

WHITEPAPER GEDRAGSVERANDERING

Van technologie naar waarde

Waarom gedrag de grootste succesfactor is van samenwerking

Inhoudsopgave.

- 01 Samenvatting
- 02 Gedrag naar impact
- 03 Organisatiecontext
- 04 Barrières en triggers
- 05 Oplossingsrichting
- 06 Van inzicht naar actie
- 07 Conclusie

01 Samenvatting

Organisaties investeren volop in technologie. Nieuwe systemen, digitale toepassingen en slimme innovaties moeten processen versnellen, samenwerking verbeteren en organisaties toekomstbestendig maken. Toch ontstaat de gewenste impact lang niet altijd. Functionaliteiten werken, projecten worden opgeleverd en processen veranderen, terwijl de dagelijkse praktijk nauwelijks meebeweegt.

Dat roept een interessante vraag op. Waarom levert een technisch goede oplossing niet automatisch een beter resultaat op?

Vanuit gedragskundig perspectief ligt het antwoord zelden in de techniek zelf. De grootste invloed ontstaat in de manier waarop professionals met elkaar samenwerken. Gedrag bepaalt hoe mensen vragen stellen, keuzes maken, informatie delen en gezamenlijk richting geven aan een oplossing. Juist daar ontstaat het verschil tussen een oplossing die beschikbaar is en een oplossing die daadwerkelijk waarde toevoegt.

De eerste oplossing is zelden het echte antwoord.

Deze uitspraak raakt een fundamenteel gedragsmechanisme. Professionals ontwikkelen expertise door ervaring. Zij herkennen patronen, verbinden situaties met eerdere oplossingen en komen daardoor snel tot een antwoord. Dat voelt efficiënt. Toch ontstaat tegelijkertijd een belangrijk risico. Hoe sneller een oplossing zichtbaar wordt, hoe kleiner de kans dat de behoefte volledig wordt onderzocht.

Waarde ontstaat wanneer professionals eerst begrijpen wat iemand probeert te bereiken. Pas daarna krijgt expertise haar grootste betekenis. Oplossingen sluiten beter aan, samenwerking krijgt meer kwaliteit en technologie ondersteunt het werk waarvoor zij bedoeld is.

Deze whitepaper laat zien waarom gedrag de grootste succesfactor is van technologie. Niet omdat techniek minder belangrijk wordt, maar omdat menselijk gedrag bepaalt hoeveel waarde technologie uiteindelijk toevoegt.

KERNPUNTEN

- Technologie maakt mogelijkheden zichtbaar.
- Gedrag bepaalt welke mogelijkheden werkelijkheid worden.
- De eerste oplossing is zelden het echte antwoord.
- Begrijpen gaat vooraf aan oplossen.
- Gedrag is de grootste succesfactor van technologie.

“

De eerste oplossing is zelden het
echte antwoord.

02 Gedrag naar impact

Een collega deelt een uitdaging. Een leidinggevende vraagt om ondersteuning. Een team zoekt een manier om efficiënter te werken. Binnen enkele seconden ontstaat een beeld van wat er nodig is, van de oplossing. Dat gebeurt vrijwel automatisch en is geen toeval.

Mensen herkennen voortdurend patronen. Ons brein vergelijkt nieuwe situaties met eerdere ervaringen en zoekt naar overeenkomsten. Daardoor ontstaat snelheid en die vormt een belangrijke kracht van professionals. Ervaring maakt het mogelijk om complexe situaties snel te overzien.

Tegelijkertijd gebeurt er iets anders. De aandacht verschuift van de behoefte naar de oplossing. Dat verschil lijkt klein en de impact ervan is groot. Een oplossing beantwoordt een vraag. Een behoefte vertelt waarom die vraag ontstaat. Wanneer de behoefte onvoldoende zichtbaar wordt blijft het gewenste resultaat vaak uit.

Juist daar ontstaat een interessant mechanisme. Veel professionals ervaren hun toegevoegde waarde doordat zij oplossingen bieden. Collega's waarderen hun expertise, organisaties waarderen daadkracht. Daardoor groeit de neiging om snel duidelijkheid te geven. Vanuit gedragskundig perspectief is dat begrijpelijk. Toch blijkt dezelfde snelheid regelmatig de ruimte te verkleinen waarin nieuwe inzichten kunnen ontstaan.

Goede vragen creëren eigenaarschap.

Die uitspraak gaat verder dan communicatie. Een goede vraag laat zien dat het antwoord ertoe doet. Daarmee verandert de kwaliteit van het gesprek.

