



COACHEN OP DE WERKPLEK

Over gedrag, motivatie en weerstand



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	4
Waarom deze reader?	4
1 OVER MOTIVATIE EN GEDRAG: WILLEN & KUNNEN	6
Het begint met willen	6
Maar kunnen is net zo belangrijk	7
Wil je gedrag beïnvloeden? Ga dan aan de slag met willen en kunnen	7
2 FASEN VAN GEDRAGSVERANDERING	11
Het model	11
Technieken die passen bij de fasen	14
3 ANDERE MODELLEN OVER MOTIVATIE & WEERSTAND	15
Motivatie	15
Weerstand	16
4 GEDRAG KOPPELEN AAN GEVOLGEN	20
Effectief gedrag belonen	20
Effectief gedrag (af)dwingen	20
Ineffectief gedrag opvolgen door beloning weg te nemen	21
Ineffectief gedrag (af)straffen	21
INTERESSANTE BOEKEN & ARTIKELEN	22

INLEIDING

In deze inleiding bespreken we kort wat je kan lezen in deze reader, voor wie de reader bedoeld is en waar je andere informatie kan vinden (twee andere readers en een website).

Waarom deze reader?

Dit is eigenlijk een bijlage bij de reader over **Coachen op de Werkplek**. In die reader vind je alle informatie over de balans tussen verbinding/veiligheid en uitdaging. Daarnaast worden er een heleboel technieken beschreven die je kan inzetten om die balans te bereiken en om daarmee ook je doelen van je communicatie met medewerkers te bereiken.

In deze reader geven we meer informatie over de modellen achter deze technieken en lees je meer over welke factoren invloed hebben op gedrag van medewerkers, hoe motivatie in elkaar steekt en waar weerstand vandaan komt. Met die kennis kun je de gesprekstechnieken nog slimmer inzetten.

Hoe lees je deze reader?

In deze reader nemen we je mee in een paar modellen die gaan over gedrag en motivatie. We vertalen deze modellen naar een concreet voorbeeld dat past bij jouw werk. Je kunt de reader van begin tot eind lezen, maar je kunt ook een keuze maken voor een bepaald hoofdstuk. De hoofdstukken zijn in willekeurige volgorde goed te lezen.

Omdat het best veel informatie is, werken we met [linkjes](#). Dit zijn oranje, onderstreepte teksten. Als je daarop klikt, word je meteen naar een website geleid waar de techniek verder wordt toegelicht. Of je wordt naar een plek in deze reader geleid, waar je meer informatie kan vinden over het onderwerp.

Meer weten?

We hebben twee andere readers gemaakt, waar je een heleboel informatie kan vinden. In de reader **‘Coachen op de Werkplek’** vind je dus alle informatie over de balans tussen verbinding/veiligheid en uitdaging en de beschrijving van een heleboel technieken die je kan inzetten in gesprekken met medewerkers. In de reader **‘Vijf kerngesprekken’** vind je een concrete uitwerking van vijf veel voorkomende contactmomenten en gesprekken:

- 1) Kennismakingsgesprek
- 2) Een medewerker ‘aanspreken’ op zijn gedrag
- 3) Opstellen van een plan van aanpak (IOP)
- 4) Voortgangsgesprek
- 5) Verzuimgesprek.

Ben je niet zo’n lezer?

Iedereen leert op zijn eigen manier. De één leert vooral door veel te lezen, de ander door veel te oefenen en door iets ‘gewoon’ te doen. Als je niet zo’n lezer bent, dan hebben we gelukkig ook allerlei andere manieren om de informatie tot je te nemen. We hebben de onderwerpen uit deze reader ook in **infographics** (informatieve illustraties) gezet met praktische tips. In de **trainingen** gaan we vooral actief aan de slag en vertalen we de theorie naar oefeningen.

Ook hebben we een handige [website](#) gemaakt, waar je alle informatie kan nalezen. Deze website werkt ook goed op je telefoon. Je vindt daar:

- ➔ Alle technieken
- ➔ Praktijkoefeningen die je kan downloaden om te oefenen
- ➔ Alle achtergrondinformatie.

En we hebben een **spiekwaaier** gemaakt. Dat is een handig boekje waarin je:

- ➔ Snel even kan spieken hoe het ook alweer zat met een techniek, valkuil of lastige situatie
- ➔ Je eigen aantekeningen (wat is voor mij de kern?) uit de training kan nalezen
- ➔ Voorbeeldzinnen en voorbeeldvragen kan vinden.

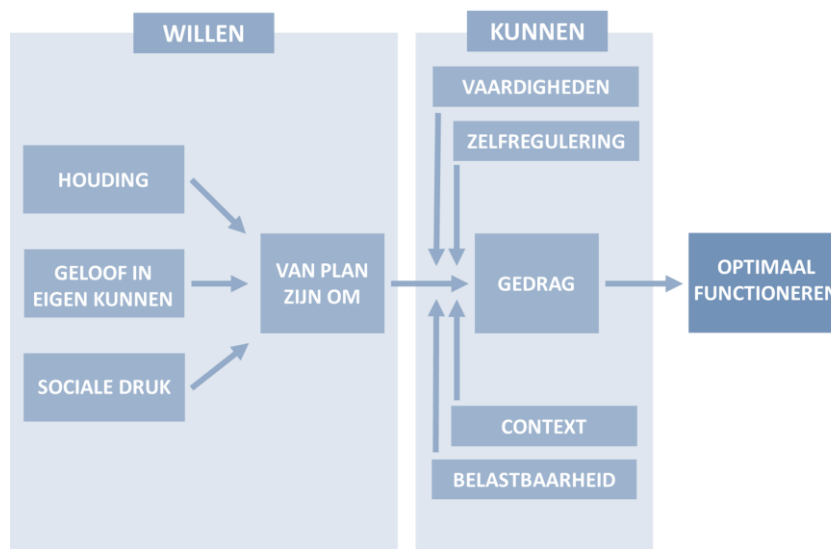


1 OVER MOTIVATIE EN GEDRAG: WILLEN & KUNNEN

Er zijn veel theorieën over motivatie en gedrag, maar het model¹ in dit hoofdstuk is voor jouw werk erg handig. Het geeft namelijk antwoord op vragen zoals: ‘Waarom vinden medewerkers het moeilijk om op tijd te komen?’ en ‘Waarom vinden medewerkers het moeilijk om met veranderingen om te gaan?’ Als je daar meer over weet, kun je ook makkelijker gedrag beïnvloeden.

We nemen je stap voor stap mee in het model. We doorlopen het model aan de hand van een concreet voorbeeld dat je vast herkent: wat zorgt ervoor dat een medewerker **op tijd op het werk komt**?

Dat gedrag is geen doel op zich. Het is sowieso belangrijk dat medewerkers op tijd komen. Het gaat er vooral om dat de medewerker door het gewenste gedrag (hier: op tijd komen) zijn werk gemakkelijker afkrijgt en zich kan ontwikkelen.



