

BART DE BONDT

**OP
DE
BAAN
OP
DE**

**BIJBELTJE
VOOR SUCCESVOLLE
GEDRAGSVERANDERING
BIJ JEZELF EN
ANDEREN**

@WORK

D/2016/45/558 – ISBN 978 94 014 4097 4 – NUR 808

Vormgeving omslag en binnenwerk: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

© Bart De Bondt & Uitgeverij Lannoo nv, Tielit, 2016.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Erasme Ruelensvest 179 bus 101

3001 Leuven

België

www.lannoocampus.be

OVER DIT BOEK

‘Iedereen is zich bewust van het belang van transformatie in onze snel veranderende wereld. Maar hoe zorg je voor een succesvolle transformatie in jouw bedrijf? Wat we dikwijls vergeten is dat transformatie gepaard gaat met gedragsverandering. Als je het nieuw gewenste gedrag van jezelf en je medewerkers niet kunt verankeren, dan is het risico groot dat je transformatie niet slaagt. En daarover gaat het pocketboek van Bart De Bondt. Het geeft jou een praktische handleiding over gedragsverandering. Hoe moet je ermee omgaan? Hoe je jezelf eerst grondig moet kennen vooraleer je je medewerkers kunt veranderen. Aan de hand van een eenvoudig model en tips geeft Bart je een leidraad tot attitudeverandering, inclusief een persoonlijk gedragsveranderingsplan dat je zelf kunt invullen. Een makkelijk te lezen boek dat iedere leider die bekommerd is om succesvolle verandering moet gelezen hebben.’

Dominique Leroy

CEO Proximus

CHANGE
GET

@WORK

INHOUDSTAFEL

1	WAAROM ZOU JIJ DIT BOEKJE LEZEN?	9
2	HOE JOUW GEDRAG HELPT OM DAT VAN JE MEDEWERKERS SUCCESVOL TE VERANDEREN	15
3	WAT IS JOUW MISSIE?	21
4	WAT ZIJN JOUW DOELLEN?	26
5	WAT IS HET GEWENSTE GEDRAG?	29
6	WAT IS JE TARGET?	43
7	DERTIG DAGEN METEN!	49
8	VOOR WELKE BELONINGEN ZORG JE?	55
9	WELKE GEVAREN ZIE JE OP JE WEG?	61
10	WIE KAN JE HELPEN?	69
11	WAT KAN JE HELPEN?	75
12	WAT BIJ TEGENSLAG?	81
13	HOE DIT BOEKJE JOU KAN HELPEN	84
14	QUOTES	104

**INCLUSIEF
PERSOONLIJK
VERANDERPLAN**

p. 84



1

WAAROM ZOU JIJ DIT BOEKJE LEZEN?

We willen
ons gedrag wel
veranderen, maar
kunnen we
het ook?

Ik heb al vaak geprobeerd om een bepaald gedrag van mezelf (of van mijn medewerkers) te wijzigen, maar dat is me nog steeds niet gelukt.



Prima, goed dat je dat ziet. Dan is dit boekje voor jou een echte hulp omdat het je alle stappen leert kennen die je moet zetten om van jouw intenties werkelijkheid te maken. Dit boekje is geschreven op basis van vele jaren praktijkervaring en vanuit de belangrijkste inzichten in de veranderpsychologie.

Dit boekje mag gerust het ‘bijbeltje voor succesvolle gedragsverandering’ genoemd worden omdat het volgende problemen aanpakt:

- Heel wat mensen proberen iets aan zichzelf te veranderen, maar slagen er niet in.
- Bedrijven besteden erg veel geld aan trainingen voor medewerkers, maar de return op die investering blijkt vaak bedroevend laag te zijn.

Hoe komt dat? Willen we dan niet veranderen? Jawel, hoor. Hoewel de meerderheid van ons de neiging heeft zich te wentelen in wat we gewoon zijn, staan we toch open voor verandering en nieuwe uitdagingen. Maar wanneer het gaat om verandering in ons gedrag, met andere woorden wanneer we ons bestaand, automatische gedrag willen vervangen door nieuw gewenst gedrag, dan blijkt dat plots immens moeilijk te zijn. Het is alsof we een kar die we al jaren op dezelfde plaats over een veld laten rijden en die ondertussen diepe sporen heeft getrokken waarin ze moeiteloos, ja zelfs bijna zonder aandacht van ons als berijder, kan voortbewegen, plotseling via een ander traject willen laten rijden. Dat gaat dus niet zomaar!

