

WHITEPAPER GEDRAGSVERANDERING

Van automatisch gedrag naar bewuste impact

Inhoudsopgave.

- 01 Samenvatting
- 02 Gedrag → 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, technologie en structuur. Uiteindelijk bepalen mensen met hun dagelijkse gedrag hoeveel van die plannen werkelijkheid wordt. Hoe een leidinggevende reageert op weerstand, hoe een team omgaat met spanning en hoe een professional luistert tijdens een lastig gesprek, heeft direct invloed op samenwerking, besluitvorming en resultaat.

Een groot deel van ons dagelijkse gedrag ontstaat vanuit patronen. Mensen herkennen een situatie, verbinden die razendsnel aan eerdere ervaringen en kiezen gedrag dat eerder effectief of vertrouwd voelde. Dat mechanisme helpt ons om snel te handelen en energie efficiënt te gebruiken. Tegelijkertijd verandert de omgeving voortdurend. Technologie ontwikkelt zich, organisaties bewegen en verwachtingen van klanten en medewerkers verschuiven. Daardoor kan gedrag dat jarenlang resultaat opleverde vandaag een andere impact hebben.

Daar ligt een belangrijke kans voor organisaties. Gedragsverandering begint met het herkennen van wat er daadwerkelijk gebeurt. Welke reactie roept mijn gedrag op? Welke signalen geeft de ander? Welke aanname maak ik? En welk gedrag helpt mij om het gewenste resultaat te bereiken?

Je krijgt het gedrag dat je zelf hebt veroorzaakt.

Deze uitspraak legt de verantwoordelijkheid voor impact dichtbij. Wie zijn eigen gedrag onderzoekt, vergroot zijn invloed op wat daarna gebeurt. Vertragen, observeren, vragen stellen en bewust kiezen creëren ruimte voor ander gedrag. Daardoor ontstaat meer begrip, betere samenwerking en een groter vermogen om mee te bewegen met verandering.

De centrale gedachte is eenvoudig: gedrag bepaalt impact. Wie zijn impact wil veranderen, begint daarom bij de keuzes die zichtbaar worden in het dagelijkse handelen.

KERNPUNTEN

- Mensen bepalen met hun dagelijkse gedrag hoeveel van die plannen werkelijkheid wordt.
- Een groot deel van ons gedrag ontstaat vanuit patronen.
- Gedrag dat eerder resultaat opleverde kan vandaag een andere impact hebben.
- Gedragsverandering begint met herkennen wat er daadwerkelijk gebeurt.
- Gedrag bepaalt impact.

“

Je krijgt het gedrag dat je zelf hebt
veroorzaakt.

02 Gedrag → impact-analyse

Stel: een manager presenteert een verandering aan zijn team. Een medewerker reageert kritisch. De manager voelt weerstand en legt zijn argumenten uitgebreider uit. De medewerker herhaalt vervolgens zijn bezwaar. De manager wordt stellig. Binnen enkele minuten praten twee mensen vooral vanuit hun eigen positie.

Beiden proberen vooruit te komen. Toch ontstaat gedrag dat het tegenovergestelde effect kan hebben.

Mensen ontwikkelen gedurende hun leven patronen waarmee ze situaties snel kunnen interpreteren. Ervaringen uit eerdere gesprekken, opvoeding, werk en sociale situaties vormen een referentiekader. Zodra iets gebeurt, gebruikt het brein dat referentiekader om betekenis te geven aan de situatie en gedrag te kiezen. Daardoor ontstaat snelheid.

Dat is functioneel. Een professional hoeft iedere ochtend opnieuw te leren hoe een vergadering werkt. Een ervaren manager herkent veel situaties en kan snel handelen. De keerzijde ontstaat wanneer herkenning automatisch leidt tot dezelfde reactie terwijl de context inmiddels iets anders vraagt.

Een leidinggevende die gewend is om weerstand met argumenten weg te nemen, kan daardoor steeds meer gaan uitleggen. Een medewerker die spanning ervaart, kan zich terugtrekken. Een salesprofessional die graag oplossingen biedt, kan al gaan adviseren terwijl de klant nog bezig is zijn situatie uit te leggen.

Het zichtbare gedrag verschilt. Het mechanisme eronder lijkt op elkaar: mensen grijpen terug op gedrag dat vertrouwd voelt.

De impact ontstaat vervolgens in de interactie. Gedrag roept gedrag op. Meer overtuigen kan meer weerstand oproepen. Terugtrekken kan ertoe leiden dat anderen de ruimte overnemen. Snel oplossingen aandragen kan ervoor zorgen dat belangrijke informatie onbesproken blijft.

De eerste gedragskeuze ligt daarom in het observeren van de reactie die jouw eigen gedrag veroorzaakt.

Welk aandeel heb je er zelf in?