Het begint met willen

Wat bepaalt nou of een medewerker op tijd op het werk komt? Dat begint in ieder geval met willen: de medewerker wil op tijd komen. Dit **willen** wordt bepaald door een paar factoren. Allereerst moet de medewerker daadwerkelijk het voornemen hebben om op tijd te komen. ‘Willen’ lijkt heel erg op motivatie en in het model wordt ook duidelijk dat gemotiveerd zijn niet simpelweg gaat over het wel of niet willen. Deze motivatie, dus dat de medewerker van plan is om bepaald gedrag te vertonen (zoals op tijd komen), wordt bepaald door drie dingen:

- 1) **Houding:** hoe de medewerker denkt en voelt over het gewenste gedrag
 - Hoe meer positieve emoties, gedachten en verwachtingen de medewerker heeft over het gedrag, of een positieve houding heeft ten opzichte van het gedrag, hoe groter de kans is dat hij dat gedrag ook zal vertonen. In het voorbeeld:
 - Vindt hij op tijd komen leuk, belangrijk en/of verwacht hij dat het hem iets gaat opleveren (“Ik heb met mijn baas afgesproken dat ik er om acht uur ben, dus vind ik het ook belangrijk om dat te doen.”), dan zal hij eerder proberen om op tijd te komen.
 - Vindt hij het op tijd komen onbelangrijk, veel moeite kosten of overbodig (“Waarom zou ik om acht uur op mijn werk zijn, we beginnen toch pas om half negen.”), dan zal hij minder snel proberen om op tijd te komen.
- 2) **Geloof in zijn eigen kunnen:** acht de medewerker zichzelf in staat het gewenste gedrag uit te kunnen voeren? Dit geloof in eigen kunnen heeft veel te maken met het zelfvertrouwen van de medewerker, maar het gaat om het specifieke gedrag. In het voorbeeld: of hij er vertrouwen in heeft dat hij in staat is om op tijd op zijn werk te komen. Heeft de medewerker dus vertrouwen in zijn eigen vaardigheden, kennis en mogelijkheden (bijvoorbeeld vanwege lichamelijke, psychische of verstandelijke beperkingen)?

¹ Dit model wordt het **integratief gedragsmodel** genoemd en is gebaseerd op het model over gepland gedrag.

- Is hij ervan overtuigd dat hij de kennis, vaardigheden en mogelijkheden heeft (“Op tijd komen is een eitje, dat doe ik zonder erbij na te denken”), dan zal hij het ook eerder doen of proberen
 - Is hij ervan overtuigd dat hij die kennis, vaardigheden en mogelijkheden niet heeft (“Ik heb het al heel vaak geprobeerd, maar het lukt me gewoon niet. Ik ben nou eenmaal niet zo stipt”) dan zal hij het ook minder snel doen, of proberen.
- 3) **Sociale druk:** hoeveel druk de medewerker voelt van mensen die hij belangrijk vindt
- De omgeving van de medewerker heeft ook invloed op het willen van de medewerker. Hoe belangrijker hij de mening en het gedrag van de anderen vindt, hoe meer effect deze sociale druk heeft. In het voorbeeld:
- Als hij merkt dat collega’s en de organisatie het belangrijk vinden dat hij op tijd komt (“Als ik te laat op mijn werk kom, dan krijg ik gezeur van mijn collega’s en daar heb ik geen zin in”), dan zal hij het eerder doen. De verwachting van straf versterkt die druk ook.
 - Als hij merkt dat er geen druk is om op tijd te komen of als er juist druk is om het tegenovergestelde te doen (“Bijna iedereen komt te laat, waarom zou ik dan op tijd komen?”), dan zal hij minder snel zijn best doen om op tijd te komen. De medewerker kan deze druk voelen omdat mensen concreet uitspreken wat ze ervan vinden, maar soms ook alleen al door hun eigen gedrag: is de medewerker de enige die op tijd is, of is hij juist de enige die (vaak) te laat komt? Dan zal hij het moeilijker vinden om het gedrag uit te voeren en vol te houden.

Maar kunnen is net zo belangrijk

Het is dus belangrijk dat de medewerker op tijd *wil* komen. Maar zelfs als die motivatie er is, dan betekent het nog niet dat de medewerker daadwerkelijk op tijd gaat komen of dat gaat proberen. Denk maar aan de goede voornemens in januari: hoeveel mensen hebben wel niet het plan om te stoppen met roken, meer te gaan bewegen of af te vallen? En hoeveel mensen doen dat ook daadwerkelijk (of houden het vol?). Het **kunnen** is daarbij minstens net zo belangrijk.

Het kunnen van de medewerker wordt beïnvloed door:

- 4) **Vaardigheden:** de mate waarin hij de kennis en kunde heeft die nodig is voor het gedrag
 Eerder hadden we het over het vertrouwen van de medewerker in zijn kunnen, hier gaat het over het daadwerkelijk kunnen: heeft de medewerker wel de vaardigheden en de kennis om het gedrag te vertonen? In het voorbeeld: kan de medewerker klok kijken en heeft de medewerker de kennis genomen van de werktijden? Zonder deze kennis en kunde wordt het erg moeilijk voor de medewerker om op tijd te komen.
- 5) **Zelfregulering:** heeft de medewerker zelforganiserend vermogen?
 Naast de ‘technische vaardigheden’ is zelforganiserend vermogen belangrijk. Heeft de medewerker bijvoorbeeld de discipline om op te staan als de wekker gaat (ook al is hij heel erg moe), kan hij zelf een manier bedenken om het makkelijker te maken om op tijd te komen en kan hij omgaan met lastige situaties (bijvoorbeeld een collega vragen of hij mee mag rijden als zijn eigen auto ‘s ochtends niet start)?
- 6) **Context:** ook de omgeving van de medewerker speelt mee
 Hiermee bedoelen we factoren in de situatie. Het op tijd op je werk kunnen komen kan bijvoorbeeld moeilijker worden als het ‘s nachts heel veel heeft gesneeuwd, je wekker kapot is gegaan, of als de wintertijd net is ingegaan.
- 7) **Belastbaarheid:** heeft de medewerker de fysieke en mentale mogelijkheden?
 Het gaat hier dus niet over vaardigheden, maar over de mate waarin de medewerker fysiek en mentaal in staat is om het gedrag te vertonen. Als een medewerker bijvoorbeeld door hersenschade een heel slecht geheugen heeft of zich slecht kan concentreren, wordt het moeilijker om op tijd te komen.

Wil je gedrag beïnvloeden? Ga dan aan de slag met willen en kunnen

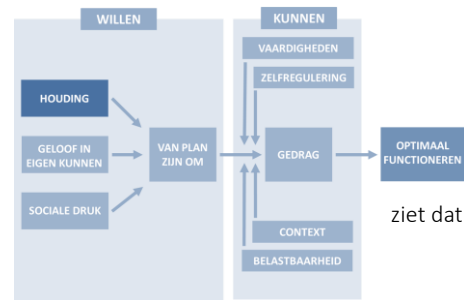
Er zijn veel manieren om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden. Het model geeft daar concrete handvatten voor, om:

- ➔ Te zorgen dat de medewerker het gedrag meer **wil** gaan doen of proberen, door:
 - Zijn [houding te beïnvloeden](#) en hem te helpen positieve gedachten en gevoelens te koppelen aan het gedrag
 - Zijn [geloof in zijn eigen kunnen te versterken](#)
 - Hem te helpen om te gaan met [sociale druk](#) en zelf positieve sociale druk te organiseren
- ➔ Te zorgen dat de medewerker het gedrag meer **kan** gaan doen of proberen, door hem te helpen :
 - Zijn [vaardigheden te versterken](#)
 - Met zijn [zelforganiserend vermogen](#)
 - [Om te gaan met de context.](#)

Houding beïnvloeden en positieve gedachten en gevoelens koppelen aan het gedrag

Het is belangrijk dat de medewerker positief denkt over het gedrag. Dat hij er een goed gevoel bij heeft, het belangrijk en zinvol vindt en het koppelt aan **voor hem** positieve, belangrijke en leuke dingen. Je kunt dit versterken door:

