

---

# *White Paper*

## Theoretische achtergrond van gedrag



*“Er bestaan talloze gedragstheorieën en van elke theorie ook veel diverse interpretaties. De kern van mijn betoog is dat de besturing van gedrag proactief wordt toegepast tijdens verandertrajecten. Ik ben van mening dat medewerkers enige inhoudelijke achtergrond moeten hebben van belangrijke veelvoorkomende gedragstheorieën. Ik heb hiervoor een eigen selectie van zes gedragscomponenten gemaakt”*



Er bestaan talloze gedragstheorieën en van elke theorie ook veel diverse interpretaties. De kern van mijn betoog is dat de besturing van gedrag proactief wordt toegepast tijdens verandertrajecten. Ik heb hiervoor een eigen selectie van zes gedragscomponenten gemaakt:

## **1. Gedragscomponent: Attitude**

Een attitude geeft aan hoe positief of negatief iemand tegenover een bepaalde zaak staat. Het zegt iets over de houding. Een attitude is een algemeen positief of negatief gevoel over een persoon, object of issue. Het komt regelmatig voor dat betrokken medewerkers helemaal niet positief tegenover de doelstellingen en of aanpak van het verandertraject staan. Er is een duidelijke relatie is tussen attitude en gedrag. Als men gedragsverandering wil realiseren moet men er zorg voor dragen dat een persoon positief staat ten opzichte van het gewenste gedrag. Een klassieke theorie die dit beschrijft is de 'theory of planned behavior'. De intentie om bepaald gedrag uit te voeren hangt direct samen met het daadwerkelijke getoonde gedrag. Die intentie wordt beïnvloed door drie aspecten.

1. De attitude met betrekking tot het gedrag: de verwachting dat het gedrag tot de (persoonlijke) gewenste uitkomsten leidt;
2. Subjectieve normen: wat men denkt dat anderen er van vinden, in relatie tot de neiging daaraan te conformeren;
3. Waargenomen gedragscontrole: de verwachting dat men denkt het (nieuwe) gedrag effectief te kunnen uitvoeren.

Om er zorg voor te dragen dat een persoon positief tegenover een verandering staat en daar ook naar handelt betekent dus dat men een positieve intentie heeft om dat gedrag te laten zien. De persoon heeft een positieve attitude, met andere woorden: het belang van het gewenste gedrag wordt ingezien en noodzakelijk bevonden. De persoon heeft ervaring met en controle op het gewenste gedrag en daarbij wordt het gewenste gedrag expliciet verwacht en ondersteund. Als blijkt dat iemand negatief ten opzichte van een verandering staat en dit in zijn of haar gedrag ook laat zien is de vraag hoe dit omgebogen kan worden.

## 2. Gedragscomponent: Persoonlijkheid

De persoonlijkheid is een dynamisch en georganiseerd geheel van karakteristieken die aan een persoon kunnen worden toegekend. Dit geheel van eigenschappen bepaalt vervolgens weer de manier waarop een persoon in verschillende situaties zal reageren, de manier waarop hij denkt en waardoor hij gemotiveerd zal worden. Er zijn veel theorieën en methodieken met betrekking tot persoonlijkheid. Doordat er de afgelopen decennia zoveel onderzoek naar gedaan is, zijn al die methodieken zeer valide. De Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) is een methodiek om de verschillen in persoonlijkheid van mensen te classificeren. MBTI gaat uit van de voorkeuren van een persoon op vier dichotomieën met elk twee polen.

1. **Extraversion / Introversion** Iemand haalt zijn energie en inspiratie voornamelijk uit de wereld om zich heen of uit zijn innerlijke belevingswereld.
2. **Sensing / Intuition** Iemand heeft een voorkeur voor het opnemen van feitelijke informatie uit de wereld direct om zich heen of voor het opnemen van informatie in de vorm van verbanden en grote lijnen, gebruik makend van eigen ervaringen.
3. **Thinking / Feeling** Iemand heeft een voorkeur voor het nemen van beslissingen op basis van logica of op basis van gevoelens.
4. **Judging / Perceiving** Iemand heeft een voorkeur voor een planmatige en geordende manier van werken of voor een flexibele en spontane manier van werken.