Die vraag verandert het perspectief. De aandacht verschuift van het corrigeren van de ander naar het onderzoeken van de interactie. Wat deed ik? Wat gebeurde er vervolgens? Draagt mijn gedrag bij aan het resultaat dat ik wil bereiken?

Ook lichaamstaal biedt daarbij informatie. Een collega wordt stiller. Iemand kijkt naar beneden terwijl hij zegt dat alles goed gaat. Handen beginnen te bewegen of iemand verandert plotseling van houding. Zulke signalen vertellen dat er iets gebeurt.

Een signaal vormt vervolgens het begin van onderzoek. Wie direct betekenis geeft aan wat hij ziet, vult de werkelijkheid van de ander in. Wie nieuwsgierig wordt, verzamelt informatie.

| Ik hoor dit, wat bedoel je daarmee?

Zo'n eenvoudige vraag kan de richting van een gesprek veranderen. De ander krijgt ruimte om zijn eigen perspectief toe te voegen. Daardoor ontstaat meer informatie, groeit wederzijds begrip en kan een bewuste vervolgstap worden gekozen.

Gedrag → impact → keuze → resultaat wordt daarmee praktisch: observeer wat jouw gedrag oproept, onderzoek wat er gebeurt en kies vervolgens het gedrag dat bijdraagt aan het gewenste effect.

KERNPUNTEN

- Mensen grijpen terug op gedrag dat vertrouwd voelt.
- De impact ontstaat in de interactie.
- Gedrag roept gedrag op.
- Een signaal vormt het begin van onderzoek.
- Wie nieuwsgierig wordt verzamelt informatie.

03 Organisatiecontext

Dit mechanisme krijgt extra betekenis binnen organisaties. De snelheid waarmee mensen werken neemt toe. E-mail, berichten, digitale systemen, vergaderingen en deadlines vragen voortdurend aandacht. Professionals schakelen tussen inhoud, collega's, klanten en privéverantwoordelijkheden. Dat stimuleert snelle reacties en vergroot de aantrekkingskracht van vertrouwde patronen.

Tegelijkertijd vragen organisaties juist om aanpassingsvermogen. Nieuwe technologie verandert functies. Teams krijgen andere verantwoordelijkheden. Klanten stellen andere eisen. Strategieën veranderen sneller. Daarmee ontstaat een spanningsveld: de omgeving vraagt nieuw gedrag terwijl mensen van nature efficiënt gebruikmaken van bestaand gedrag.

Een organisatie kan bijvoorbeeld besluiten dat medewerkers meer eigenaarschap moeten tonen. Wanneer leidinggevendenden ondertussen ieder probleem zelf oplossen, ontstaat een ander gedragssignaal. Medewerkers leren dan dat een vraag stellen sneller resultaat geeft dan zelf onderzoeken en besluiten.

Hetzelfde geldt voor luisteren. Een directieteam kan uitspreken dat medewerkers zich gehoord moeten voelen. Wanneer gesprekken vooral bestaan uit zenden, oplossingen geven en overtuigen, ervaren medewerkers iets anders dan de uitgesproken ambitie.

Gedrag maakt cultuur concreet.

Dat betekent ook dat leiderschap een belangrijke hefboom vormt. Mensen kijken naar wat leidinggevendenden daadwerkelijk doen. Een leider die ruimte vraagt voor reflectie en zelf direct antwoord geeft, beïnvloedt het gedrag in de groep. Een leider die vragen stelt, eigen gedrag onderzoekt en zichtbaar openstaat voor andere perspectieven, creëert een andere context.

De keuze ligt daarmee in voorbeeldgedrag. Vraag eerst van jezelf wat je uiteindelijk van anderen verwacht.

Dat sluit aan bij de bredere visie op gedragsverandering die *Springbehaviour* beschrijft op springbehaviour.com: gewenste impact krijgt betekenis wanneer mensen deze vertalen naar concreet gedrag in de dagelijkse praktijk.

KERNPUNTEN

- De omgeving vraagt nieuw gedrag en aanpassingsvermogen.
- Gedrag maakt cultuur concreet.
- Mensen kijken naar wat leidinggevendenden daadwerkelijk doen.
- Leiderschap vormt een belangrijke hefboom.
- De keuze ligt in voorbeeldgedrag.

04 Barrières en triggers

Als bewust gedrag zoveel kan opleveren, waarom vallen mensen dan toch terug in vertrouwde reacties?

Omdat vertrouwd gedrag efficiënt is.

Nieuw gedrag vraagt aandacht. Je moet herkennen wat er gebeurt, je eerste reactie waarnemen, een alternatief overwegen en vervolgens bewust handelen. Onder druk wordt die opgave groter. Een volle agenda, spanning, onzekerheid of een stevig meningsverschil maakt een bekende reactie aantrekkelijk.

