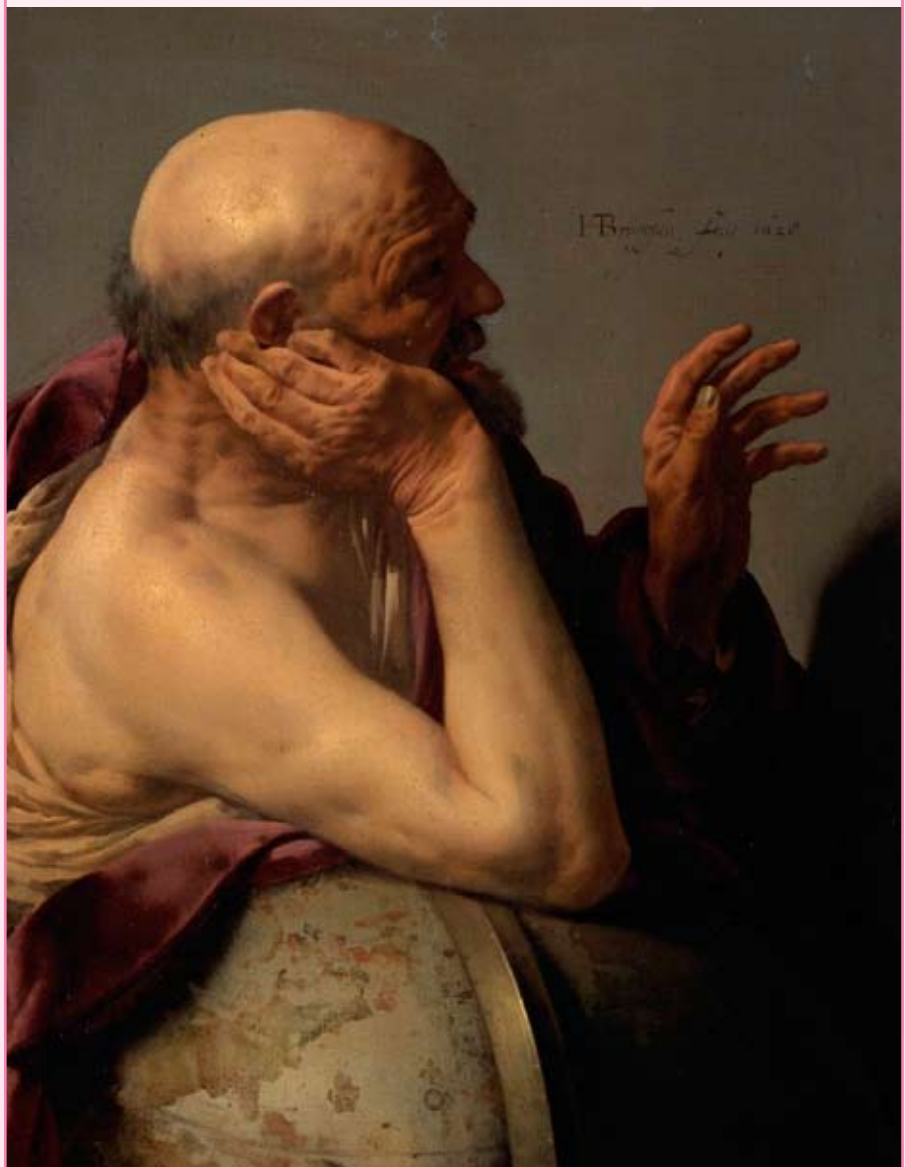
De enige zekerheid in het leven is dat alles voortdurend aan verandering onderhevig is

Panta rhei is een bekende uitspraak van de Griekse filosoof Plato over Heraclitus en betekent: 'Alles stroomt' of 'Alles is in beweging'.

Plato bedoelde hiermee te zeggen dat Heraclitus meent dat alles in deze wereld steeds in verandering is: 'Men kan niet tweemaal in dezelfde rivier stappen, want het is steeds weer vers water dat u tegemoet stroomt.'

Onder meer Plato ('Niets is ooit, maar alles wordt') en Aristoteles ('Niets is standvastig') werden door deze uitspraak geïnspireerd.