- ➔ Het gedrag **persoonlijk relevant** te maken. Zorg dat de medewerker het nieuwe gedrag positieve gevolgen voor hem heeft. Vraag de medewerker bijvoorbeeld om na te denken over de positieve gevolgen van het op tijd komen, of vraag juist over naar de negatieve gevolgen van te laat komen. Een andere optie is om het gedrag aan waarden te koppelen die de medewerker belangrijk vindt ("Je hebt al vaak gezegd dat je wil dat mensen je serieus nemen. Door op tijd te komen, kun je dat ook makkelijker bereiken"). En dan vooral:
 - De dingen die de medewerker belangrijk vindt (niet noodzakelijkerwijs die jij belangrijk vindt)
 - Door vragen te stellen, en niet alleen maar aan de medewerker te vertellen waarom hij positief zou moeten denken over het gedrag
- ➔ De medewerker **helpen het nut inzien** van het nieuwe gedrag. Laat zien dat je gelooft dat het op tijd (gaan) komen een positieve ontwikkeling is. Besteed daarbij aandacht aan voordelen, maar ook de (verwachte) nadelen. Want dan kun je ook samen kijken of jullie die nadelen kunnen voorkomen. Het kan dan helpen om de medewerker te vragen er vanuit een ander perspectief naar te kijken: welke voordelen zou je partner zien? Welke voordelen zouden collega's noemen?
- ➔ Zelf **voorbeeldgedrag** laten zien. Voorbeeldgedrag dat jij laat zien, kan 'besmettelijk' werken. Bijvoorbeeld omdat het gewenste gedrag daarmee concreter wordt. maar ook omdat je zichtbaar maakt wat de voordelen van dat gedrag zijn. De medewerker raakt bekend met het gedrag en koppelt het aan de positieve gevolgen. Op die manier zal de medewerker positiever gaan denken over het gewenste gedrag. Zorg dus in het voorbeeld dat je zelf geeft dat je op tijd bent en dat je laat zien wat daar de voordelen van zijn. Hoe meer de medewerker de link legt tussen het gedrag en positieve gevolgen (fijne sfeer, leuke taken, geen gemopper), hoe meer hij een positieve houding ten opzichte van het gedrag zal hebben.
- ➔ Een **sterke positieve emotie koppelen** aan het gedrag. Koppel het einddoel aan iets wat heel belangrijk is voor de medewerker. Bijvoorbeeld dat het op tijd komen betekent dat hij kan kiezen welke taak hij kan doen, of dat hij dan ook eerder weer naar huis mag en geen 'preek' van de opdrachtgever krijgt.
- ➔ **Voor- en nadelen bespreken** van het gedrag (beslisbalans opstellen). Door de voordelen en nadelen van het gedrag te bespreken, kun je de medewerker helpen zelf in te zien dat er veel (en grote) voordelen zijn als hij het gewenste gedrag vertoont en dat de nadelen wellicht minder (of kleiner) zijn dan hij denkt.

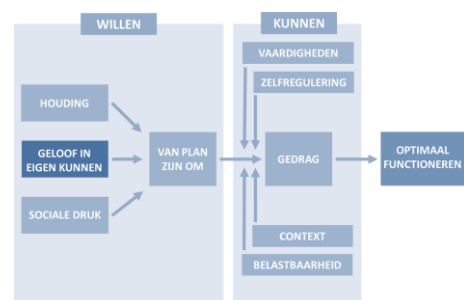


Bouwen aan het geloof in eigen kunnen (zelfvertrouwen)

Heeft de medewerker er geen vertrouwen in dat hij op tijd kan komen, dan zal hij er vaak niet eens aan beginnen. Of het zo krampachtig proberen, dat het al snel misgaat. Het is dus belangrijk het zelfvertrouwen van de medewerker te stimuleren, in het algemeen, maar met name op het gebied van het specifieke gedrag. Dit kun je bereiken door:

- ➔ **Veel positieve feedback** te geven. Zorg voor effectieve en doelgerichte feedback, het liefst zo snel mogelijk na het gedrag dat je wilt stimuleren. Geef positieve feedback op resultaten die de medewerker behaalt, maar ook op het proberen en op de ontwikkeling die hij laat zien.
- ➔ **Stapsgewijs te werken** en succeservaringen mogelijk te maken. Stap voor stap toewerken naar een verandering is een goede manier om zelfvertrouwen te voeden. Zo kun je zorgen dat de medewerker zich zeker genoeg voelt. Probeer de medewerker aan te moedigen het gewenste gedrag te proberen. Door het veranderen van gedrag als een proces, met (kleine) stappen, benoemen, verminder je de druk en zal de medewerker het gedrag eerder gaan vertonen.
- ➔ **Successen te vieren** (ook kleine successen)

Verder is het belangrijk om successen te vieren. Hoe klein ook, elk succes kan gevierd worden. Hoe meer positieve feedback de medewerker krijgt, hoe meer de medewerker gaat geloven in zijn eigen kunnen. Hij zal dan ook geneigd zijn om acties uit te gaan voeren die bijdragen aan het behalen van het volgende doel.
- ➔ **Optimistisch te zijn**: zeg niet te snel dat een doel niet haalbaar is. Om al bij het formuleren van doelen de medewerker te zeggen dat het einddoel niet realistisch is, ontnem je de medewerker (met de beste bedoelingen) ook een kans. Dit is



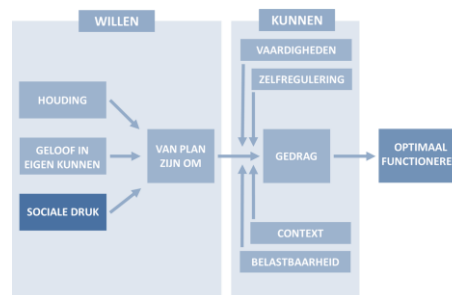
demotiverend. [Blijf dus optimistisch](#) en spreek je vertrouwen in de medewerker uit (“Je gelooft het zelf misschien nog niet, maar ik heb er heel veel vertrouwen in dat het je gaat lukken”).

- ➔ Voor een **veilige (leer)omgeving** te zorgen. Dit kun je doen door een constante positieve houding aan te nemen. Je hebt [begrip en respect](#) voor verschillende meningen en manieren van aanpakken. Geef veel positieve feedback (en negeer ineffectief gedrag) om het gedrag de gewenste richting op te sturen.

Leren omgaan met negatieve sociale druk & het organiseren van steunende sociale druk

Reacties van mensen uit de omgeving van de medewerker hebben invloed op zijn gedrag. Het gaat hierbij om daadwerkelijke reacties, maar ook om de verwachting die de medewerker heeft over de reacties die hij van hen kan gaan krijgen

(“Als ik te laat ga komen, ga ik vast veel gezeur over me heen krijgen”). Hoe belangrijker deze mensen voor de medewerker zijn, hoe meer impact de verwachte reacties van deze mensen kunnen hebben.



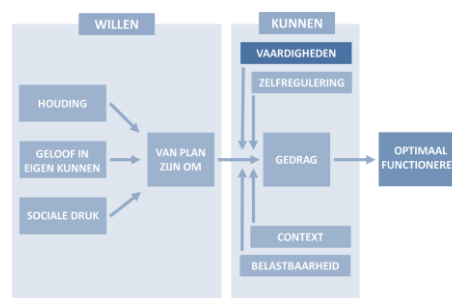
Het is dan ook belangrijk actief te sturen op sociale druk, bijvoorbeeld door:

- ➔ De medewerker **helpen om te gaan met (verwachte) negatieve reacties** uit zijn omgeving. Medewerkers kunnen te maken krijgen met vrienden en familie die niet zo positief reageren op het nieuwe gedrag. Bijvoorbeeld omdat het voor hen nadelen heeft (een tijdelijke gestreste partner en dus minder aandacht voor diegene). Het is belangrijk om de medewerker helpen om te gaan met deze negatieve sociale druk, bijvoorbeeld door hem te helpen op zoek te gaan naar de [goudklompjes](#) in de opmerkingen van anderen.
- ➔ Zorg dat er **positieve sociale druk** vanuit de werkomgeving komt. Zorg er bijvoorbeeld voor dat [collega's van de medewerker](#) hem motiveren om bij een externe werkgever te gaan werken. Zodra dit gebeurt vier je het met elkaar: laat zien dat je dit als een succes ervaart en dat het iets is waar je met z'n allen trots op kan zijn.