Daar komt bij dat gedrag vaak een beschermende functie heeft. Iemand die tijdens een discussie harder gaat praten, probeert misschien grip te houden. Een collega die stilvalt, creëert afstand. Een leidinggevende die direct met oplossingen komt, probeert zekerheid en voortgang te bieden.

Wanneer we uitsluitend naar het zichtbare gedrag kijken, missen we gemakkelijk de reden waarom iemand het laat zien. De vraag “Wat probeert iemand hier te beschermen of bereiken?” opent een ander perspectief.

Dat geldt ook voor onszelf.

Een professional kan weten dat luisteren waardevol is en tijdens een spannend gesprek toch vooral zelf spreken. Een manager kan nieuwsgierigheid belangrijk vinden en bij weerstand direct conclusies trekken. Kennis alleen verandert gedrag dus zelden. De trigger voor verandering ontstaat wanneer iemand de relatie ziet tussen het eigen gedrag en het effect daarvan.

Het moment waarop je merkt dat jouw aanpak minder resultaat oplevert, is daarom waardevolle informatie.

Een veranderende markt kan zo'n trigger zijn. Een nieuw team ook. Feedback van een collega. Een gesprek dat vastloopt. Of simpelweg het besef dat dezelfde situatie steeds opnieuw ontstaat.

De gedragskeuze is vervolgens om dat moment te gebruiken voor onderzoek.

Loop naar binnen met nieuwsgierigheid en niet met een verhaal.

Nieuwsgierigheid creëert ruimte. Je hoeft vooraf minder in te vullen en krijgt daardoor toegang tot informatie die anders verborgen blijft. Het resultaat is een completer beeld van de situatie en meer keuze in hoe je reageert.

Van barrière naar beweging.

WAT BEWEGING TEGENHOUDT

Barrières

- 🔑 Vertrouwd
- 🔑 Druk
- 🔑 Beschermen

WAT BEWEGING OP GANG BRENGT

Triggers

- 🔑 Feedback
- 🔑 Nieuwsgierigheid
- 🔑 Onderzoek
- 🔑 Ruimte

“

Nieuwsgierigheid creëert ruimte.

05 Oplossingsrichting: gedrag

Effectieve gedragsverandering begint daarom met vertragen.

Dat klinkt klein. De impact kan groot zijn.

Vertragen betekent dat je ruimte creëert tussen een gebeurtenis en jouw reactie. In die ruimte kun je waarnemen wat er gebeurt. Wat zegt de ander? Wat laat zijn lichaam zien? Wat gebeurt er bij mij? Welke gedachte schiet door mijn hoofd? Welk gedrag wil ik automatisch inzetten?

Vervolgens komt de belangrijkste vraag:

Welke impact wil ik maken?

Die vraag verplaatst de aandacht van impuls naar doel. Een manager die verbinding wil creëren, kan besluiten eerst twee vragen te stellen voordat hij zijn eigen visie geeft. Een professional die helderheid wil, kan een aanname toetsen. Een teamlid dat samenwerking wil versterken, kan benoemen wat hij waarneemt en de ander uitnodigen daarop te reageren.

Stel dat een collega tijdens een vergadering opeens stil wordt. Je kunt dat interpreteren als desinteresse. Je kunt ook zeggen: "Ik zie dat je stil wordt. Wat gebeurt er bij jou?"

De tweede keuze levert informatie op.

Hetzelfde geldt voor lichaamstaal. Een gespannen houding, wrijvende handen of minder oogcontact vormen aanleiding om aandachtiger te kijken. De waarde ontstaat wanneer observatie leidt tot nieuwsgierigheid.

Je gaat dan eerst begrijpen, dan voelt de ander zich gezien.

Dat gevoel heeft organisatorische betekenis. Mensen die ervaren dat er naar hen wordt geluisterd, delen gemakkelijker informatie. Teams krijgen daardoor eerder zicht op zorgen, ideeën en verschillende perspectieven. Dat ondersteunt samenwerking en vergroot de kwaliteit van het gesprek waarop besluiten worden gebaseerd.

Gedragsverandering vraagt daarmee minder om grote voornemens en meer om kleine, herhaalbare keuzes.

KERNPUNTEN

- Effectieve gedragsverandering begint met vertragen.
- Vertragen creëert ruimte tussen een gebeurtenis en jouw reactie.
- De belangrijkste vraag verplaatst de aandacht van impuls naar doel.
- Waarde ontstaat wanneer observatie leidt tot nieuwsgierigheid.
- Mensen naar wie wordt geluisterd delen gemakkelijker informatie.
- Gedragsverandering vraagt kleine, herhaalbare keuzes.

06 Van inzicht naar actie

De stap van begrijpen naar doen vraagt oefening. Gedrag verandert wanneer mensen nieuw gedrag daadwerkelijk toepassen, ervaren wat het oplevert en die ervaring opnieuw gebruiken.