Dit boekje is een erg praktische handleiding om jouw oude karrensporen te helpen vervangen door nieuwe routes. Het is nuttig voor jou als individu, wanneer je iets aan jezelf wilt veranderen en daar tot op heden nog niet in geslaagd bent. Maar het is ook lezenswaardig voor leidinggevendenden die inzicht willen hebben in hoe je succesvolle gedragsverandering bij medewerkers kunt realiseren.

Vaak zijn leidinggevendenden zich niet echt bewust van het belang van gedragsverandering bij hun medewerkers. Zelf kwam ik in mijn rol als leidinggevende regelmatig in contact met veranderingsprocessen. Of het nu ging om fusies tussen ondernemingen, verkopen van bepaalde activiteiten, opstart van nieuwe productielijnen, acquisities, verandering van IT-omgeving ... telkens gingen we erg adequaat te werk bij de analyse van alle elementen die ons inziens in het proces 'in scope' waren en werd er een gedegen plan van aanpak gemaakt om deze punten stuk voor stuk te 'adresseren'. Het resultaat van zulke oefeningen was steevast een resem acties, deadlines en het aanduiden van verantwoordelijken. Maar wanneer ik er achteraf kritisch op terugblik, valt het me op dat bij zo'n projectaanpak bijna nooit gesproken

werd over ‘het gedrag’ van de medewerkers – terwijl dat nu net in veranderingsomgevingen van doorslaggevend belang is!

Ik zie datzelfde fenomeen vandaag nog altijd regelmatig terugkomen in mijn huidig werk als consultant. Als we met teamdebondt bijvoorbeeld een *happiness@work*-traject doen in een onderneming en leidinggevend met hun teams de resultaten van de *happiness@work survey* bespreken, dan levert dat steevast een lijst op van tientallen acties die de werkvloer gelukkiger moeten maken. Maar het gedrag van de werknemers komt zelden ter sprake. Het lijkt wel of men daar gewoon niet aan denkt. Of dat leidinggevend niet beseffen dat gedrag van medewerkers het fundament is van een onderneming waarop al de rest wordt gebouwd. Wat voor zin heeft het om meer overleg te organiseren tussen teams als we weten dat de leidinggevende van het ene team bij de minste kritiek aan zijn adres steevast een erg harde en verdedigende houding aanneemt? Als die persoon niets wijzigt aan zijn gedrag, dan zullen meer samenkomsten tussen beide teams niets uithalen, integendeel zelfs, misschien wel extra schade aanrichten.

Natuurlijk raak ik hier een thema aan dat breder is dan de intentie die ik met dit bijbeltje heb. Wil je namelijk van gedragsverandering in je onderneming een succes maken, dan is het absoluut enorm behulpzaam dat er een erg groot onderling vertrouwen is in het team. Alleen op die manier ben je zeker dat mensen elkaar zonder angst durven aanspreken.

In een onderneming waar er kwetsbaarheid en vertrouwen onder de mensen bestaat, is conflict geen vies woord meer en spreken mensen elkaar erg transparant aan over elkaars gedrag. Op zich bijzonder belangrijk om scherp te krijgen wat er dient veranderd te worden. In een open, vertrouwensvolle atmosfeer fungeren we als elkaars spiegel en helpen we elkaar om de blinde vlekken – en dus onze groeikansen – zichtbaar te maken. Hoe je zo'n open cultuur kweekt, is niet het onderwerp van dit boekje, misschien van een volgend. Dit boekje focust op hoe je succesvol een oud bestaand gedrag kunt vervangen door nieuw gewenst gedrag.

Als laatste hoofdstuk in dit bijbeltje vind je een blanco persoonlijk veranderingsplan terug dat je helpt om alle stappen waarover je in wat volgt zult lezen, in de praktijk om te zetten. Het is de bedoeling dat je dit plan

invult, zodat het jou ondersteunt om van je intenties realiteit te maken. Ik wens je alvast veel succes toe!

Wie dit boekje leest als privépersoon en niet als leidinggevende, kan meteen naar hoofdstuk 3 springen. Leidinggevenden lezen het best gewoon door.

2

HOE JOUW GEDRAG HELPT OM DAT VAN JE MEDEWERKERS SUCCESVOL TE VERANDEREN

Kritiek is geen
bedreiging, maar
kan je doen
groeien

Het gedrag van medewerkers is een van de belangrijkste succesfactoren bij het behalen van organisatieresultaten. Een feit dat in de praktijk vaak wordt vergeten. Ga maar eens na hoeveel van jouw opleidingsbudget gaat naar *hard skills* en hoeveel naar *soft skills*.

