

WHITEPAPER GEDRAGSVERANDERING

Waarom gedrag het succes van IT bepaalt

Waarom betere gesprekken leiden tot betere resultaten

Inhoudsopgave.

- 01 Samenvatting

- 02 Van gedrag naar impact

- 03 Organisatiecontext

- 04 Barrières en triggers

- 05 Oplossingsrichting: gedrag als hefboom

- 06 Van inzicht naar actie

- 07 Conclusie

01 Samenvatting

Organisaties investeren voortdurend in technologie, processen en kennis. Daarmee vergroten ze hun mogelijkheden, versnellen ze hun dienstverlening en versterken ze hun concurrentiepositie. Toch ontstaat de grootste impact zelden door de technologie zelf. Die ontstaat door het gedrag van de mensen die ermee werken.

Juist daar ligt een interessante paradox. Hoe groter de kennis en ervaring van professionals, hoe sneller zij geneigd zijn om oplossingen te herkennen. Dat voelt efficiënt. De organisatie ervaart snelheid. Projecten komen in beweging. Besluiten volgen elkaar snel op.

Tegelijkertijd ontstaat hierdoor een mechanisme dat veel organisaties herkennen. De eerste oplossing krijgt alle aandacht, terwijl de werkelijke behoefte nog onder de oppervlakte ligt. Mensen reageren op de vraag die wordt gesteld, terwijl de uitdaging achter die vraag nog vraagt om aandacht.

Dat maakt gedrag een strategisch thema.

De kwaliteit van een organisatie wordt uiteindelijk bepaald door de kwaliteit van de gesprekken die mensen met elkaar voeren. In die gesprekken ontstaan keuzes. Die keuzes bepalen samenwerking. Samenwerking bepaalt de kwaliteit van besluiten. En besluiten vormen uiteindelijk de basis voor prestaties.

Wie gedrag begrijpt, kijkt daardoor anders naar organisatieontwikkeling. De vraag verschuift van *"Welke oplossing kiezen we?"* naar *"Welk gedrag brengt ons tot de juiste oplossing?"*

KERNPUNTEN

- Gedrag bepaalt de kwaliteit van resultaten.
- Overtuigingen sturen ons gedrag.
- Vertragen creëert inzicht.
- Nieuwsgierigheid versterkt samenwerking.
- Goede vragen leveren betere oplossingen op.
- Vertrouwen groeit door aandacht.
- Elke verandering begint bij je eigen gedrag.

02 Van gedrag naar impact

Iedere organisatie kent professionals die snel schakelen. Ze beschikken over veel kennis, herkennen patronen en zien direct mogelijkheden. Dat vormt een enorme kracht. Ervaring maakt immers dat mensen verbanden leggen waar anderen nog zoeken.

Juist daardoor ontstaat een interessante dynamiek. Zodra iemand denkt het antwoord te herkennen, verschuift de aandacht automatisch naar de oplossing. Het brein zoekt snelheid. Dat voelt logisch, want eerdere ervaringen hebben vaak succes opgeleverd. Die ervaringen vormen overtuigingen en die sturen je gedrag.

Gedrag begint daarom veel eerder dan het moment waarop iemand iets zegt of doet. Het begint bij de manier waarop iemand naar een situatie kijkt. Die voorstelling bepaalt welke vragen worden gesteld, welke informatie belangrijk lijkt en welke signalen aandacht krijgen. Twee mensen kunnen naar precies dezelfde situatie kijken en toch een volledig ander gesprek voeren. Hun gedrag verschilt, omdat hun beeld van de werkelijkheid verschilt.

Een eenvoudig praktijkvoorbeeld laat dat mooi zien. Stel dat iemand ervan overtuigd raakt dat een apparaat defect is. Vanaf dat moment verdwijnt iedere aanleiding om het apparaat opnieuw te gebruiken. De overtuiging stuurt het gedrag. Tot iemand anders binnenloopt, op een knop drukt en laat zien dat alles gewoon werkt. De situatie verandert nauwelijks. De voorstelling verandert volledig.

Binnen organisaties gebeurt precies hetzelfde. Een manager ziet weerstand. Een specialist ziet complexiteit. Een projectleider ziet tijdsdruk. Een medewerker ziet onzekerheid. Iedereen reageert logisch vanuit zijn eigen perspectief. Daardoor ontstaat gedrag dat voor de één vanzelfsprekend voelt en voor de ander juist verwarring oproept. Dat verklaart waarom samenwerking soms stroef verloopt, terwijl alle betrokkenen hetzelfde doel nastreven.

Van antwoorden naar nieuwsgierigheid

Professionals ontvangen waardering voor hun expertise. Ze lossen problemen op, nemen besluiten en brengen organisaties vooruit. Dat succes versterkt een belangrijk patroon: snelheid voelt als kwaliteit.