De medewerker helpen zijn vaardigheden te versterken

Heel vaak hebben medewerkers wel de intentie om het voorgenomen gedrag te gaan vertonen, maar lukt het niet om dit gedrag daadwerkelijk uit te voeren. Bijvoorbeeld omdat zij de vaardigheden die nodig zijn voor het gedrag (onvoldoende) beheersen of omdat ze te weinig kennis hebben. Je kunt deze kennis en kunde versterken door:

- ➔ **Samen te oefenen.** Samen gaan oefenen met de benodigde vaardigheden is een hele effectieve manier om de vaardigheden van de medewerker te versterken. Bij het voorbeeld kun je bijvoorbeeld tijdens de werkdag oefenen met klokkijken.
- ➔ **Opleiding of training** inzetten. Als het gedrag moeilijk op de werkvloer te oefenen is, kun je de medewerker ook aanmelden voor een opleiding of een cursus waar hij kan werken aan de benodigde vaardigheden.
- ➔ Vaardigheden te versterken en oefenen door het doelgedrag in **stapjes** op te breken. De medewerker moet ervan overtuigd zijn dat hij in staat is het doel te behalen. Daarnaast moet hij ervan overtuigd raken dat hij het gedrag uit kan voeren. Maak het gedragsdoel dus niet te groot, maar houd het overzichtelijk.
- ➔ **Informatie** te geven. Soms gaat het niet zozeer om vaardigheden, maar juist om kennis. Het is dan handig dat jij de medewerker de benodigde informatie geeft. Bedenk daarbij: één keer is vaak niet genoeg, dus blijf die informatie herhalen. Probeer de informatie op zo'n manier aan te bieden dat er weinig risico op weerstand komt, bijvoorbeeld door [ontlokken-aanbieden-ontlokken](#).



De medewerker helpen met zelfregulering

Een cruciale vaardigheid is zelfregulering: dit gaat over initiatief nemen, omgaan met tegenslagen en volhouden. Het is daarom belangrijk de medewerker te helpen bij deze zelfregulering. Niet door de oplossingen van hem over te nemen, maar door hem te leren het ook zonder jouw hulp te kunnen, bijvoorbeeld door:



- ➔ Helpen om een **concreet plan** te maken met einddoelen, subdoelen en acties. Je kunt dit [plan verder uitwerken](#) door het einddoel op te knippen in subdoelen, maar ook door onderscheid te maken tussen doelen op de korte, middellange en lange termijn. Daarna kun je deze ontwikkelingsdoelen uitwerken in concrete acties. Zo kun je in kleine stapjes oefenen.
- ➔ De medewerker te vragen zich te **committeren** aan het gedrag. Je kunt dit bereiken door de medewerker bijvoorbeeld te [vragen](#) zelf zijn doelen te formuleren en die hardop te laten uitspreken, op te schrijven of aan anderen te vertellen. Ook door te zorgen voor positieve emoties ten aanzien van het doel kun je de binding aan een doel vergroten.
- ➔ Samen met de medewerker '**beren op de weg**' te **bespreken** 'Regeren is vooruitzien': kijk met de medewerker welke '**berenen op de weg**' kunnen verschijnen en zoek samen naar mogelijke oplossingen. Door deze voorbereiding, is de kans groter dat de medewerker minder last heeft van die beren en het gedrag dus ook vol gaat houden.
- ➔ Leer de medewerker **flexibel** te zijn en **om te gaan met tegenslag**. Het is van belang dat de motivatie van de medewerker in stand blijft, ook als het tegenzit. Dit doe je door medewerkers te leren om op flexibele wijze hun doelen na te streven: bereid ze voor op tegenslag en leer ze hierop te anticiperen. Het is daarom belangrijk te vragen naar (eerdere) problemen en om daar samen met de medewerker oplossingen voor te verzinnen. Dit kan betekenen dat het probleem daadwerkelijk wordt weggenomen of dat het je het beeld van dit probleem verandert.

De medewerker helpen om met de context om te gaan

Er zullen altijd omstandigheden zijn die het of moeilijker maken voor de medewerker om het gewenste gedrag uit te voeren. Je kunt de medewerker hierbij helpen, bijvoorbeeld door:



- ➔ Samen met de medewerker de factoren **in kaart te brengen**. Let daarbij op dat:
 - De [inventarisatie](#) gaat over feiten en over belevingen. Dus ook factoren die er feitelijk niet zijn, maar die de medewerker wel zo ziet of ervaart
 - Je samen in kaart brengt welke factoren helpen en welke factoren hinderen
 - Je actief op zoek gaat naar helpende factoren en [hulpbronnen](#) binnen de sociale contacten van de medewerker, bij organisaties, professionals en vrijwilligers, of op websites.
- ➔ De **randvoorwaarden** in kaart brengen. Kijk samen met de medewerker welke randvoorwaarden nodig zijn voor deze medewerker om het gedrag te (blijven) vertonen. Maak een lijst en ga dan samen na wie wat kan doen om aan die randvoorwaarden te voldoen.
- ➔ De **cirkel van invloed** met de medewerker te bespreken. Schets met hem diverse cirkels:
 - Cirkel van dingen waar je invloed op kan uitoefenen
 - Cirkel van indirecte, of beperkte invloed
 - Cirkel van dingen waar geen je invloed op hebt.

Kijk met de medewerker in welke cirkel de factoren liggen die hem belemmeren en in welke cirkel de factoren liggen die bijdragen aan zijn doelen. Voor de factoren waar hij directe invloed op kan uitoefenen bedenk je vervolgens samen strategieën om die invloed te benutten. Daarna onderzoek je met de medewerker hoe hij minder last kan hebben van de factoren waar hij geen of weinig invloed op kan uitoefenen. Ook kun je kijken naar hulpbronnen; bijvoorbeeld mensen die ergens wél invloed op kunnen uitoefenen. Bedenk daarnaast of het zinvol is om de medewerker te [confronteren](#) met (herhaalde) acties die hij doet om iets te beïnvloeden wat buiten zijn cirkel van invloed ligt; zijn die acties nuttig of moet er iets veranderen?

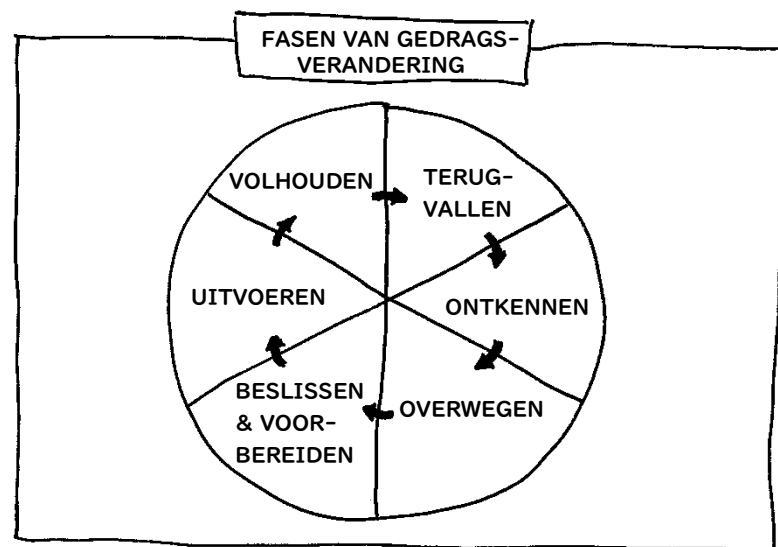
2 FASEN VAN GEDRAGSVERANDERING

In dit hoofdstuk bespreken we een model over het veranderen van gedrag dat veel gebruikt wordt, omdat het gedragsverandering in een aantal fasen opknipt.. In dit model wordt gedragsverandering niet als een moment, maar als een proces gezien.

Het model

Het mooie aan dit model is dat een terugval ook in het model staat. Dat klinkt misschien gek, maar in de praktijk gebeurt het heel erg vaak dat veranderen met 'vallen en opstaan' gebeurt. In het proces van gedragsverandering is er soms sprake van een terugval, want gedrag veranderen verloopt nou eenmaal met 'vallen en opstaan'. Als je medewerkers begeleidt bij het veranderen van hun gedrag is het daarom belangrijk om rekening te houden met een terugval: zorg ervoor dat de medewerker niet gedemotiveerd raakt.