Als leidinggevende sta je er wellicht ook onvoldoende bij stil dat jouw gedrag een belangrijke impact heeft op het gedrag van je medewerker. Onderzoekers ontdekten dat het gedrag van een leidinggevende – vaak onbewust

– overgenomen wordt door de medewerkers. Ook weet men ondertussen dat ons brein plastisch is en dat de werkomgeving – en dus ook de leidinggevende – een aanzienlijk effect heeft op het ontstaan van patronen en verbindingen in onze hersenen.

De neurowetenschap heeft vier gebieden ontdekt waarop jij als leidinggevende kunt inzetten om alvast wat winst te behalen op het vlak van gedragsverandering bij je medewerkers. Deze gebieden zijn:

VEILIGHEID

Een mens krijgt ongeveer 50.000 prikkels per seconde binnen, waarvan ons brein er 5.000 doorlaat naar ons werkgeheugen. Ons brein geeft daarbij voorrang aan de overlevingssignalen. Dit betekent dat veiligheid en emoties een belangrijke rol spelen in de begeleiding van mensen. Vermoedt een medewerker dat hij bijvoorbeeld deel uitmaakt van een ‘afrekencultuur’, dan zal hij er vooral op letten dat hij niets verkeers zegt of doet.

Besteed daarom als leidinggevende aandacht aan de ‘culturele’ omgeving en aan de inrichting ervan. Als je een gesprek met iemand hebt, check dan even of je telefoon uit staat. Heb je koffie geschonken? Is de situatie

zo ingericht dat de medewerker zich goed voelt? Heb je gezorgd voor een emotioneel goede sfeer? Wat lachen helpt bijvoorbeeld, net als het geven van een compliment. Als dat oké is, kun je starten met je coachinggesprek.

SPIEGELNEURONEN

Spiegelneuronen zijn hersencellen die geactiveerd worden als je iemand anders iets ziet doen. Zij zorgen ervoor dat jouw medewerkers onbewust en dus automatisch rekening houden met jouw gedrag. Op zich is dat een enorme kans, want dat geeft jou de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op je team, simpelweg door zelf het goede voorbeeld te geven. Consequent zijn is dus de boodschap, want als jouw gedrag iets anders laat zien dan wat je vertelt, ontstaan er gegarandeerd problemen bij het (bege)leiden van je mensen.

DENKVOORKEUREN

Sommige mensen hebben een *fixed mindset* en andere een *growth mindset*. Iemand met een *fixed mindset* gaat ervan uit dat intelligentie vaststaat. Dit zorgt ervoor dat hij slim overkomt. Hij vermijdt uitdagingen, want dan kun je fouten maken. Het draait bij hem om succes hebben, slim overkomen, geaccepteerd worden en zich

een winnaar voelen. De grote angst is falen, dom overkomen, afgewezen worden en zich een verliezer voelen. Hij gedraagt zich defensief bij belemmeringen en geeft het gauw op. Het succes van anderen ziet hij als een bedreiging. Het resultaat van de statische mindset is echter dat je niet echt ontwikkelt en dus minder bereikt dan mogelijk is.

Iemand met een op groei gerichte mindset gaat ervan uit dat iemand zijn basiskwaliteiten kan ontwikkelen door er moeite voor te doen. Dat zorgt ervoor dat hij graag wil leren. Iemand met zo'n mindset is blij met uitdagingen en geeft niet op bij tegenslag. Inspanning is de weg tot meesterschap. Zo iemand leert van kritiek en laat zich inspireren door het succes van anderen. Het resultaat van deze mindset is dat je een almaar hoger niveau bereikt. Onderzoek heeft aangetoond dat organisaties die innovatief zijn en groeien, leiders hebben die een groei mindset hebben. Omgekeerd geven medewerkers eerder op wanneer een leidinggevende laat blijken dat hij niet gelooft in hun ontwikkeling.

VIER SUCCES!

Als je als leidinggevende regelmatig complimenten geeft, zorg je bij je medewerkers voor de aanmaak van

dopamine in de hersenen. Dat is een neurotransmitter die mensen sneller dingen doet opnemen en meer risico's durft te laten nemen, wat weer goed is voor de graad van innovativiteit binnen je organisatie. Bovendien helpt dopamine om ons veilig te voelen.