Toch vraagt complexe samenwerking om een ander vertrekpunt: Nieuwsgierigheid.

Nieuwsgierigheid vertraagt het gesprek. Daardoor ontstaat ruimte voor nieuwe informatie. Mensen vertellen meer. Verbanden worden zichtbaar. De oorspronkelijke vraag krijgt context. Pas daarna verschijnt de oplossing die werkelijk aansluit bij het doel.

Hier ontstaat een belangrijk verschil tussen reageren en begrijpen. Reageren richt zich op de vraag. Begrijpen richt zich op de bedoeling achter de vraag.

Dat lijkt een klein verschil. In de praktijk bepaalt het de kwaliteit van vrijwel ieder besluit. Een extra vraag verandert regelmatig de uitkomst van een volledig project.

Gedrag bepaalt vertrouwen

Veel organisaties investeren in processen om samenwerking te verbeteren. Ze maken afspraken, ontwerpen governance-structuren en introduceren nieuwe werkwijzen. Dat biedt duidelijkheid en richting.

Vertrouwen ontstaat echter ergens anders. Vertrouwen groeit tijdens gesprekken waarin mensen ervaren dat hun perspectief ertoe doet. Dat begint met aandacht. Wanneer iemand merkt dat een ander werkelijk probeert te begrijpen wat belangrijk is, verandert de dynamiek van het gesprek. Standpunten maken plaats voor gezamenlijke verkenning. Mensen denken harder mee, delen informatie die eerder verborgen bleef en voelen zich mede-eigenaar van het resultaat.

Zo ontstaat een kettingreactie. Meer aandacht leidt tot beter begrip. Beter begrip leidt tot betere keuzes. Betere keuzes versterken samenwerking. Sterkere samenwerking levert betere resultaten op.

Organisaties die deze beweging maken, ervaren dat projecten soepeler verlopen. Besluiten sluiten beter aan op de dagelijkse praktijk en veranderingen krijgen sneller draagvlak. Daardoor verschuift de aandacht vanzelf van losse oplossingen naar duurzame waardecreatie.

De keuze die iedere professional maakt

Iedere ontmoeting begint met een keuze. De eerste mogelijkheid voelt vertrouwd. De professional deelt direct zijn expertise. Het gesprek krijgt snelheid en richting. De tweede mogelijkheid vraagt meer aandacht. De professional onderzoekt eerst de context. Hij wil begrijpen welk doel iemand wil bereiken, welke belangen een rol spelen en welke overtuigingen het gesprek beïnvloeden.

Beide keuzes kosten aan het begin slechts enkele minuten. Hun impact verschilt echter fundamenteel. De eerste keuze versnelt het gesprek. De tweede keuze versnelt het resultaat.

Die beweging vraagt geen nieuw systeem, extra proces of aanvullende methodiek. Ze begint bij een gedragskeuze die iedere professional vandaag al kan maken.

Vertragen om te versnellen.

Die uitspraak raakt precies de kern. Vertragen betekent aandacht geven aan wat werkelijk speelt. Vanuit dat inzicht ontstaat richting. Richting creëert vertrouwen. En vertrouwen vormt de basis voor samenwerking die organisaties vooruithelpt.

KERNPUNTEN

- Overtuigingen sturen gedrag.
- Het beeld van een situatie bepaalt het gesprek.
- Nieuwsgierigheid vertraagt het gesprek en maakt nieuwe informatie zichtbaar.
- Reageren richt zich op de vraag, begrijpen op de bedoeling.
- Vertragen versnelt het resultaat.

“

Vertragen om te
versnellen.

03 Organisatiecontext

Vrijwel iedere organisatie beweegt in een omgeving waarin verandering de norm is. Technologie ontwikkelt zich razendsnel, klantverwachtingen veranderen voortdurend en teams werken steeds vaker over afdelingen, disciplines en landsgrenzen heen. Juist daardoor groeit de behoefte aan samenwerking.

Toch ontstaat samenwerking zelden vanzelf. Iedere afdeling ontwikkelt haar eigen taal, prioriteiten en manier van werken. Specialisten kijken vanuit hun expertise naar dezelfde uitdaging en zien verschillende oplossingen. Dat vormt een enorme kracht, omdat ieder perspectief waarde toevoegt. Tegelijkertijd vraagt die diversiteit om gedrag dat verbinding creëert.

Daar ligt een belangrijke uitdaging. Veel gesprekken beginnen vanuit het eigen vakgebied. De specialist denkt vanuit techniek, de manager vanuit resultaten en de gebruiker vanuit de dagelijkse praktijk. Iedere bijdrage klopt vanuit het eigen perspectief. Pas wanneer deze perspectieven samenkomen, ontstaat een compleet beeld van de werkelijkheid.