Mensen delen meer informatie wanneer zij ervaren dat hun perspectief onderdeel wordt van de oplossing. Zij vertellen welke afwegingen zij maken, welke verwachtingen leven en welk resultaat voor hen belangrijk is. Daardoor ontstaat een volledig beeld van de situatie.

Interessant genoeg verandert daarmee ook de rol van expertise. Expertise verschuift daarmee van antwoord naar richting en gewenste impact. Professionals gebruiken hun kennis om betekenis te geven aan wat zij horen. De oplossing ontstaat vanuit een gezamenlijk begrip van de situatie, waardoor eigenaarschap groeit. Mensen herkennen hun eigen bijdrage in de uitkomst en voelen zich verantwoordelijk voor het resultaat.

Dat effect reikt verder dan één gesprek. Samenwerking krijgt meer kwaliteit. Besluiten sluiten beter aan op de praktijk. Verandering verloopt soepeler omdat mensen begrijpen waarom keuzes worden gemaakt. Technologie krijgt daardoor een andere positie. Zij ondersteunt het gezamenlijke doel in plaats van het vertrekpunt van het gesprek te zijn.

| Gedrag bepaalt de waarde van technologie.

Die uitspraak laat zien waar de grootste hefboom ligt. Technologie maakt veel mogelijk. Gedrag bepaalt welke mogelijkheden werkelijkheid worden.

KERNPUNTEN

- Ons brein herkent patronen en kiest voor snelheid.
- Snelheid verschuift de aandacht van behoefte naar oplossing.
- Goede vragen creëren eigenaarschap.
- Expertise verschuift van antwoord naar richting.

03 Organisatiecontext

Vrijwel iedere organisatie bevindt zich voortdurend in verandering. Nieuwe technologie, veranderende klantvragen en toenemende digitalisering zorgen ervoor dat professionals continu nieuwe keuzes maken. Organisaties investeren daarom in systemen die samenwerking eenvoudiger maken en processen ondersteunen.

Tegelijkertijd groeit een andere behoefte. Professionals willen begrijpen hoe hun werk bijdraagt aan het gezamenlijke resultaat. Zij zoeken verbinding tussen hun eigen expertise en de doelen van de organisatie. Juist daar ontstaat de kwaliteit van samenwerking.

Toch zien we in veel organisaties een herkenbaar patroon. Hoe belangrijker een vraag wordt, hoe sneller professionals hun expertise inzetten. Dat lijkt logisch. Expertise geeft vertrouwen. Mensen verwachten antwoorden van collega's die ergens veel vanaf weten.

Vanuit gedragskundig perspectief gebeurt er tegelijkertijd iets anders. Iedere specialist kijkt vanuit een eigen referentiekader. De één ziet mogelijkheden. De ander ziet processen. Weer een ander kijkt naar risico's of prestaties. Al die perspectieven zijn waardevol. Tegelijkertijd ontstaat het risico dat iedere professional vooral reageert vanuit zijn eigen expertise. Daardoor verschuift de aandacht ongemerkt naar verschillende oplossingen, terwijl iedereen hetzelfde resultaat probeert te bereiken.

Juist daar ontstaat afstand. Niet doordat mensen verschillend denken. Juist doordat iedereen probeert waarde toe te voegen.

Waar gaat het eigenlijk over?

Die vraag verandert de dynamiek van het gesprek.

Professionals verlaten hun eigen oplossing en onderzoeken gezamenlijk welk resultaat centraal staat. Daardoor ontstaat een gedeelde richting. Verschillende expertises vullen elkaar aan in plaats van elkaar af te wisselen. Organisaties die hierin slagen, ontwikkelen een andere manier van samenwerken.

Nieuwsgierigheid krijgt dezelfde waarde als vakmanschap en vragen krijgen dezelfde waarde als antwoorden. Daardoor ontstaat een cultuur waarin expertise mensen verbindt in plaats van verdeelt.

KERNPUNTEN

- Iedere specialist kijkt vanuit een eigen referentiekader.
- Afstand ontstaat doordat iedereen waarde wil toevoegen.
- Een gedeeld resultaat verbindt verschillende expertises.
- Nieuwsgierigheid krijgt dezelfde waarde als vakmanschap.

04 Barrières en triggers

Gedrag verandert zodra mensen ervaren dat een andere aanpak meer oplevert. Toch kiezen professionals vaak voor hetzelfde gedrag als eerder. Dat gebeurt zelden bewust. Gedrag ontstaat uit ervaringen die in het verleden succesvol zijn geweest. Ons brein zoekt efficiëntie. Het herkent patronen, voorspelt een uitkomst en kiest opnieuw voor de route die eerder resultaat opleverde.