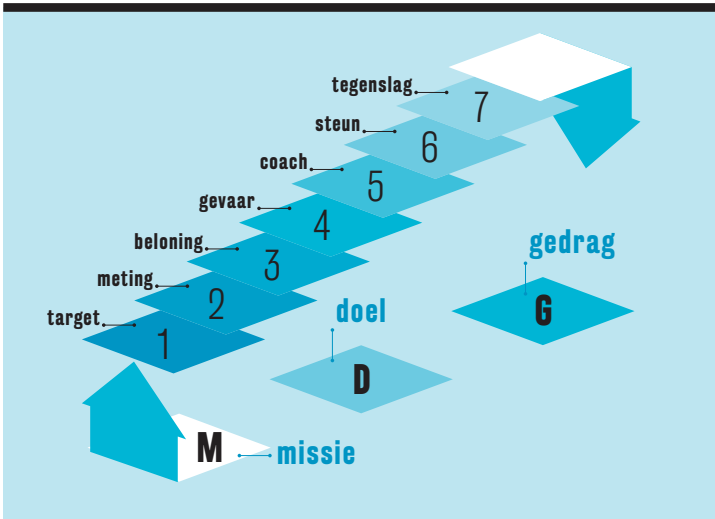
De winst die jij kunt behalen met het toepassen van brein-kennis en dus het aandacht hebben voor veiligheid, spiegelneuronen, denkvoorkeuren en het vieren van succes, is substantieel en vraagt soms maar een kleine inspanning.

Jouw voorbeeldgedrag bepaalt of jouw medewerkers groeien. In die zin ben jij als leidinggevende van een fundamenteel belang voor het succes van de gewenste gedragsveranderingen in jouw ploeg.

In de volgende hoofdstukken doorlopen we alle fasen voor een succesvolle gedragsverandering. We doen dit op basis van een door teamdebondt ontwikkeld model. We doopten het *The Magic Seven*. Het model bevat alle noodzakelijke stappen die je moet nemen om een geslaagd gedragsveranderingstraject te garanderen.

In Figuur 1 zie je de visuele weergave van deze zeven bouwblokken. Die doorloop je stuk voor stuk zodra

je je gewenst gedrag concreet geformuleerd hebt. Elk bouwblok wordt in dit boekje helder en kort beschreven, zodat je er uiteindelijk makkelijk zelf mee aan de slag kunt in hoofdstuk 13.



FIGUUR 1: THE MAGIC SEVEN VOOR SUCCESVOLLE GEDRAGSVERANDERING

3

WAT IS JOUW MISSIE?

Hoe
kun je leiding
geven als je niet
eens weet wie
je zelf bent?

Het is natuurlijk onmogelijk het ‘goede voorbeeld’ te zijn voor anderen, als je niet eerst voor jezelf hebt bepaald waar je voor staat. Voor je er zelfs aan denkt om leiding te gaan geven aan anderen, zou je moeten kunnen antwoorden op de vragen:

‘Wie ben ik?’

‘Waarom ben ik hier?’

(Zie ook de eerste trede in mijn boek *De ladder van leiderschap*.)

Als je niet in staat bent met een paar wervende zinnen te antwoorden op deze twee vragen, hoe ben je dan in staat jezelf te leiden, laat staan anderen? Als je de antwoorden niet hebt, dan vlieg je toch waar de wind je naartoe blaast? Hoe kun je in godsnaam richting geven aan anderen, hen inspireren, als je zelf geen kompas in het leven hebt? Een kompas dat jou helpt te toetsen of elk woord dat je zegt en elke daad die je stelt, werkelijk congruent is met wie jij bent. En laat me erg duidelijk zijn, een goed antwoord op de twee vragen hierboven is niet: ‘Ik ben x, heb y gestudeerd, heb z kinderen ...’ Nee, een goed antwoord bestaat uit een paar inspirerende zinnen die de kern van wie je bent duidelijk vatten. Dat zou bijvoorbeeld als volgt kunnen klinken:

‘Ik ben een sociaal en empathisch wezen dat al zijn capaciteiten op de meest effectieve manier in de wereld plaatst ten behoeve van anderen, zodat zij opnieuw zichzelf ontdekken, de schoonheid ervan waarderen en koesteren én de kracht vinden om daar authentiek vorm aan te geven.’

Klinkt dit voor jou wat zweverig? Als dat zo is, lees de zinnen dan even opnieuw. Want ze zijn het namelijk allerminst. Kijk eens naar elk woord in deze definitie en