Juist daarom groeit de rol van professionals. Organisaties zoeken steeds minder naar mensen die alleen kennis toevoegen. Ze zoeken mensen die verschillende werelden met elkaar verbinden. Mensen die vragen stellen voordat zij adviseren. Mensen die het gezamenlijke doel zichtbaar maken voordat zij een oplossing kiezen.

Dat vraagt een andere manier van kijken. Een gesprek draait dan minder om het geven van antwoorden en steeds meer om het creëren van begrip. Vanuit dat begrip ontstaat draagvlak. Vanuit draagvlak groeit eigenaarschap. Eigenaarschap vormt vervolgens de basis voor duurzame verandering.

KERNPUNTEN

- Verandering is de norm en samenwerking wordt belangrijker.
- Specialisten zien vanuit hun expertise verschillende oplossingen.
- Organisaties zoeken mensen die verschillende werelden verbinden.
- Vragen stellen gaat vooraf aan adviseren.
- Begrip creëert draagvlak en draagvlak groeit uit tot eigenaarschap.

04 Barrières en triggers

Gedrag ontstaat altijd vanuit een combinatie van overtuigingen, ervaringen en omstandigheden. Daardoor veranderen mensen zelden door een nieuw proces of een extra instructie. Verandering begint wanneer iemand anders naar een situatie leert kijken.

Dat maakt barrières interessant. Een veelvoorkomende barrière is snelheid. Ervaren professionals herkennen patronen razendsnel. Hun expertise helpt hen om snel verbanden te leggen en besluiten te nemen. Juist daardoor ontstaat de neiging om het gesprek richting een oplossing te sturen. Die beweging voelt logisch, omdat eerdere ervaringen succes hebben gebracht.

Een tweede barrière ontstaat door taal. Iedere beroepsgroep ontwikkelt woorden die binnen de eigen wereld vanzelfsprekend zijn. Zodra verschillende disciplines samenwerken, ontstaat er afstand. Gesprekken vragen dan extra vertaling. Mensen zoeken naar gezamenlijke betekenis voordat gezamenlijke keuzes mogelijk worden.

Een derde barrière ligt in overtuigingen. Iedere professional kijkt door zijn eigen bril naar een vraagstuk. Die bril bepaalt welke signalen opvallen, welke risico's aandacht krijgen en welke kansen zichtbaar worden. Zodra mensen zich bewust worden van hun eigen perspectief, ontstaat ruimte voor nieuwe inzichten.

Daarmee komen we bij de belangrijkste trigger voor gedragsverandering: Nieuwsgierigheid.

Nieuwsgierigheid opent gesprekken. Mensen voelen zich uitgenodigd om hun context te delen, waardoor informatie zichtbaar wordt die eerder verborgen bleef. Dat verandert de kwaliteit van besluiten. De focus verschuift van symptoombestrijding naar het gezamenlijke doel.

Een tweede trigger is eigenaarschap. Mensen komen in beweging zodra zij begrijpen hoe hun bijdrage aansluit op een groter geheel. Een project krijgt betekenis wanneer duidelijk wordt welke waarde het toevoegt voor collega's, klanten of de organisatie. Vanuit die betekenis groeit betrokkenheid. Vanuit betrokkenheid groeit verantwoordelijkheid.

Vertrouwen vormt de derde trigger. Vertrouwen ontstaat wanneer mensen ervaren dat hun bijdrage telt. Daardoor delen zij ideeën, benoemen zij dilemma's en onderzoeken zij samen nieuwe mogelijkheden. Iedere vraag die oprechte interesse laat zien, versterkt dat vertrouwen.

Van barrière naar beweging.

WAT BEWEGING TEGENHOUDT

Barrières

- ⌋ Snelheid
- ⌋ Taal
- ⌋ Overtuigingen

WAT BEWEGING OP GANG BRENGT

Triggers

- ⌋ Nieuwsgierigheid
- ⌋ Eigenaarschap
- ⌋ Vertrouwen

“

Nieuwsgierigheid
opent gesprekken.

05 Oplossingsrichting: gedrag als hefboom

Organisaties zoeken vaak naar oplossingen in systemen, structuren en processen. Dat biedt richting en maakt samenwerking overzichtelijk. De grootste versnelling ontstaat echter wanneer gedrag het vertrekpunt wordt.

Dat begint met één eenvoudige vraag:

Welk gedrag willen we vaker zien?

Die vraag verandert de manier waarop organisaties naar verandering kijken.

In plaats van te sturen op activiteiten ontstaat aandacht voor interactie. Teams bespreken hoe zij gesprekken voeren, hoe zij besluiten nemen en hoe zij samenwerken. Daardoor verschuift de focus van controle naar ontwikkeling.