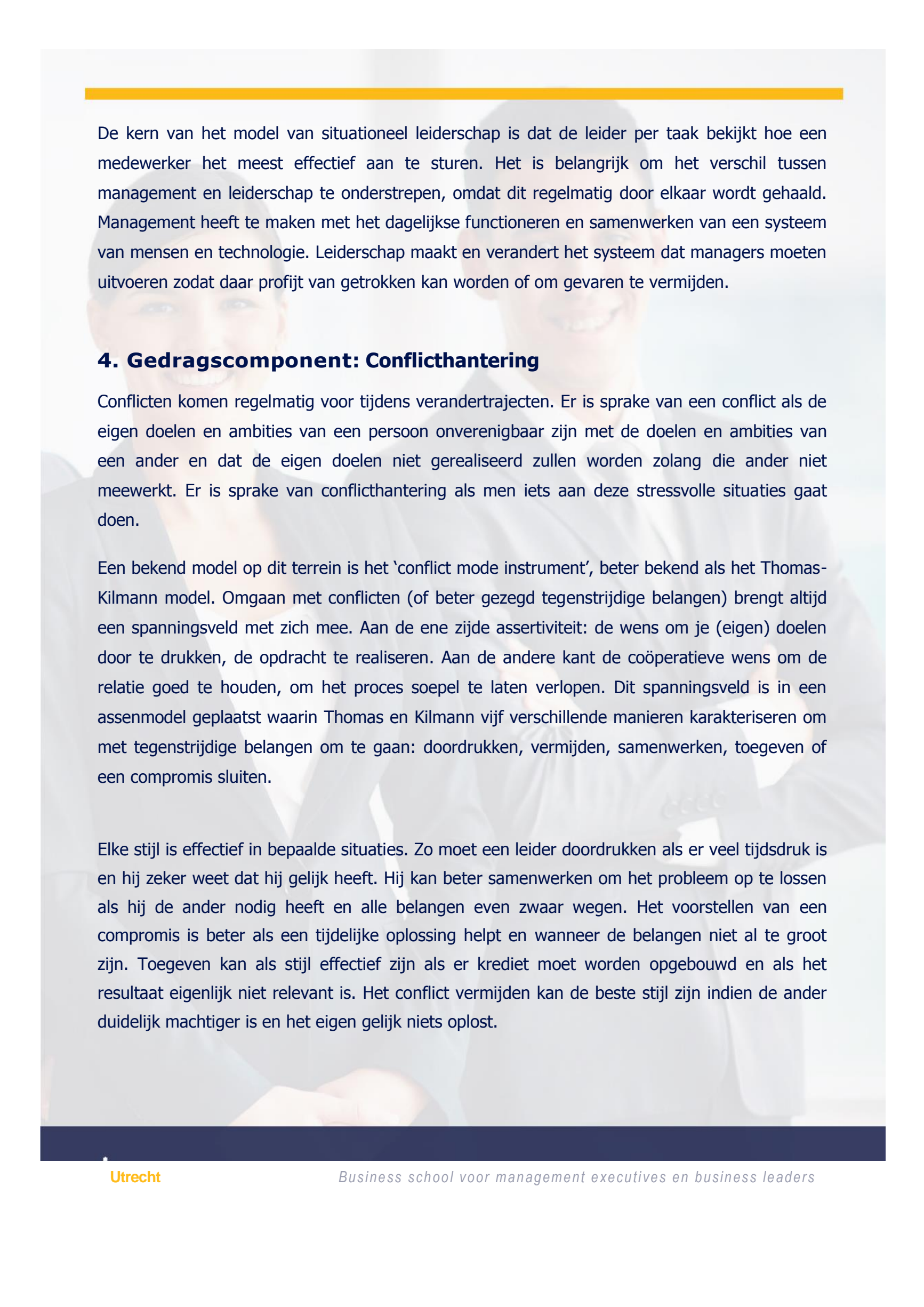
Iedereen heeft een beeld van zijn of haar eigen persoonlijkheid. De achterliggende gedachte van het kennen van iemand zijn persoonlijkheid in relatie tot verandertrajecten is het idee van de juiste man op de juiste plek. Als een verandertraject wordt gestart, is het dan niet het beste dat medewerkers die werkzaamheden doen op de manier die het beste bij hun (persoonlijkheid) past. Juist de voorkeursstijlen moeten zoveel mogelijk passen bij het invullen van een rol.



