

WHITEPAPER GEDRAGSVERANDERING

Gedrag onder druk

hoe bewuste keuzes de impact van organisaties bepalen

Inhoudsopgave.

- 01 Samenvatting

- 02 Gedrag naar impact-analyse

- 03 Organisatiecontext

- 04 Barrières en triggers

- 05 Oplossingsrichting: gedrag

- 06 Van inzicht naar actie

- 07 Conclusie

01 Samenvatting

Organisaties investeren veel tijd in strategie, processen, systemen en structuren. Toch wordt het uiteindelijke resultaat iedere dag bepaald in een veel kleiner moment: het moment waarop iemand kiest hoe hij reageert. Een leidinggevende geeft ruimte of neemt controle over. Een collega spreekt iemand aan of laat gedrag voortbestaan. Een team houdt vast aan de afgesproken route of kijkt opnieuw naar het effect dat het wil bereiken.

| Gedrag vormt daarmee de verbinding tussen ambitie en resultaat.

Dat wordt vooral zichtbaar wanneer de omstandigheden veranderen. Onder druk zoeken mensen van nature naar zekerheid. Ze vallen terug op bekende routines, richten zich sterker op hun eigen perspectief en proberen grip te krijgen op de situatie. Dat gedrag geeft houvast en kan tegelijkertijd de bewegingsruimte van een team verkleinen wanneer de omgeving iets anders vraagt.

Organisaties die onder uiteenlopende omstandigheden effectief willen blijven, hebben daarom mensen nodig die hun gedrag kunnen aanpassen zonder hun richting te verliezen. Daarvoor zijn drie voorwaarden belangrijk: een helder gezamenlijk effect, een omgeving waarin mensen op elkaar en op het systeem kunnen vertrouwen, en voldoende nieuwsgierigheid om nieuwe informatie werkelijk toe te laten.

De kern daarvan laat zich samenvatten in één gedachte:

| Maak de impact helder en kies vervolgens het gedrag dat die impact dichterbij brengt.

Dat vraagt om een andere manier van kijken. Activiteit wordt dan geen maatstaf voor effectiviteit. De vraag verschuift naar wat gedrag daadwerkelijk veroorzaakt bij anderen, in het team en in de organisatie.

springbehaviour beschrijft diezelfde beweging vanuit de gedachte dat gedrag zichtbaar effect heeft en dat mensen bewuster kunnen kiezen zodra zij ervaren wat hun gedrag bij anderen veroorzaakt. Gedrag wordt daarmee een middel om beweging, vertrouwen en resultaat te creëren.

KERNPUNTEN

- Gedrag verbindt ambitie en resultaat.
- Onder druk zoeken mensen zekerheid in bekende routines.
- Een helder gezamenlijk effect geeft richting.
- Vertrouwen en nieuwsgierigheid vergroten de bewegingsruimte.
- Activiteit is geen maatstaf voor effectiviteit.

“

Onder druk zoeken mensen van
nature naar **zekerheid**.

02 Gedrag naar impact-analyse

Mensen functioneren graag vanuit voorspelbaarheid. Een plan geeft richting, een proces geeft houvast en een duidelijke rol helpt om snel te bepalen wat er van je wordt verwacht. Dat mechanisme is waardevol. Het maakt samenwerking mogelijk en voorkomt dat iedere situatie vanaf nul moet worden opgelost.

De uitdaging ontstaat wanneer de werkelijkheid afwijkt van het oorspronkelijke plan.

Onder druk worden verschillen tussen mensen sterker zichtbaar. De ene persoon neemt onmiddellijk initiatief, een ander wacht op meer informatie en een derde trekt zich terug. Iedereen probeert op zijn eigen manier grip te krijgen. Achter die reacties ligt vaak dezelfde behoefte: zekerheid over wat er gebeurt en over wat een veilige of effectieve volgende stap is.

Dat verklaart waarom mensen juist in spannende situaties terugvallen op gedrag dat eerder succes opleverde. Een leidinggevende kan dichter op de uitvoering gaan zitten. Een specialist kan zich sterker vasthouden aan zijn inhoudelijke gelijk. Een team kan meer overleg organiseren omdat gezamenlijk bespreken vertrouwd voelt.

Dat gedrag voelt logisch vanuit het eigen perspectief. De impact ontstaat echter bij de ander.