Een krachtig voorbeeld daarvan is de manier waarop professionals zich voorbereiden op gesprekken.

Veel voorbereiding richt zich op inhoud. Mensen verzamelen feiten, maken presentaties en denken na over argumenten. Dat levert waardevolle kennis op. De volgende stap ontstaat wanneer professionals zich daarnaast afvragen welk gedrag zij tijdens het gesprek willen oproepen. Willen zij vertrouwen creëren? Willen zij nieuwsgierigheid stimuleren? Willen zij gezamenlijk eigenaarschap ontwikkelen?

Die vragen veranderen de voorbereiding fundamenteel. Het gesprek krijgt een ander karakter. Mensen luisteren aandachtiger, stellen scherpere vragen en ontdekken sneller waar de werkelijke behoefte ligt.

Zo verschuift de rol van expert naar partner. Partnerschap ontstaat wanneer expertise en nieuwsgierigheid elkaar versterken. De professional brengt kennis én creëert ruimte voor het perspectief van de ander. Daardoor ontstaat een gezamenlijke zoektocht naar de beste oplossing.

Dat levert meer op dan een succesvol project. Het versterkt de manier waarop mensen samenwerken, besluiten nemen en elkaar verder helpen.

KERNPUNTEN

- Gedrag vormt het vertrekpunt van verandering.
- De focus verschuift van controle naar ontwikkeling.
- Voorbereiding gaat over inhoud en over gewenst gedrag.
- De rol verschuift van expert naar partner.
- Expertise en nieuwsgierigheid versterken elkaar.

06 Van inzicht naar actie

Iedere organisatie kan hier morgen mee beginnen. Gedragsverandering vraagt geen groots programma. Ze begint tijdens het eerstvolgende gesprek.

Sta daarom bewust stil bij de eerste vraag die je stelt.

Richt die vraag op de bedoeling achter de situatie. Ontdek welk resultaat iemand wil bereiken. Vraag door naar de context. Geef ruimte aan verschillende perspectieven voordat oplossingen op tafel komen.

Juist daar ontstaat de grootste versnelling. Teams ontwikkelen hierdoor een gezamenlijke taal. Mensen leren elkaars perspectief beter begrijpen. Besluiten sluiten sterker aan op de praktijk en veranderingen krijgen meer draagvlak.

Gedrag groeit vervolgens uit tot cultuur. Cultuur ontstaat immers door gedrag dat mensen iedere dag opnieuw laten zien. Iedere keuze, ieder gesprek en iedere interactie draagt daaraan bij. Daarmee groeit gedrag uit tot één van de krachtigste hefboomen voor organisatieontwikkeling.

Organisaties die bewust investeren in gedrag bouwen aan een omgeving waarin mensen samen leren, samen verbeteren en samen verantwoordelijkheid nemen voor het resultaat.

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

KERNPUNTEN

- Gedragsverandering begint tijdens het eerstvolgende gesprek.
- De eerste vraag richt zich op de bedoeling achter de situatie.
- Ruimte voor perspectieven gaat vooraf aan oplossingen.
- Teams ontwikkelen een gezamenlijke taal.
- Gedrag groeit uit tot cultuur.

07 Conclusie

Organisaties veranderen voortdurend. Technologie ontwikkelt zich, markten bewegen en verwachtingen groeien. Toch blijft één factor iedere verandering met elkaar verbinden: menselijk gedrag.

Gedrag bepaalt hoe mensen luisteren, samenwerken, besluiten nemen en richting geven aan verandering. Daardoor vormt gedrag de basis onder iedere strategie, ieder project en iedere technologische ontwikkeling.

De grootste versnelling ontstaat wanneer professionals bewust kiezen voor nieuwsgierigheid, aandacht en verbinding. Vanuit die keuze groeien gesprekken die leiden tot betere besluiten, sterkere samenwerking en resultaten die duurzaam bijdragen aan organisatiedoelen.

Voorstelling bepaalt gedrag.

Die eenvoudige observatie laat zien waar iedere verandering begint. Zodra mensen anders naar een situatie kijken, veranderen de vragen die zij stellen. Andere vragen leiden tot nieuwe inzichten. Nieuwe inzichten creëren betere keuzes. En betere keuzes vormen uiteindelijk de basis voor betere resultaten.

Wie organisaties wil ontwikkelen, begint daarom bij gedrag.

Meer weten over hoe gedragsverandering organisaties helpt om strategie, samenwerking en prestaties te versterken? Op <https://www.springbehaviour.com> vind je meer inzichten, praktijkvoorbeelden en handvatten om gedrag bewust in beweging te brengen.

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