### 3. Gedragscomponent: Leiderschap

Voor wat betreft verandertrajecten moet de leider met zijn stijl van leidinggeven ervoor zorgen dat het doel wordt gerealiseerd. Een belangrijke theorie over (situationeel) leiderschap is van Hersey en Blanchard. Het model onderkent twee dimensies in het gedrag van de leider; taakgericht en relatiegericht. Hier ontstaan vier combinatiestijlen van leidinggeven, gebaseerd op de mate van sturing en de mate van ondersteuning: **1. Leiden: veel sturing, weinig ondersteuning** De leidinggevende schrijft alles voor wat gedaan moet worden en controleert de uitvoering. Dit is een autoritaire stijl van leidinggeven. **2. Begeleiden: veel sturing, veel ondersteuning** De leidinggevende ondersteunt door verantwoordelijkheden te delen en vragen te stellen, taken worden vooraf vastgesteld.

**3. Steunen: weinig sturing, veel ondersteuning** Leidinggevende en medewerkers beslissen samen hoe het werk wordt uitgevoerd, leider fungeert als klankbord. Deze stijl wordt ook wel organisch leiderschap genoemd. **4. Delegeren: weinig sturing, weinig ondersteuning** De leider schept de voorwaarden waarin men kan werken en laat de beslissingen over aan de medewerkers. De kern van situationeel leiderschap is dat de leider bekijkt hoe de medewerkers zo effectief mogelijk aangestuurd kunnen worden. Hiervoor is dus ook inzicht nodig in het gedrag en houding van de medewerkers, de 'skill' (bekwaamheid) en 'will' (bereidheid).



De kern van het model van situationeel leiderschap is dat de leider per taak bekijkt hoe een medewerker het meest effectief aan te sturen. Het is belangrijk om het verschil tussen management en leiderschap te onderstrepen, omdat dit regelmatig door elkaar wordt gehaald. Management heeft te maken met het dagelijkse functioneren en samenwerken van een systeem van mensen en technologie. Leiderschap maakt en verandert het systeem dat managers moeten uitvoeren zodat daar profijt van getrokken kan worden of om gevaren te vermijden.

#### **4. Gedragscomponent: Conflicthantering**

Conflicten komen regelmatig voor tijdens verandertrajecten. Er is sprake van een conflict als de eigen doelen en ambities van een persoon onverenigbaar zijn met de doelen en ambities van een ander en dat de eigen doelen niet gerealiseerd zullen worden zolang die ander niet meewerkt. Er is sprake van conflicthantering als men iets aan deze stressvolle situaties gaat doen.

Een bekend model op dit terrein is het 'conflict mode instrument', beter bekend als het Thomas-Kilmann model. Omgaan met conflicten (of beter gezegd tegenstrijdige belangen) brengt altijd een spanningsveld met zich mee. Aan de ene zijde assertiviteit: de wens om je (eigen) doelen door te drukken, de opdracht te realiseren. Aan de andere kant de coöperatieve wens om de relatie goed te houden, om het proces soepel te laten verlopen. Dit spanningsveld is in een assenmodel geplaatst waarin Thomas en Kilmann vijf verschillende manieren karakteriseren om met tegenstrijdige belangen om te gaan: doordrukken, vermijden, samenwerken, toegeven of een compromis sluiten.

Elke stijl is effectief in bepaalde situaties. Zo moet een leider doordrukken als er veel tijdsdruk is en hij zeker weet dat hij gelijk heeft. Hij kan beter samenwerken om het probleem op te lossen als hij de ander nodig heeft en alle belangen even zwaar wegen. Het voorstellen van een compromis is beter als een tijdelijke oplossing helpt en wanneer de belangen niet al te groot zijn. Toegeven kan als stijl effectief zijn als er krediet moet worden opgebouwd en als het resultaat eigenlijk niet relevant is. Het conflict vermijden kan de beste stijl zijn indien de ander duidelijk machtiger is en het eigen gelijk niets oplost.