Meer controle van een leidinggevende kan ervoor zorgen dat medewerkers minder initiatief nemen. Sterker vasthouden aan een inhoudelijk standpunt kan de nieuwsgierigheid van anderen verkleinen. Extra overleg kan snelheid uit een besluit halen. Daarmee ontstaat een belangrijk onderscheid tussen intentie en impact: iemand kan handelen vanuit betrokkenheid en tegelijkertijd een effect veroorzaken dat de gezamenlijke prestatie vertraagt.

Effectief gedrag vraagt daarom om een voortdurend besef van oorzaak en gevolg. Wat laat ik zien? Wat veroorzaakt dat bij de ander? Helpt die reactie ons bij het resultaat dat we samen willen bereiken?

Die gedachte sluit aan bij een centrale observatie uit de bron: mensen werken vaak intensief aan de route en stellen zichzelf te weinig de vraag of die inspanning nog bijdraagt aan het gewenste effect.

Daar ontstaat de eerste fundamentele gedragskeuze.

Een professional kan blijven investeren in de aanpak die vooraf logisch leek, of opnieuw kijken naar de situatie en bepalen welk gedrag op dit moment het meeste effect oplevert. De tweede route vraagt mentale flexibiliteit. Het doel blijft helder, terwijl het gedrag kan meebewegen.

Dat principe komt scherp naar voren in de uitspraak:

| Als alles chaos is, moet je systeem kalm zijn.

Een kalm systeem betekent hier meer dan een organisatiestructuur. Het gaat ook over het persoonlijke vermogen om onder druk te blijven waarnemen, over teams die weten wat ze aan elkaar hebben en over een organisatie die voldoende duidelijkheid biedt om zelfstandig te kunnen handelen.

De impact daarvan is groot. Mensen hoeven hun energie dan minder te besteden aan het zoeken naar houvast en kunnen die energie gebruiken om de situatie te lezen, keuzes te maken en waarde toe te voegen.

KERNPUNTEN

- Voorspelbaarheid maakt samenwerking mogelijk.
- Onder druk vallen mensen terug op eerder succesvol gedrag.
- Intentie en impact zijn niet hetzelfde.
- De impact van gedrag ontstaat bij de ander.
- Een kalm systeem geeft ruimte om te blijven waarnemen.

03 Organisatiecontext

Gedrag ontstaat altijd in een context. Dezelfde persoon kan in het ene team initiatief tonen en in een andere omgeving voortdurend wachten op toestemming. Een medewerker kan bij de ene leidinggevende open feedback geven en bij een andere vooral informatie achterhouden. Dat verschil vertelt veel over de omgeving waarin gedrag ontstaat.

Organisaties vormen gedrag via wat zij dagelijks zichtbaar maken. Mensen kijken naar wat wordt beloond, wat wordt gecorrigeerd en welk gedrag collega's normaal vinden. Nieuwe medewerkers doen dat vrijwel direct. Zij observeren hoe mensen met elkaar spreken, hoe besluiten worden genomen en hoeveel ruimte iemand krijgt om vragen te stellen. Zo leren zij welk gedrag binnen de groep past.

Cultuur krijgt daardoor een heel concrete betekenis.

Cultuur is voor mij gestold gedrag.

Die uitspraak legt de relatie tussen dagelijks gedrag en organisatiecultuur bloot. Afspraken en waarden krijgen pas betekenis wanneer mensen ze terugzien in handelen. Wie samenwerking belangrijk vindt, laat dat zien in hoe informatie wordt gedeeld. Wie eigenaarschap wil stimuleren, laat dat zien in de ruimte die medewerkers krijgen om beslissingen te nemen. Wie aanspreekbaarheid belangrijk vindt, maakt feedback onderdeel van het dagelijkse werk.

De organisatiecontext beïnvloedt daarmee rechtstreeks de impact van individueel gedrag.

Duidelijke structuren kunnen bijvoorbeeld rust creëren. Mensen weten welke verantwoordelijkheden zij hebben, waar beslissingsruimte ligt en waarop zij kunnen terugvallen wanneer omstandigheden veranderen. Vanuit die zekerheid ontstaat ruimte om zelfstandig te handelen.

Dat vraagt om een belangrijk onderscheid in leiderschap. Duidelijkheid hoeft geen volledige instructie te betekenen. Een leider kan het gewenste effect, de grenzen en verantwoordelijkheden helder maken en vervolgens ruimte geven voor professionele keuzes.