Bron: Wikipedia



Tabel 1. De zes fases van de LEF-methode

Fase 1	In kaart brengen van niet vertoond of niet effectief werkgedrag:
	<ul style="list-style-type: none"> - Welk gedrag vraagt de organisatie en wordt niet door de medewerker vertoond? - Welk ongewenst gedrag vertoont de medewerker?
Fase 2	Bewustwording van overtuigingen achter niet vertoond of niet effectief gedrag:
	<ul style="list-style-type: none"> - Wat denkt de medewerker over de effectiviteit van het aan hem gevraagde gedrag? - Denkt de medewerker dat hij in staat is het gevraagde gedrag te vertonen?
Fase 3	Toetsing van de overtuiging aan de werkelijkheid (Liever Eerst Feiten!):
	<ul style="list-style-type: none"> - Waarom twijfelt de medewerker aan het effect van het gevraagde werkgedrag? - Waarom denkt de medewerker het gewenste gedrag wel/niet te kunnen vertonen?
Fase 4	Experimenteren met nieuw gedrag na formuleren van nieuwe overtuiging:
	<ul style="list-style-type: none"> - Welke argumenten vindt de medewerker geloofwaardig genoeg om het nieuwe werkgedrag toch uit te gaan proberen? - Op welke manieren is de medewerker bereid te gaan experimenteren met het gevraagde gedrag?
Fase 5	Evaluatie van het effect van nieuw gedrag en van de geloofwaardigheid van de nieuwe overtuiging:
	<ul style="list-style-type: none"> - Leidt het nieuwe gedrag tot het gewenste effect? - Wat is er nog nodig om het effect te vergroten?
Fase 6	Groei van self-efficacy en zelfvertrouwen door blijvend experimenteren met gewenst gedrag:
	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe kan het gedrag vaker worden ingezet? - Welke experimenten zijn er nog meer te bedenken?

base (controle).

Om dus werkelijk tot actie over te gaan, moet een medewerker onder andere er vertrouwen in hebben dat hij in staat is om het gewenste gedrag te vertonen. Een belangrijke rol van de manager tijdens verandering is daarom om medewerkers te overtuigen van hun kunnen. Daarvoor kan de LEF-methode worden ingezet.

Vertrouwen in eigen kunnen vergroten

Vertrouwen in eigen kunnen, ook wel 'self-efficacy' genoemd (Bandura, 1977), speelt een belangrijke rol bij het wel of niet in actie komen van medewerkers. Mensen met een groot vertrouwen in eigen kunnen zoeken langer naar oplossingen dan mensen met weinig vertrouwen in eigen kunnen. Medewerkers die denken dat ze een nieuwe werkwijze of een nieuwe activiteit niet succesvol kunnen uitvoeren, vermijden deze activiteit of stellen deze uit. Zo zullen medewerkers die bijvoorbeeld bang zijn niet goed om te kunnen gaan met nieuwe software, proberen de oude software langer in de lucht te houden. Dragt-Bos (2005) ontwikkelde de LEF-methode, die erop gericht is de *self-efficacy in het werk* te vergroten. In haar werk als trainer merkte ze dat nieuw geleerd gedrag lang niet altijd blijvend werd vertoond in de praktijk van alledag. Toen ze in contact kwam met bewezen

Voorbeeld

Sjors, de tekstschrijver, vertoont niet het gewenste werkgedrag: interviews afnemen per telefoon (fase 1). Hij wordt daarom door zijn leidinggevende uitgenodigd voor een gesprek. Als hem wordt gevraagd waarom hij niet uittest of het toch mogelijk is een goed artikel te schrijven na een telefonisch interview geeft Sjors aan dat hij er niet in gelooft dat je dan net zo'n goed artikel krijgt als na een persoonlijk gesprek (fase 2). Zijn leidinggevende vraagt Sjors naar bewijzen. Waarom denkt Sjors dat de kwaliteit minder zal zijn? Sjors geeft aan dat hij dan minder goed

non-verbale signalen kan lezen en dat hij een minder goede vertrouwensband kan opbouwen. Zijn leidinggevende vraagt hem hoe groot de kans is dat Sjors het vertrouwen niet zal kunnen winnen. Sjors denkt dat die kans 60% is. Als zijn leidinggevende hem vraagt wat hij zou gaan doen om toch het vertrouwen te winnen via de telefoon, kan Sjors een aantal oplossingen bedenken, zoals tijd nemen voor een praatje. Als zijn leidinggevende hem vraagt of hij ook argumenten kan bedenken waarom het misschien toch een goed artikel kan worden, geeft Sjors schoorvoetend toe dat hij het nog niet geprobeerd heeft, maar dat hij door de telefoon misschien ook

wel snel het vertrouwen kan winnen en veel informatie kan vergaren (fase 3). Ze spreken af dat Sjors de nieuwe werkwijze twee keer gaat testen en dat ze dan weer rond de tafel gaan zitten om na te gaan of de kwaliteit van Sjors' artikelen achteruit is gegaan. Sjors bereidt zich goed voor en doet twee telefonische interviews (fase 4). In het vervolgesprek met zijn leidinggevende concluderen beiden dat zijn artikelen niet in kwaliteit achteruit zijn gegaan (fase 5). Sjors besluit de nieuwe werkwijze te aanvaarden en heeft er vertrouwen in gekregen dat hij ook op deze wijze zijn kwaliteit kan leveren (fase 6)!

effectieve methodes (Beck, 1999) als Cognitieve Therapie en Rationeel Emotieve Therapie (RET) heeft ze deze methodes toegeschreven op werkgedrag en ontstond de LEF-methode. Aanvullend op het aanleren van vaardigheden maakt deze methode mensen bewust welke gedachten en overtuigingen hun functioneren ongewenst beïnvloeden. LEF staat voor Liever Eerst Feiten, waarbij de medewerker leert checken of zijn perceptie overeenstemt met de objectieve realiteit. Onze perceptie is gebaseerd op ons beeld van de situatie, onszelf en de ander, ook wel onze overtuigingen genoemd. Om de medewerker realistisch inzicht te geven in het eigen kunnen, wordt hij uitgedaagd objectieve bewijzen te zoeken van zijn onvermogen, maar ook van zijn kwaliteiten die nodig zijn om het gewenste gedrag te vertonen. Op deze manier worden overtuigingen waar nodig herzien en ontstaat meer lef om te doen wat je wilt (kunnen) doen! Door het gedrag daarna op experimentele wijze uit te testen, groeit het vertrouwen in eigen kunnen. Zo blijkt uit onderzoek dat, als mensen in therapie of coaching gestimuleerd worden om bepaald gedrag uit te testen, hun self-efficacy groeit, waardoor ze ook later in staat zijn zelfstandig hun problemen op te lossen (Carver & Scheier, 2000).