## 5. Gedragscomponent: Cultuur

Er bestaan uiteenlopende definities van 'cultuur'. Een ruime definitie, die goed toepasbaar is op organisaties, is van Schein: "A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems." Organisaties, afdelingen en teams verschillen.

Om deze onderlinge verschillen te benoemen in relatie tot een verandertraject is er het 'Competing Value Framework' van Quinn en Rohrbaugh. Het model heeft vier dimensies waarmee je onder andere een bedrijfscultuur kunt typeren. Die dimensies zijn mensgericht, beheersgericht, innovatief en resultaatgericht.

*1. Mensgerichte cultuur:* Bij een mensgerichte cultuur staat de persoonlijke ontwikkeling centraal. Medewerkers handelen vanuit hun eigen interesses en belangen. Vaak gaat het om organisaties met een groot aantal professionals, die voornamelijk informeel met elkaar omgaan en geen grote binding met de organisatie hebben.

*2. Resultaatgerichte cultuur:* Medewerkers krijgen veel bevoegdheden. Het behalen van het doel staat voorop. Op welke manier dat gebeurt, is van ondergeschikt belang en daarvoor mogen bestaande regels best veranderd worden. Bij een resultaatgerichte cultuur past een platte organisatie. Leidinggevenden hebben een coachende rol.

*3. Beheersgerichte cultuur:* Een beheersgerichte cultuur herken je aan een stabiele omgeving, interne bureaucratie, een duidelijke taakscheiding, regels, procedures en systemen. Aan dat laatste wordt veel zekerheid ontleend.

*4. Innovatiegerichte cultuur:* Een innovatiegerichte cultuur staat in het teken van groei. Resultaatgerichtheid en snelheid van handelen zijn in het oog springende kenmerken.

Natuurlijk is er nooit echt sprake van slechts één cultuur, maar gaat het om een combinatie van deze vier. Het gaat er om welke van de culturen het meest dominant aanwezig is. Tijdens een verandertraject is het van belang om de (sub)cultuur continu te bekijken. Over het algemeen heeft elke organisatie culturele kenmerken. Die kunnen op team- of afdelingsniveau verschillen. Als er met betrekking tot een verandertraject culturele aspecten ten grondslag liggen aan een probleem dienen deze eerst opgelost te worden. Aankankelijk van de overheersende cultuur zal een bijpassende interventie uitgevoerd moeten worden.

## 6. Gedragscomponent: Weerstand

Weerstand is een belangrijk fenomeen met betrekking tot verandertrajecten. Het mag duidelijk zijn dat het effect van weerstand een negatieve relatie heeft met de doelstelling(en) van een verandertraject. De vraag is dus waardoor weerstand ontstaat en hoe je hier goed mee kunt omgaan. Het kiezen van een juiste veranderstrategie is van belang en zal per situatie en mate van weerstand verschillen.

Volgens Ezermann zijn zeven strategieën om leiding te geven aan veranderingen en om weerstand te reduceren. Daarbij koppelt Ezermann de mate van weerstand aan een bepaalde strategie. De strategieën zijn ontwijken, informeren, ondersteunen, onderhandelen, overtuigen, afdwingen en faciliteren.

Ik ben er stellig van overtuigd dat voor elk type verandering de gedragscomponent meegenomen moet worden. Er is altijd weerstand tijdens verandertrajecten. Dit staat los van het type. Het sturen van gedrag is altijd nodig om weerstand te reduceren.



### Over de auteur: Marcel Kuiper

**Marcel Kuiper** (De Vereenvoudiger). Mijn passie gaat uit naar het helpen van mensen en organisaties bij het doorvoeren van veranderingen om zo hun doelstellingen te realiseren. Producten en diensten zijn vaak nog te complex. Het is mijn drijfveer om te helpen de eenvoud door te voeren en te bewaren. Veranderingen zelf gaan daarnaast ook vaak mis. Door het gedrag van de betrokken medewerkers centraal te stellen is het mijn overtuiging dat de verandering succesvol zal zijn.

### Contactinformatie

Utrecht Business School - T: 030-2270497 – [www.ubsbusiness.nl](http://www.ubsbusiness.nl) – [contact@ubsbusiness.nl](mailto:contact@ubsbusiness.nl)



**Utrecht Business School**

[www.ubsbusiness.nl](http://www.ubsbusiness.nl)