In de bron wordt dat principe beschreven als mission command: het effect en de intentie zijn helder, waarna mensen binnen hun verantwoordelijkheid bepalen hoe zij dat effect realiseren.

Voor organisaties levert dit een krachtig patroon op:

heldere bedoeling → duidelijke kaders → vertrouwen → handelingsruimte → sneller passend gedrag.

De keuze van een leider om ruimte te geven heeft dus directe gevolgen voor het gedrag van anderen. Wanneer mensen ervaren dat hun vakmanschap wordt vertrouwd, groeit de kans dat zij initiatief nemen. Wanneer iedere stap vooraf wordt bepaald, leren mensen juist dat afstemming belangrijker is dan zelfstandig handelen.

De organisatie krijgt uiteindelijk het gedrag dat de context dagelijks uitlokt.

KERNPUNTEN

- Gedrag ontstaat altijd in een context.
- Organisaties vormen gedrag door wat zij dagelijks zichtbaar maken.
- Cultuur is gestold gedrag.
- Duidelijke structuren creëren rust.
- Duidelijkheid over het effect vraagt geen volledige instructie.
- De organisatie krijgt het gedrag dat de context uitlokt.

04 Barrières en triggers

Wie gedrag wil veranderen, moet begrijpen waarom het huidige gedrag aantrekkelijk is. Mensen houden gedrag doorgaans in stand omdat het ergens voor werkt. Het voorkomt ongemak, geeft zekerheid, beschermt een relatie of bevestigt een bestaand beeld.

Een herkenbare barrière is de behoefte aan bevestiging van het eigen perspectief.

Mensen stappen een gesprek vaak binnen met een verwachting over wat er speelt. Ze hebben al een beeld van de ander, een analyse van het probleem of een voorkeur voor de oplossing. Vervolgens stellen ze vragen vanuit die voorstelling. De vraag klinkt open, terwijl de richting al grotendeels vaststaat.

Daarom is echte nieuwsgierigheid lastiger dan zij lijkt. Nieuwsgierigheid vraagt dat iemand ruimte creëert voor een antwoord dat vooraf nog onbekend is. In de bron wordt dit omschreven als de bereidheid om te beseffen dat je zelf misschien het antwoord nog niet hebt.

De impact daarvan reikt verder dan het gesprek zelf. Wie werkelijk nieuwsgierig luistert, ontdekt informatie die vanuit het eigen perspectief verborgen bleef. Daardoor ontstaat een rijker beeld van de situatie en groeit de mogelijkheid om gedrag beter af te stemmen op wat de ander nodig heeft.

Een tweede barrière is sociale spanning. Mensen vermijden soms het aanspreken van een collega omdat zij vooraf bedenken hoe die ander zal reageren. De verwachte weerstand wordt daarmee al bepalend voordat het gesprek heeft plaatsgevonden.

De keuze om gedrag bespreekbaar te maken kan juist duidelijkheid en veiligheid vergroten wanneer het gesprek gekoppeld blijft aan het gezamenlijke effect. Het perspectief verschuift dan van persoonlijke waardering naar de vraag welk gedrag helpt om samen beter te functioneren.

Een derde barrière is controle. Wanneer de druk stijgt, groeit bij leidinggevendenden vaak de behoefte om dichter op de uitvoering te zitten. Dat geeft het gevoel van grip. Tegelijkertijd kan iedere extra instructie de ruimte van medewerkers verkleinen om zelf waar te nemen en te handelen.

Vertrouwen werkt hier als trigger voor ander gedrag. Mensen volgen onder druk gemakkelijker wanneer zij eerder hebben ervaren dat een leider vakmanschap, duidelijkheid en betrouwbaarheid laat zien. Dat vertrouwen wordt opgebouwd ruim voordat de spannende situatie ontstaat.

Daarmee ontstaat een belangrijk gedragsinzicht: effectief gedrag op een cruciaal moment wordt vaak voorbereid in honderden kleine momenten daarvoor.

Van barrière naar beweging.

WAT BEWEGING TEGENHOUDT

Barrières

-  Bevestiging
-  Spanning
-  Controle

WAT BEWEGING OP GANG BRENGT

Triggers

-  Nieuwsgierigheid
-  Vertrouwen
-  Ruimte

“

Als alles chaos is, moet je systeem
kalm zijn.

05 Oplossingsrichting: gedrag

De meest kansrijke oplossingsrichting begint bij impact.