De fasen in het proces van gedragsverandering zijn:

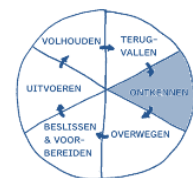


Ontkennen: (nog) geen reden zien om te veranderen

In deze fase is de medewerker niet bezig met veranderen. Vooral omdat hij daar de noodzaak niet van inziet. Hij is zich niet bewust van een probleem of hij denkt dat veranderen niet haalbaar is. Hij herkent niet dat zijn huidige gedrag (bijvoorbeeld te laat komen) negatieve gevolgen heeft of vindt deze gevolgen niet zo erg. Je herkent deze fase doordat de medewerker:

- ➔ Weinig motivatie laat zien ("Wat maakt het uit?")
- ➔ Onverschillig kan overkomen ("Wat loopt iedereen toch te zeuren over die vijf minuten te laat komen")
- ➔ Ontkent dat er een probleem is ("Wat maakt het uit als ik soms wat later ben?")
- ➔ Zijn eigen gedrag goedpraat ("Iedereen komt wel eens wat later")
- ➔ Het probleem uit de weg gaat ("Laten we het over echt belangrijke dingen hebben").

Het is nu erg belangrijk om te investeren in de relatie (verbinding/veiligheid) door veel [vragen te stellen](#) en goed te [luisteren](#) naar het antwoord van de medewerker. [Ga niet oordelen](#), maar verken samen eventuele belemmerende overtuigingen.



Overwegen: beginnen na te denken over veranderen

In deze fase is de medewerker aan het wikken en wegen–Hij staat (een beetje) open om na te denken over zijn gedrag en de gevolgen daarvan. In deze fase twijfelt de medewerker en heeft hij tegenstrijdige gedachten en emoties over de gedragsverandering: de medewerker (h)erkent steeds meer het probleem en ziet redenen om te veranderen, maar is hij er niet over uit of hij wel wil veranderen. Je herkent deze fase doordat de medewerker:

- ➔ Luistert naar informatie en adviezen
- ➔ Af en toe wat vragen stelt
- ➔ Veel twijfelt en jou ook tegenstrijdige signalen geeft (de ene keer is hij positief over de verandering, de andere keer juist niet)
- ➔ Nog niet in actie komt of een beslissing neemt.

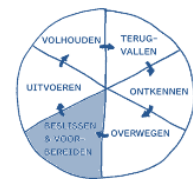
In deze fase ga je samen aan de slag met de twijfels en de voors- en tegens: de [ambivalentie](#). Je helpt de medewerker de voordelen van de gedragsverandering inzien. Tegelijkertijd ga je met hem de nadelen van het blijven hangen in het oude gedrag bekijken. Maak bijvoorbeeld samen een [beslisbalans](#). Bouw daarbij aan het [vertrouwen van de medewerker](#), zodat hij zelf met deze nieuwe ideeën en tegenstrijdige informatie aan de slag kan gaan. Help de medewerker zijn eigen krachten te ontdekken en zelf strategieën te formuleren. Kijk samen naar een eerste begin van een [plan](#) waarin je kleine stappen voorstelt, om eerste succeservaringen mogelijk te maken.



Beslissen & voorbereiden: definitief bedenken te willen veranderen

- ➔ In deze fase neemt de medewerker de beslissing om iets te gaan doen aan zijn huidige gedrag of het probleem. Hij is gemotiveerd en kent de mogelijke 'beren op de weg'. Het is nu zaak dat er een concreet (stappen)plan komt. Je herkent deze fase doordat de medewerker:
- ➔ Een beslissing heeft genomen
- ➔ Plannen aan het maken is
- ➔ Aan het nadenken is over hoe hij kan veranderen
- ➔ Al kleine gedragsveranderingen doorvoert.

In deze fase ga samen aan de slag met een [concreet, verder uitgewerkt plan van aanpak](#). Bouw voort op de eerste succeservaringen en bedenk met elkaar mogelijke andere 'beren op de weg' en creëer strategieën om die te voorkomen en te verminderen. Voed het zelfvertrouwen van de medewerker en het plezier in de gedragsverandering. Help de medewerker zich te committeren aan het plan.

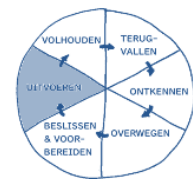


Uitvoeren

In deze fase is de medewerker actief aan het veranderen. Het besluit krijgt nu handen en voeten. Dit is ook de fase waarin hij geconfronteerd wordt met de nadelen van de verandering (zoals reacties uit de omgeving, afwijzingen, eerste acties die niet lukken, etc.). In deze fase is het zoeken naar en het organiseren van steun noodzakelijk. Je herkent deze fase doordat de medewerker:

- ➔ Het nieuwe gedrag uitprobeert en/of uitvoert
- ➔ Geconfronteerd wordt met mogelijke tegenslagen
- ➔ Steun gaat zoeken voor zijn verandering.

In deze fase blijf je de medewerker [ondersteunen](#) en help je hem om te gaan met tegenvallers. Ook [stimuleer je medewerkers om elkaar te helpen](#) in deze fase. Zorg dat de medewerker aan de randvoorwaarden blijft voldoen en help hem zijn voortgang te monitoren. Pas samen het plan aan als dit nodig of handig blijkt en [daag de medewerker uit](#) om nieuwe (sub)doelen te benoemen.



Volhouden

In deze fase gaat de medewerker het nieuwe gedrag verder integreren in zijn leven en maakt hij er een routine van. Je herkent deze fase doordat de medewerker:

- ➔ Van het nieuwe gedrag een gewoonte maakt
- ➔ Tegenslagen overwint
- ➔ Successen viert.

In deze fase is er een groot risico op terugval naar een eerdere fase. Hij moet dan het proces opnieuw doorlopen. Het is dus heel erg belangrijk om de medewerker te blijven ondersteunen in of na de uitvoeringsfase, maar vooral ook om ondersteuning te bieden in huidige fase (volhouden). Dit doe je bijvoorbeeld door veel [positieve feedback](#) te geven op de stappen die



hij zet. Het is daarbij belangrijk dat je de medewerker manieren aanleert om zich niet door tegenslag uit het veld te laten slaan. Vier ook expliciet de successen en beschouw deze niet als vanzelfsprekend.

Terugvallen

Terugval maakt onderdeel uit van het proces. Een terugval hoeft niet het einde van de gedragsverandering te betekenen, maar hoort bij het proces. Je herkent deze fase doordat de medewerker:

- ➔ Geconfronteerd wordt met een tegenslag of tegenvaller
- ➔ Twijfelt aan het doorvoeren van de gedragsverandering (evt. door de tegenslag)
- ➔ Gedemotiveerd kan raken.



Het is belangrijk om de medewerker nu niet te veroordelen, maar om vanuit compassie naar manieren te zoeken om hier voorbij te komen. Confronteer de medewerker bijvoorbeeld met de ogenschijnlijke tegenstrijdigheden van stoppen. Benoem ook de redenen die hij eerder gaf om te stoppen met het oude gedrag. Het is cruciaal dat een terugval wordt gezien als een leermoment en een kans om empathie te tonen: veranderen is niet gemakkelijk en gaat met vallen en opstaan. Bekijk samen wat er in de toekomst anders kan om een nieuwe terugval te voorkomen.

Technieken die passen bij de fasen

Het is van belang om in je gesprekken met de medewerker over het veranderen van bepaald gedrag aan te sluiten bij de fase waarin de medewerker zit. Herken dus in welke fase hij zit en pas je begeleiding daarop aan. Je kunt je bijvoorbeeld voorstellen dat een zelfhulpboekje over faalangst niet werkt voor iemand die (nog) in de eerste fase zit.