Dat lijkt logisch en daardoor ontstaan voorspelbare barrières. De eerste barrière is snelheid. Zodra een vraag wordt gesteld, verschijnt vrijwel direct een mogelijke oplossing. Die snelheid geeft vertrouwen. Tegelijkertijd verkleint zij de ruimte waarin nieuwe informatie zichtbaar wordt. Een oplossing krijgt vorm voordat het gezamenlijke doel volledig is onderzocht.

Een tweede barrière ontstaat door expertise. Professionals bouwen hun vakmanschap op door kennis en ervaring. Collega's waarderen hen omdat zij antwoorden hebben. Daardoor ontstaat een subtiel mechanisme. Hoe groter de expertise, hoe groter de behoefte om die expertise direct toe te voegen aan het gesprek.

Vanuit gedragskundig perspectief gebeurt hier iets interessants. De behoefte van de ander krijgt minder ruimte zodra de oplossing al richting krijgt. Daardoor ontstaat een gesprek waarin professionals vooral hun eigen perspectief verdiepen. De gezamenlijke bedoeling blijft gedeeltelijk verborgen.

Een derde barrière ontstaat in de manier waarop mensen betekenis geven aan taal. Iedere discipline ontwikkelt haar eigen woorden. Begrippen krijgen een specifieke betekenis binnen een vakgebied. Collega's uit een andere discipline gebruiken dezelfde woorden vaak vanuit een andere context. Daardoor lijkt het alsof mensen elkaar begrijpen, terwijl zij in werkelijkheid verschillende beelden hebben van hetzelfde vraagstuk.

Interessant genoeg ligt de belangrijkste trigger precies aan de andere kant van dit mechanisme. Mensen komen in beweging wanneer zij ervaren dat hun perspectief ertoe doet. Zodra iemand oprecht nieuwsgierig is naar de afwegingen van een ander, verandert de kwaliteit van het gesprek. Nieuwe informatie komt beschikbaar. Mensen delen hun ervaringen, hun verwachtingen en hun zorgen. Daardoor ontstaat een vollediger beeld van de werkelijkheid.

Praten heeft pas zin als je een luisteraar hebt.

Die uitspraak laat zien hoe gedrag van de een gedrag van de ander beïnvloedt. Mensen luisteren gemakkelijker wanneer zij zich eerst gehoord voelen. Dat mechanisme zien we terug in vrijwel iedere vorm van samenwerking.

Een professional die zich serieus genomen voelt, denkt actiever mee. Teams die elkaars perspectief onderzoeken, nemen betere besluiten. Organisaties die nieuwsgierigheid zichtbaar waarderen, versterken eigenaarschap zonder extra regels of processen toe te voegen.

Gedrag verspreidt zich via interactie, nieuwsgierigheid roept nieuwsgierigheid op, aandacht creëert aandacht en vertrouwen versterkt vertrouwen. Daardoor ontstaat beweging.

Van barrière naar beweging.

WAT BEWEGING TEGENHOUDT

Barrières

-  Snelheid
-  Expertise
-  Taal

WAT BEWEGING OP GANG BRENGT

Triggers

-  Gehoord voelen
-  Nieuwsgierigheid
-  Aandacht
-  Vertrouwen

“

Praten heeft pas zin als je een
luisteraar hebt.

05 Oplossingsrichting

Veel organisaties zoeken verbetering in systemen, processen en structuren en dat levert vaak waardevolle veranderingen op. Toch ontstaat duurzame impact pas wanneer professionals andere keuzes maken tijdens hun dagelijkse samenwerking.

Gedrag vormt daarom het echte vertrekpunt van verandering. Die verandering begint met een eenvoudige verschuiving waarbij het gewenste resultaat centraal staat.

Professionals onderzoeken eerst wat iemand probeert te bereiken. Vervolgens kijken zij welke oplossing daarbij past. Daardoor ontstaat ruimte voor verschillende perspectieven voordat een richting wordt gekozen.

| Gedrag bepaalt de waarde van technologie.

Deze uitspraak krijgt betekenis zodra professionals hun expertise verbinden aan nieuwsgierigheid. De expertise blijft belangrijk. Nieuwsgierigheid bepaalt wanneer expertise de meeste waarde toevoegt. Vanuit gedragskundig perspectief ontstaat daarmee een ander soort samenwerking.

Professionals ontwikkelen oplossingen samen. Iedere discipline levert een bijdrage aan hetzelfde resultaat. De technologie ondersteunt mensen om iedere dag beter samen te werken.

Dat vraagt een andere keuze. Professionals kiezen ervoor eerst te begrijpen, daarna ontstaat richting. Vervolgens krijgt de oplossing vorm en deze volgorde versterkt eigenaarschap. Mensen herkennen zichzelf in de gemaakte keuzes. Daardoor groeit de bereidheid om samen verantwoordelijkheid te nemen voor de uitvoering. Organisaties versterken dit gedrag door nieuwsgierigheid zichtbaar te maken. Leidinggevendens stellen vragen voordat zij antwoorden geven.