Mensen bereiden gesprekken en beslissingen vaak voor vanuit hun eigen activiteit: wat wil ik zeggen, welke informatie moet ik delen en welke stappen wil ik doorlopen? Dat geeft structuur. De gedragskeuze wordt krachtiger wanneer de voorbereiding begint met een andere vraag: welk effect wil ik uiteindelijk zien?

Die verschuiving verandert het gedrag dat daarna volgt.

Wanneer een leidinggevende wil dat een medewerker eigenaarschap toont, vraagt dat gedrag dat ruimte en verantwoordelijkheid oproept. Wanneer een projectteam sneller besluiten wil nemen, vraagt dat om duidelijkheid over wie welke keuze kan maken. Wanneer een adviseur beweging wil creëren bij een stakeholder, helpt het om eerst te begrijpen welk perspectief die stakeholder heeft.

Springbehaviour vat die relatie op de eigen website samen vanuit het principe dat gedrag pas betekenis krijgt door het effect dat het bij de ander veroorzaakt. De praktische beweging gaat van zenden naar observeren en van een vaste aanpak naar bewust beïnvloeden.

Daarmee verschuift gedragsontwikkeling van het aanleren van een standaardreactie naar het vergroten van keuzevrijheid.

Nieuwsgierigheid speelt daarin een centrale rol.

Een nieuwsgierige houding maakt verbinding mogelijk omdat iemand ruimte creëert voor het perspectief van de ander. Dat vraagt concreet gedrag: een open vraag stellen, luisteren naar het antwoord en vervolgens onderzoeken wat die informatie betekent voor de eigen aanpak.

De tweede belangrijke gedragsrichting is vertrouwen creëren door voorspelbaarheid. Mensen ervaren rust wanneer afspraken helder zijn en wanneer collega's consequent handelen volgens wat samen is afgesproken. Die voorspelbaarheid ondersteunt samenwerking, zeker onder druk.

De derde richting is ruimte geven binnen heldere kaders. Mensen kunnen sneller reageren wanneer zij weten welk resultaat telt en welke grenzen gelden. Daardoor kan vakmanschap dichterbij de situatie worden ingezet.

| We zeggen wat je moet bereiken, maar niet hoe je dat moet bereiken.

De uitspraak bevat een bredere les voor organisaties: sturing op effect kan ruimte creëren voor beter gedrag op de plek waar de relevante informatie aanwezig is.

De vierde richting is oefenen in echte situaties. Gedrag wordt sterker wanneer mensen het ervaren, feedback krijgen op het effect en vervolgens opnieuw kunnen kiezen. Ook *spring*behaviour benadrukt daarom oefenen in de eigen praktijk en herhaling over langere tijd als basis voor blijvende gedragsverandering.

Daarmee ontstaat een consistente ontwikkellijn:

zien wat je doet → begrijpen wat het veroorzaakt → een andere keuze maken → ervaren welk effect die keuze heeft → herhalen totdat het nieuwe gedrag beschikbaar blijft onder druk.

KERNPUNTEN

- De voorbereiding begint bij het gewenste effect.
- Nieuwsgierigheid maakt verbinding mogelijk.
- Vertrouwen ontstaat door voorspelbaarheid.
- Ruimte binnen heldere kaders versnelt handelen.
- Gedrag wordt sterker door oefenen in echte situaties.
- Gedragsontwikkeling vergroot keuzevrijheid.

06 Van inzicht naar actie

Inzicht krijgt waarde wanneer iemand morgen iets anders doet.

Een logische eerste stap is daarom klein en direct observeerbaar. Kies één gesprek, vergadering of beslissing waarin jouw gedrag invloed heeft op anderen en bepaal vooraf welke impact je wilt realiseren.

Maak die impact concreet. Wat wil je na afloop daadwerkelijk zien gebeuren? Welk gedrag van de ander laat zien dat het gesprek effect heeft gehad? Die vraag voorkomt dat voorbereiding blijft steken in wat je zelf wilt vertellen.

Kijk daarna naar je eigen gedrag. Welke reactie lokt jouw huidige aanpak waarschijnlijk uit? Wanneer je veel uitleg geeft, creëer je mogelijk begrip. Wanneer je een echte open vraag stelt, creëer je ruimte voor informatie. Wanneer je verantwoordelijkheid expliciet bij iemand neerlegt, creëer je een andere beweging dan wanneer je zelf de oplossing aandraagt.

Zo wordt gedrag een bewuste keuze.