FASE	BENADERING	TECHNIEKEN
Ontkennen	<ul style="list-style-type: none"> Investeren in relatie Herkennen Inzicht vergroten Doelen uitlokken 	<ul style="list-style-type: none"> Open vragen stellen Reflecties geven Complimenten geven Samenvatten en structureren Humor (provocatief coachen) Luisteren Verandertaal ontlocken
Overwegen	<ul style="list-style-type: none"> Informereren Voor- en nadelen bespreken Oplossingen bedenken 	<ul style="list-style-type: none"> Feedback geven op analyse Beslisbalans opstellen Confronteren Ontlocken – aanbieden – ontlocken Ambivalentie voeden
Beslissen & voorbereiden	<ul style="list-style-type: none"> Onderhandelen Acties concretiseren Committeren 	<ul style="list-style-type: none"> Beslisbalans opstellen Eerste opzet plan van aanpak maken Committeren aan plan Open vragen stellen
Uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> Committeren Randvoorwaarden borgen Plezier en succes voeden 	<ul style="list-style-type: none"> Plan verder uitwerken Helpen volhouden Specifieke positieve feedback Complimenten geven Vertrouwen uitstralen & uitspreken
Volhouden	<ul style="list-style-type: none"> Terugval voorkomen Voortgang monitoren Bijsturen 	<ul style="list-style-type: none"> Helpen volhouden De medewerkers helpen elkaar te helpen Vertrouwen uitstralen & uitspreken
Terugvallen	<ul style="list-style-type: none"> Compassie Leeroriëntatie Vertrouwen in vervolg 	<ul style="list-style-type: none"> Empathie en compassie Helpen volhouden Reflecties geven Humor Goudklompjes Iets van jezelf laten zien (bijvoorbeeld over iets wat bij jou anders liep dan verwacht) Luisteren Verandertaal ontlocken

3 ANDERE MODELLEN OVER MOTIVATIE & WEERSTAND

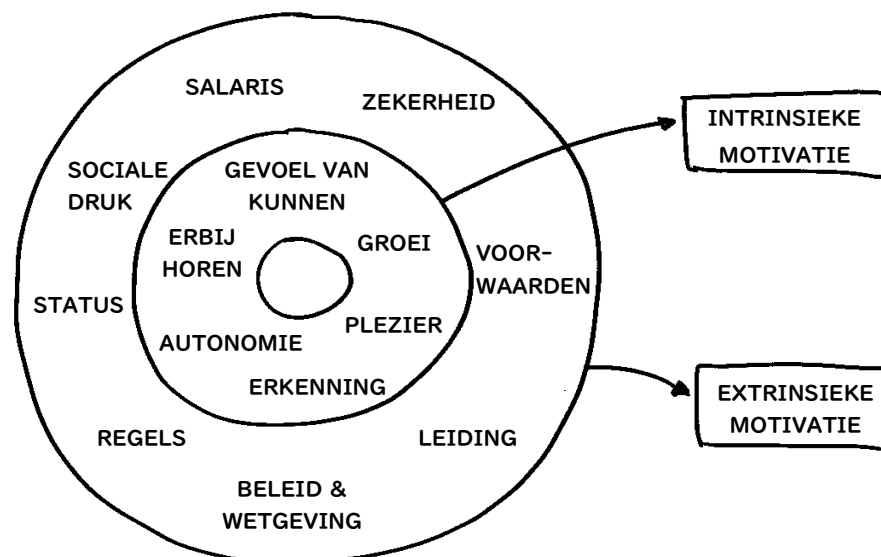
Motivatie en weerstand hebben invloed op gedrag. We nemen je mee in een paar modellen die meer uitleg geven over motivatie en weerstand.

Motivatie

Vaak wordt motivatie gezien als iets wat je wel of niet hebt: je bent gemotiveerd of een 'niet willer'. Wil je de motivatie van medewerkers beïnvloeden, dan is het belangrijk om dieper te kijken. Verander de vraag "Waarom is iemand wel/niet gemotiveerd?" naar de vraag: "Waarom komt hij wel of niet in beweging?"

Er zijn verschillende manieren om te kijken naar motivatie:

- ➔ Vanuit het **model van gedrag**. Hiermee wordt het model uit het vorige hoofdstuk bedoeld. Medewerkers kunnen gemotiveerd raken voor het gewenste gedrag, als: ze er vertrouwen in hebben dat ze het gedrag ook kunnen uitvoeren (ze hebben het gevoel dat ze de vaardigheden en kennis hebben), ze het koppelen aan leuke dingen en/of denken dat vrienden en familie het ook een goed idee vinden. Andersom zal de motivatie voor het specifieke gedrag minder zijn als ze er weinig vertrouwen in hebben dat ze het gedrag ook kunnen uitvoeren, ze het koppelen aan vervelende dingen en denken dat vrienden en familie het een slecht idee vinden.
- ➔ Vanuit **intrinsieke en extrinsieke motivatie**. Er wordt vaak een verschil gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Extrinsieke motivatie is motivatie die komt vanuit een externe bron; bijvoorbeeld een beloning, sociale druk van familie of een straf. Bij intrinsieke motivatie komt de motivatie vanuit de medewerker zelf. Hij handelt niet vanwege een externe beloning of om sociale druk te verminderen, maar omdat hij het zelf erg belangrijk of leuk vindt. Vaak wordt gezegd dat het belangrijk is om intrinsiek gemotiveerd te zijn. Uit onderzoek blijkt namelijk dat mensen die handelen vanuit intrinsieke motivatie creatiever zijn en meer zelfvertrouwen hebben. Ook zetten zij zich meer in, hebben ze plezier en voelen ze zich trots over hun handelen.



Extrinsieke motivatie kan ook een negatief effect hebben op de intrinsieke motivatie en die zelfs verdringen. Een medewerker die een activiteit doet vanuit intrinsieke motivatie, maar daar vervolgens een extrinsieke motivatie (bijvoorbeeld een geldbeloning) voor krijgt, gaat zich concentreren op de beloning. Op deze manier raakt hij niet dubbel zo gemotiveerd (door een combinatie van intrinsieke en extrinsieke motivatie), maar soms juist minder gemotiveerd.

- ➔ Vanuit de **vier basisbehoeften**. Over het algemeen voelen mensen zich het prettigst wanneer er aan vier ‘psychologische basisbehoeften’ wordt voldaan². Dit geldt eigenlijk voor iedereen; of je nou SW-medewerker bent, een uitkering ontvangt of leidinggevende bent. Wanneer een ander in een van deze behoeften gaat prikken en er niet meer aan deze behoefte voldaan wordt, kan dat voor weerstand zorgen.

De vier behoeften zijn:



Deze basisbehoeften zijn dus de basisvoorwaarden voor gedragsverandering en persoonlijke ontwikkeling. De basisbehoeften hangen onderling samen, maar de meeste mensen hebben een basisbehoefte die ze het belangrijkste vinden. Als een basisbehoefte onder druk staat, dan staat een andere behoefte ook vaak onder druk: als een medewerker geen ruimte voelt om zijn eigen keuzes te maken (autonomie), dan komt het vertrouwen in zijn kunnen vaak ook onder druk te staan. En een medewerker die wel (zelf)vertrouwen in zijn eigen kunnen ervaart, vindt het vaak ook makkelijker om eigen keuzes te maken. Door de basisbehoeften te voeden leg je dus een mooie basis voor een situatie van zelfvertrouwen, eigenaarschap (autonomie), aanpassingsvermogen, omgaan met moeilijkheden, zelfregulatie en mentale en fysieke gezondheid.

Weerstand

Het is niet altijd gemakkelijk om een medewerker te helpen van gedrag te veranderen. Welke (gespreks)methode je ook gebruikt, mensen vinden verandering niet altijd leuk of makkelijk. Dit kan ~~du~~ dus leiden tot weerstand. De medewerker probeert de verandering dan tegen te houden. Dit is een logische reactie. Mensen zijn namelijk geneigd om alles bij het oude te laten. Daar ben je vertrouwd mee en je kunt dan aardig overzien of voorspellen wat er gaat gebeuren. Er is zekerheid. Verandering zorgt juist voor onzekerheid. Deze onzekerheid kan zich dan vertalen in weerstand, maar weerstand kan ook door andere dingen worden veroorzaakt.