Teams starten gesprekken vanuit het gewenste resultaat. Professionals onderzoeken eerst de bedoeling achter een vraag. Zo ontstaat een cultuur waarin gedrag en technologie elkaar voortdurend versterken.

KERNPUNTEN

- Duurzame impact ontstaat in de dagelijkse samenwerking.
- Het gewenste resultaat vormt het vertrekpunt van het gesprek.
- Professionals onderzoeken eerst de bedoeling en kiezen daarna een oplossing.
- Nieuwsgierigheid bepaalt wanneer expertise de meeste waarde toevoegt.
- Eigenaarschap groeit wanneer mensen zichzelf herkennen in de keuzes.
- Leidinggevend en stellen vragen voordat zij antwoorden geven.
- Gedrag en technologie versterken elkaar voortdurend.

06 Van inzicht naar actie

Inzicht krijgt pas betekenis wanneer het zichtbaar wordt in gedrag.

Veel professionals herkennen het belang van samenwerken, luisteren en verbinding. Dat inzicht vormt een belangrijk begin. De echte verandering ontstaat tijdens het eerstvolgende gesprek.

Iedere interactie biedt opnieuw een keuze. De keuze om direct een oplossing te delen of de keuze om eerst te onderzoeken wat iemand werkelijk probeert te bereiken. Dat moment bepaalt de kwaliteit van het vervolg. Professionals die bewust ruimte creëren tussen de vraag en hun antwoord ontdekken meer informatie.

Daardoor ontstaan gesprekken waarin verschillende perspectieven samenkomen en nieuwe inzichten worden zichtbaar. Besluiten sluiten beter aan op de praktijk en oplossingen krijgen meer draagvlak. Vanuit dat nieuwe gedrag ontstaat een cultuur waarin professionals elkaar versterken vanuit hun verschillende expertises. Kleine gedragskeuzes leiden zo tot grote impact in de organisatie.

Binnen *springbehaviour* zien we dagelijks dat duurzame verandering begint met één eenvoudige vraag:

Welk gedrag vraagt deze situatie van mij?

Die vraag maakt gedrag zichtbaar. Gedrag beïnvloedt samenwerking en samenwerking bepaalt de impact.

Meer inzichten, artikelen en praktische tools over gedragsverandering vind je op www.springbehaviour.com.

KERNPUNTEN

- Inzicht krijgt pas betekenis wanneer het zichtbaar wordt in gedrag.
- Iedere interactie biedt opnieuw een keuze.
- Ruimte tussen vraag en antwoord maakt meer informatie zichtbaar.
- Verschillende perspectieven leiden tot betere besluiten.
- Kleine gedragskeuzes leiden tot grote impact.
- Duurzame verandering begint met de vraag welk gedrag de situatie vraagt.

07 Conclusie

Iedere organisatie wil meer waarde creëren. Vaak verschuift de aandacht daarbij naar technologie, processen en innovatie. Vanuit gedragskundig perspectief ontstaat de grootste hefboom ergens anders:

Bij de keuzes die professionals iedere dag maken, de manier waarop zij luisteren, de manier waarop zij vragen stellen en de manier waarop zij betekenis geven aan wat een ander probeert te bereiken.

Juist daar ontstaat de kwaliteit van samenwerking.

| Gedrag bepaalt de waarde van technologie.

Die uitspraak gaat verder dan digitale verandering. Zij laat zien dat iedere oplossing uiteindelijk afhankelijk is van menselijk gedrag.

Professionals die nieuwsgierig blijven, ontdekken meer informatie. Professionals die eerst begrijpen, ontwikkelen oplossingen die beter aansluiten op de praktijk. Professionals die samenwerken vanuit een gezamenlijk doel creëren meer eigenaarschap, meer draagvlak en meer resultaat.

Daarmee krijgt technologie een andere rol. Technologie versnelt, gedrag geeft richting. Technologie maakt mogelijkheden zichtbaar, gedrag bepaalt welke mogelijkheden werkelijkheid worden.

De vraag is:

| Welk gedrag helpt ons om samen meer waarde te creëren?

Iedere interactie vormt een keuze en iedere keuze beïnvloedt gedrag.

Gedrag bepaalt de impact.

your impact. your choice.

Verandering start met contact

We reageren persoonlijk en denken inhoudelijk met je mee.



info@springbehaviour.com



+31 73 211 2154



Taalstraat 36, 5261 BE, Vught



springbehaviour.com