Nieuwsgierigheid biedt daarbij een toegankelijke oefening. Stel in een volgend gesprek één vraag waarvan je het antwoord werkelijk nog niet kent. Luister vervolgens zonder alvast je volgende argument te formuleren. Vraag door op wat je hoort en gebruik die informatie om opnieuw te bepalen wat de situatie vraagt.

De kracht van deze oefening zit in het mechanisme erachter. Zodra iemand zijn eigen beeld tijdelijk minder dominant maakt, krijgt nieuwe informatie meer kans. Daardoor groeit het aantal mogelijke gedragskeuzes en daarmee de kans op een effectievere reactie.

Voor leiders ligt er daarnaast een tweede praktische stap: maak onderscheid tussen het effect dat vaststaat en de route die ruimte mag krijgen.

Beschrijf het gewenste resultaat zo helder mogelijk. Maak duidelijk welke grenzen gelden en waar mensen zelfstandig kunnen handelen. Observeer vervolgens wat er gebeurt wanneer medewerkers die ruimte gebruiken. Geef feedback op het effect van hun gedrag en gebruik fouten als informatie voor een volgende keuze.

Teams kunnen hetzelfde principe toepassen op hun samenwerking. Bespreek regelmatig welk gedrag helpt bij het gezamenlijke resultaat en welk gedrag energie, snelheid of vertrouwen wegneemt. Daarmee verschuift feedback van een persoonlijk oordeel naar een gezamenlijke analyse van impact.

De website van *springbehaviour* beschrijft dit als het zichtbaar maken van wat iemand doet, welk effect dat heeft en wat er verandert wanneer iemand bewust anders kiest. Voor organisaties is dat een bruikbaar uitgangspunt, omdat verandering daardoor meetbaar wordt in gedrag dat mensen werkelijk kunnen waarnemen.

De vraag voor morgen wordt daarmee eenvoudig:

Welke impact wil ik bereiken, en welk gedrag van mij vergroot vandaag de kans op dat resultaat?

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

KERNPUNTEN

- Inzicht krijgt waarde in het eerstvolgende gesprek.
- Een concrete impact bepaalt de voorbereiding.
- Eigen gedrag lokt een voorspelbare reactie uit.
- Een echte open vraag maakt nieuwe informatie beschikbaar.
- Leiders scheiden het vaste effect van de vrije route.
- Teams bespreken welk gedrag het resultaat helpt.

07 Conclusie

Organisaties bestaan uiteindelijk uit mensen die voortdurend reageren op elkaar en op de context waarin zij werken. Processen, structuren en strategieën geven richting, terwijl gedrag bepaalt hoe die richting in de praktijk tot leven komt.

Onder druk zoeken mensen vanzelf naar houvast. Ze vertrouwen sterker op bekende patronen, hun eigen perspectief en bestaande routines. Dat gedrag geeft zekerheid en kan tegelijkertijd de flexibiliteit beperken die een veranderende situatie vraagt.

| De sleutel ligt daarom in het vergroten van bewuste gedragskeuzes.

Wanneer de gewenste impact helder is, kunnen mensen hun gedrag daaraan toetsen. Wanneer afspraken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn, ontstaat rust. Wanneer leiders vertrouwen opbouwen en ruimte geven, kunnen mensen hun vakmanschap inzetten. Wanneer collega's nieuwsgierig blijven naar andere perspectieven, ontstaat nieuwe informatie en daarmee een grotere keuzevrijheid.

Zo loopt de volledige gedragslijn door iedere laag van de organisatie:

Gedrag → creëert impact → vraagt om een bewuste keuze → leidt tot resultaat.

Gedragsverandering begint daarmee bij aandacht voor wat er daadwerkelijk gebeurt. Welke reactie roept mijn gedrag op? Helpt die reactie ons vooruit? Welke andere keuze is beschikbaar?

De antwoorden op die vragen verschillen per situatie. Het principe blijft hetzelfde.

| Impact eerst.

Wie vanuit het gewenste effect kijkt, krijgt meer ruimte om gedrag bewust te kiezen. Wie dat gedrag oefent, krijgt meer mogelijkheden wanneer de druk stijgt. En organisaties waarin mensen die keuze dagelijks leren maken, bouwen stap voor stap aan meer vertrouwen, aanpassingsvermogen en resultaat.

Meer over de visie van *springbehaviour* op gedrag, impact en gedragsontwikkeling is te vinden op de website.

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