Daarom begint voorbereiding op een belangrijk gesprek idealiter vóór de inhoud.

Stel jezelf vooraf drie vragen: welke impact wil ik maken? Welk gedrag helpt mij daarbij? Aan welk signaal herken ik dat ik terugval in mijn vertrouwde patroon?

Een manager weet bijvoorbeeld dat hij bij weerstand sneller gaat praten. Dat wordt zijn persoonlijke signaal. Zodra hij merkt dat zijn tempo stijgt, gebruikt hij dat moment om te vertragen en een vraag te stellen. Het signaal dat vroeger automatisch tot meer overtuigen leidde, wordt zo een trigger voor nieuwsgierigheid.

Een team kan hetzelfde principe gebruiken. Spreek voorafgaand aan een overleg af welk gedrag bijdraagt aan het gewenste resultaat. Wanneer het doel een beter besluit is, kan dat betekenen dat mensen eerst vragen stellen voordat zij hun oordeel geven. Wanneer het doel meer eigenaarschap is, kan de leidinggevende eerst vragen welke oplossing de medewerker zelf ziet.

Zo wordt gedragsverandering zichtbaar en trainbaar.

| Train vóór de wedstrijd.

Wie nieuw gedrag pas probeert op het moment van maximale druk, maakt de opgave groot. Wie vooraf oefent, vergroot het aantal beschikbare gedragsopties wanneer het ertoe doet.

Ook korte momenten van reflectie helpen. Een paar minuten voor een vergadering kunnen voldoende zijn om afstand te nemen van de drukte van de dag en bewust te bepalen hoe je het gesprek wilt ingaan. Na afloop kan één vraag hetzelfde effect hebben: welke reactie riep mijn gedrag vandaag op?

Die cyclus — waarnemen, kiezen, doen en reflecteren — maakt gedragsontwikkeling praktisch.

Voor organisaties ligt hier eveneens een duidelijke keuze. Maak gewenst gedrag concreet. Geef leiders een zichtbare voorbeeldrol. Creëer momenten waarop teams kunnen oefenen en reflecteren. En bespreek naast resultaten ook het gedrag waarmee die resultaten tot stand komen.

Daarmee verschuift gedragsverandering van intentie naar dagelijkse praktijk.

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

KERNPUNTEN

- Gedrag verandert wanneer mensen nieuw gedrag daadwerkelijk toepassen.
- Voorbereiding op een belangrijk gesprek begint vóór de inhoud.
- Het persoonlijke signaal wordt een trigger voor nieuwsgierigheid.
- Wie vooraf oefent vergroot het aantal beschikbare gedragsopties.
- Korte momenten van reflectie maken gedragsontwikkeling praktisch.
- Gedragsverandering verschuift van intentie naar dagelijkse praktijk.

07 Conclusie

Gedrag vormt de verbinding tussen wat een organisatie wil bereiken en wat mensen iedere dag daadwerkelijk doen.

Veel gedrag ontstaat vanuit vertrouwde patronen. Dat geeft snelheid, zekerheid en efficiëntie. Zodra de context verandert, ontstaat de kans om opnieuw te onderzoeken welk gedrag het gewenste resultaat ondersteunt.

Daarvoor is bewustwording de eerste stap. Kijk naar wat er gebeurt. Observeer de reactie van de ander. Herken je eigen automatische patroon. Onderzoek je aannames en bepaal vervolgens welke impact je wilt maken.

Van daaruit ontstaat keuze.

Een vraag stellen in plaats van direct invullen. Eerst luisteren voordat je een oplossing aandraagt. Een lichamelijk signaal gebruiken als aanleiding voor nieuwsgierigheid. Je eigen aandeel onderzoeken wanneer een gesprek vastloopt. Een paar minuten vertragen voordat je een belangrijke vergadering binnenstapt.

Kleine gedragskeuzes kunnen de interactie veranderen. Een andere interactie beïnvloedt samenwerking. En de kwaliteit van samenwerking heeft uiteindelijk impact op het resultaat van de organisatie.

| Mensen gaan onthouden hoe jij ze hebt laten voelen.

Daarmee krijgt gedrag een betekenis die verder gaat dan individuele communicatie. Iedere interactie draagt bij aan hoe mensen samenwerken, leidinggeven, besluiten nemen en verandering ervaren.

De eerste stap voor morgen is daarom concreet.

Kies één gesprek dat ertoe doet. Bepaal vooraf welke impact je wilt maken. Observeer tijdens het gesprek wat jouw gedrag oproept. En geef jezelf bewust de ruimte om één andere gedragskeuze te maken.

Zie wat er gebeurt. Onderzoek wat het betekent. Kies wat je doet. Ervaar welke impact je daarmee creëert.

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