Experimenteren belonen

Bij de toepassing van de LEF-methode is het belangrijk om gebruik te maken van ondersteunende methodieken die van invloed zijn op het al dan niet vertonen van gedrag. Zo herhalen mensen gedrag dat beloofd wordt en vermijden ze gedrag dat geen prettige gevolgen heeft, ook wel de 'law of effect' genoemd (Carver & Scheier, 2000). Daarom is het noodzakelijk dat het experimenteren, ongeacht het resultaat, wordt beloofd met aandacht en/of complimenten. Daarvoor is een omgeving nodig die bereid is haar medewerkers fouten te laten maken om ervan te leren. Gun medewerkers, ook als de druk binnen de organisatie hoog is, de tijd om zich nieuw gedrag eigen te maken, zodat hun vertrouwen in eigen kunnen de tijd krijgt zich te ontwikkelen. Las bijvoorbeeld extra trainingen in, desnoods buiten werktijd, waarin medewerkers worden gestimuleerd te experimenteren met verschillend gedrag. Of bouw intervisiebijeenkomsten in, waarbij medewerkers succesvolle en minder succesvolle ervaringen kunnen uitwisselen en zo van elkaars aanpak kunnen leren. Een ander punt is dat de meeste mensen geneigd zijn om voor de

LEF:

Durf te experimenteren met nieuw gedrag!

kortetermijnwinst te gaan (of vermindering van kortetermijnpijn) in plaats van voor de langetermijnwinst (en vermindering van langetermijnpijn). Het is belangrijk dat de manager dit principe voor de medewerker inzichtelijk maakt. Vaak gebeurt dit namelijk volledig onbewust. Een consultant die bijvoorbeeld weigert acquisitie te doen, omdat ze –onbewust – bang is blunders te maken, handelt zo om kortetermijnpijn te vermijden. Ze realiseert zich niet dat oefening opdoen en leren van fouten ertoe zullen leiden dat ze acquisitievaardigheden ontwikkelt en dat ze daardoor een effectievere consultant zal worden (haar langetermijnwinst). Het toepassen van fase 1-3 van de LEF-methode kan de medewerker helpen zich bewust te worden van deze korte- en langetermijnoverwegingen. Als medewerkers zich bewust worden van dit mechanisme in zichzelf, zullen ze bewuster kunnen kiezen voor het langetermijnvoordeel en kan er veel tijd bespaard worden die anders mogelijk aan weerstand wordt besteed. En dat is in een tijd van snelle en noodzakelijke verandering belangrijke tijdswinst.

Tot slot

Zoals uit bovenstaande blijkt, is de rol van de manager cruciaal om in veranderende omstandigheden medewerkers te inspireren hun veranderde werkzaamheden vol zelfvertrouwen uit te voeren. Dit kan enerzijds door te zorgen voor een overtuigende en inspirerende visie, duidelijke structuren en taken en inspraak. Anderzijds is het daarvoor noodzakelijk dat er tijdig wordt ingespeeld op remmende (groeps)processen en dat medewerkers zich bewust worden van de overtuigingen en emoties achter hun weerstand. Een realistisch beeld van hun kwaliteiten leidt ertoe dat medewerkers durven vertrouwen dat zij in staat zijn het gevraagde gedrag te vertonen, waarna ze met lef kunnen gaan experimenteren met dat nieuwe gedrag!

Managers en medewerkers, ik wens u wijsheid, energie en vooral vertrouwen in uw eigen kwaliteiten!

Gerda Dragt-Bos is werkzaam als adviseur, coach, trainer & psycholoog bij Menea in Zoetermeer. Zij ontwikkelde de LEF-methode om langdurige gedragsveranderingen te bewerkstelligen en verdiepte zich tijdens haar psychologiestudie in effectief verandermanagement.
g.h.dragt-bos@kpnplanet.nl

Literatuur

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
Beck, J.S. (1999). *Cognitieve Therapie - Basisboek*. Baarn: HB uitgevers.
Bibo, L. & Dragt-Bos, G.H. (2005). Waarom trainen niet leidt tot nieuw gedrag. *Leren in Ontwikkeling*, 2, 28-31.
Carver, C.S. & Scheier, M.F. (2000). *Perspectives on Personality*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
Northouse, P.G. (2004) *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
Stroebe, W. (2000). *Social Psychology and Health*. Buckingham: Open University Press.