² Dit is een aangepast model, gebaseerd op de [zelfdeterminatietheorie](#) van Deci & Ryan (2000).

De vier psychologische behoeften geven inzicht in de mogelijke redenen van weerstand bij de medewerker. Als een medewerker het gevoel heeft dat een of meer van deze behoeften onder druk komt te staan, dan is de kans groot dat hij weerstand zal voelen en zal laten zien:

- 1) **Autonomie:** Zorgt de verandering ervoor dat de medewerker het gevoel heeft dat hij zelf niet meer aan het roer staat en geen controle heeft over wat er gebeurt? Dat hij bijvoorbeeld zelf niet kan bepalen welke scholing hij gaat volgen, maar dat een scholing verplicht wordt? Dan kan dat voor weerstand zorgen.
- 2) **Inclusie: erbij horen:** Zorgt een verandering ervoor dat de medewerker niet meer het gevoel heeft bij zijn vertrouwde groep te horen? Of is hij bang dat nieuwe collega's van een reguliere werkgever hem er niet bij willen hebben? Dan kan dat voor weerstand zorgen.
- 3) **Affectie: interesse en waardering:** Voelt de medewerker zich niet gewaardeerd of gezien? De medewerker heeft bijvoorbeeld al een paar keer verteld dat hij werken in de buitenlucht heel erg leuk vindt en toch wordt hij elke keer binnen aan het werk gezet. De kans is klein dat hij dan in de verandering meegaat.
- 4) **Competentie: vertrouwen in je kunnen:** Heeft de medewerker het gevoel dat hij iets niet kan of dat andere mensen denken dat hij iets niet kan? Wordt een mooie kans bij een reguliere werkgever niet geboden omdat iemand anders beseft dat hij dat niet (aan)kan? Dan kan dat voor weerstand zorgen.

Weerstand is dus niet hetzelfde als niet gemotiveerd zijn

Hou rekening met deze behoeften tijdens het coachen op de werkplek. Je snapt dan beter waar iemands weerstand vandaan komt en je kunt die dan ook makkelijker voorkomen of verminderen. Weerstand wordt vaak gezien als een negatief fenomeen, omdat het veelal op een onprettige manier wordt geuit. Sommige medewerkers uiten hun weerstand heel actief: de confrontatie met jou of andere medewerkers aangaan, steeds dezelfde vraag stellen, veel praten, de discussie naar zich toetrekken, alles ter discussie te stellen (zowel inhoud als proces), door anderen heen praten, regelmatig benoemen dat *“het toch geen zin heeft”* en/of passief-agressief communiceren. Andere medewerkers uiten hun weerstand passiever, bijvoorbeeld door te laat te komen, zich vaak ziek te melden, onderuit te zitten, vragen niet of nauwelijks te beantwoorden, zelf geen vragen te stellen of door oogcontact te vermijden.

GEEF JE OGEN EN OREN GOED DE KOST!

Om te kunnen sturen op een effectieve, steunende en uitdagende dynamiek is het belangrijk om niet alleen je oren maar ook je ogen goed de kost te geven. Als je zelf aan het woord bent, maar ook als de medewerker aan het woord is. Welke emotie, sfeer en energie straalt hij uit? Is hij aan- of afgehaakt? Voelt hij zich ogenschijnlijk op zijn gemak?

Let hierbij (extra) op:

- ➔ Lichaamshouding: zit hij er alert bij, onderuitgezakt, komt hij snel in beweging als je iets vraagt, heeft hij een open of gesloten houding? Is hij onrustig (wiebelen op de stoel, spelen met een pen), zie je veel spierspanning in de armen en in het gezicht (kaken op elkaar) of juist ontspanning?
- ➔ Gezichtsuitdrukking: welke emotie straalt zijn gezicht uit? Let daarbij vooral op overeenstemming: komt de gezichtsuitdrukking overeen met datgene wat de medewerker zegt? Of zit daar een (groot) verschil in?
- ➔ Oogopslag: kijkt hij alert en nieuwsgierig uit zijn ogen, straalt hij energie en plezier uit (lacht hij bijvoorbeeld met zijn ogen), maakt hij veel oogcontact of vermijdt hij dat vooral en kijkt hij veel om zich heen?
- ➔ Omgaan met *personal space*: zoekt de medewerker je juist op, voelt hij zich comfortabel bij jou in een kleine ruimte? Of bewaakt de medewerker fysieke afstand?

Om ontwikkelingsdoelen te behalen is het belangrijk om zowel passieve, als actieve uitingsvormen van weerstand te herkennen. Hou goed in de gaten dat weerstand vaak heel begrijpelijk is en in ieder geval altijd een reden en aanleiding heeft (in ieder geval voor de medewerker, die het gevoel heeft dat een of meer van de basisbehoeften onder druk staan). Beseft dat je bij verandering in denken of doen weerstand zelfs nodig hebt: als medewerkers hun weerstand niet laten zien, wordt het ook erg moeilijk om verandering te faciliteren. Maar nog belangrijker is om je te realiseren dat weerstand niet iets negatiefs is en dat de verandering niet gedoemd is om te mislukken: medewerkers die weerstand laten zien, zijn immers wél betrokken en actief bezig met de materie. Ook biedt weerstand informatie: de medewerker geeft inzicht in hoe hij denkt of in hoe hij zich voelt. Dat geeft jou de kans om daar op een effectieve manier mee om te gaan.

Herkennen van weerstand

Mensen uiten weerstand op verschillende manieren: sommige mensen zijn daar heel actief in en uiten zich verbaal, door de confrontatie aan te gaan. Andere mensen laten juist hun weerstand op passieve wijze zien. Om de doelen van een gesprek te realiseren is het belangrijk om verschillende manieren van weerstand te herkennen en daar op in te spelen.

Omgaan met weerstand

Je kunt op veel verschillende manieren omgaan met weerstand. Elke manier heeft zo zijn voor- en nadelen. Het is de kunst om de manier te kiezen die effectief is voor die specifieke medewerker, voor die specifieke groep, op dat specifieke moment en natuurlijk ook voor jezelf.

De strategieën zijn in een aantal categorieën in te delen:

- ➔ **Voorkomen** van weerstand. Hoe meer weerstand voorkomen kan worden, hoe beter. De handvatten daarvoor zitten in de mogelijke oorzaken van weerstand: zorg dat je de basisbehoeften continu blijft voeden.
- ➔ Tijdelijk **negeren of afleiden**. Het is niet altijd effectief om aandacht aan weerstand te besteden: soms zal het uit zichzelf 'uitdoven', bijvoorbeeld doordat andere dingen toch interessanter bleken dan verwacht, misverstanden zichzelf oplossen of omdat de medewerker zelf geen zin meer heeft in de weerstand. Wees daarom voorzichtig met het adresseren van elke uiting van weerstand: het bespreken van weerstand kan weerstand zelfs voeden en meer aandacht geven dan goed is. Negeren en afleiden kan effectief zijn, vooral als het gaat om weerstand die een enkele keer wordt geuit en daarna uitdooft, of bij weerstand die door de groep wordt opgelost. Focus je bij het afleiden op de doelstellingen van de gedragsverandering.
 - **Tijdelijk negeren** en focus op wat je aan het doen bent: negeer de weerstand door er niet op in te gaan. Focus je op het realiseren van het doel en zorg dat medewerkers dit ook (persoonlijk) relevant vinden.
 - **Parkeren**: als weerstand wordt uitgesproken, kun je ervoor kiezen om te benoemen dat je het parkeert en op een later moment ruimte biedt om er op terug te komen. Gebruik deze tactiek vooral in situaties waarin het niet om een heel belangrijk (inhoudelijk) punt gaat of wanneer je vermoedt dat (door aandacht te besteden aan de weerstand) je de weerstand groter maakt dan nodig.
 - Veranderen van **werkvorm of pauze**: medewerkers kunnen blijven hangen in hun weerstand zonder dat ze het zelf doorhebben. Soms kunnen ze jouw hulp goed gebruiken om los van de weerstand te komen. Het kan dan ook effectief zijn om een pauze in te lassen of om een andere werkvorm of ander onderwerp te introduceren. Door deze verandering wordt de medewerker afgeleid en kan hij zich op iets anders focussen.
 - **Zet collega's in**: als je het gevoel hebt dat de medewerker alleen staat in zijn weerstand, vraag dan aan de andere medewerkers "Hoe zie of ervaar jij dat?" of "Ervaren meer mensen dit zo?"
- ➔ **Erkennen van de onderliggende emotie**. Weerstand heeft met emotie te maken: de medewerker ervaart angst, onzekerheid, onrechtvaardigheid of veroordeling. Een of meer van de basisbehoeften staat voor zijn gevoel onder druk. Een belangrijke manier om met weerstand om te gaan is door erkenning te bieden voor die emotie. Je kunt dit doen op verschillende manieren:
 - De weerstand **erkennen en empathie** tonen: laat weten dat je begrijpt dat de medewerker weerstand voelt. Dat maakt dat die medewerker zich gehoord voelt. Het neemt een deel van de weerstand vaak al weg.
 - **Meebewegen en kantelen** (dansen in plaats van worstelen): geef de medewerker volledig gelijk in zijn weerstand en/of bezwaren. Daarmee vergroot je de bezwaren eigenlijk uit. "Je hebt ook helemaal gelijk, voor een derde keer naar dezelfde training gestuurd worden is ook belachelijk! Zo'n dag is zonde van je tijd!" De kans is groot dat de medewerker zelf, of een collega het bezwaar weer kleiner gaat maken: "Nou ja, totaal nutteloos.... Er is natuurlijk altijd wel iets waar je wat van kan leren."
 - **Meebewegen en ombuigen**: je gebruikt exact hetzelfde argument, maar in plaats van een reden om iets niet te doen, maak jij er een reden van om het wel te doen. Bijvoorbeeld: "Je hebt helemaal gelijk, dat iemand anders voor jou beslist dat je naar een training moet, is vervelend. Des te meer reden om ervoor te zorgen dat je zelf meer regie en zeggenschap krijgt. Dat is ook wat er in die training gebeurt: jou helpen om werk te vinden zodat je zelf kan bepalen wat wel en niet bij jou past".



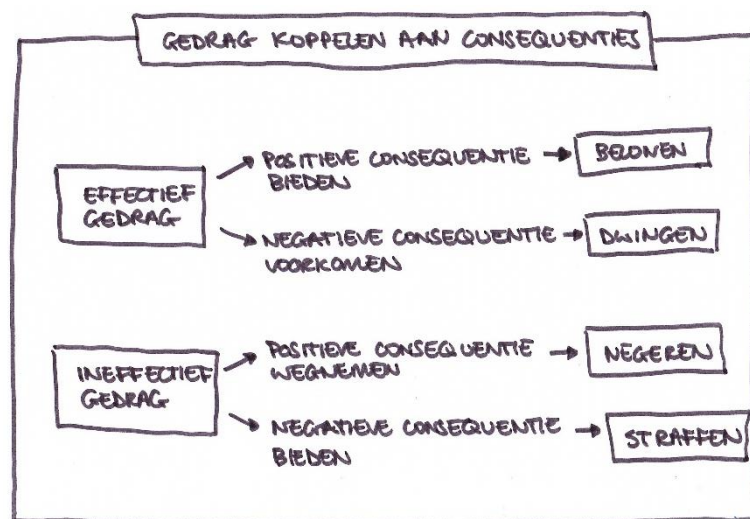
- ➔ **Samen op zoek naar een oplossing.** Ook bij weerstand is het handig om je te realiseren dat jij niet als enige verantwoordelijk bent voor een oplossing: je bent er met z'n allen verantwoordelijk voor. Je kunt de weerstand gezamenlijk gaan verkennen en samen gaan zoeken naar oplossingen, bijvoorbeeld door:
 - Vragen te stellen over de **bezwaren**: vraag rechtstreeks en op neutrale wijze naar de bezwaren. Zorg ervoor dat medewerkers vertellen wat ze in de weg zit. Je voorkomt hiermee misverstanden, voedt het wederzijds vertrouwen en je haalt waardevolle informatie op die je handvatten bieden. Bijvoorbeeld: *“Wat vind je daar dan vervelend aan?”* of *“Wat versta jij onder vervelend?”*
 - Vragen naar **wensen en behoeften**: in plaats van vragen naar bezwaren kun je ook vragen naar de wensen en behoeften van de medewerker(s). Wat heeft de medewerker nodig om een zinvolle dag, of zinvol gesprek te hebben (denk aan inhoud, vorm, context, randvoorwaarden)? *“Je geeft aan dat je deze manier van werken vervelend vindt. Wat zou je liever hebben?”* Je bent dan meer vooruit aan het kijken dan achteruit.
 - **Draagvlak vergroten**: door draagvlak te vergroten zorg je ervoor dat de ander bondgenoot wordt van je plannen. Dat vermindert de weerstand enorm.
- ➔ Richt je op **effectief gedrag**. Weerstand is vooral lastig omdat het bij jezelf ook iets losmaakt. Doordat weerstand vaak op een onprettige manier wordt geuit, roept het al snel emoties bij jou als leidinggevende op. *“Nu sta ik hier enorm mijn best te doen en krijg ik alleen maar gezeur.”*, of *“Ik heb ook pas heel laat gehoord dat de werkopdracht verzet werd, maar ik heb me daar ook overheen gezet. Waarom kunnen jullie dit dan niet?”* Bij het omgaan met weerstand is het dan ook belangrijk om effectief met je eigen emoties om te gaan. Niet door deze emoties weg te stoppen of te negeren, maar door deze ondergeschikt te maken aan de doelen van de training. Je kunt dit doen door:
 - Weerstand **niet persoonlijk op te vatten**: weerstand is geen aanval op jou als leidinggevende of als mens, maar heeft veel meer te maken met de medewerker zelf.
 - Jouw emotie als een **signaal** te zien: als jij je irriteert, dan ben je vast niet de enige.
 - **Benoemen**: zeg hardop dat je weerstand ervaart. Bespreek dit zonder er een waarde of oordeel aan te verbinden. Bespreek de weerstand ook in het kader van het werk of de gesprekken. Dat geeft de medewerkers de ruimte om aan te geven wat er aan de hand is.

4 GEDRAG KOPPELEN AAN GEVOLGEN

Je kunt gedrag ook beïnvloeden door positieve of negatieve gevolgen (consequenties) te koppelen aan het gedrag. Belonen of straffen zijn daar twee voorbeelden van.

Gedrag wordt voor een groot bepaald deel door de gevolgen (consequenties) van het gedrag. Er zijn twee soorten gevolgen: positieve en negatieve gevolgen. Door deze gevolgen te veranderen voor de medewerker kan je het gedrag van de medewerker beïnvloeden. Je kunt effectief, prettig en gewenst gedrag belonen met een positieve consequentie (een bonus, eerder naar huis mogen of een leuke taak). Bij ineffectief gedrag kun je een beloning wegnemen. Let wel op: het gaat hier niet om pesten of je gelijk halen! Het gaat om, op een verantwoorde manier, gedrag beïnvloeden.

Er zijn vier varianten:



Effectief gedrag belonen

Belonen blijkt vaak de meest krachtige consequentie te zijn. Bij belonen gaat het namelijk om willen, waardoor we uit eigen beweging in actie komen ("Als je je groenten opeet, dan mag je zelf een toetje uitkiezen"). Uit onderzoek blijkt dat belonen het beste werkt als het zo snel mogelijk ná het uitvoeren van het gedrag gedaan wordt. De beste (en goedkoopste) manier om dat te doen is door middel van waardering en erkenning. Belonen doe je dus niet alleen door bijvoorbeeld een financiële tegemoetkoming of een toetje, maar kun je ook op andere manieren doen. De krachtigste beloningen zijn die beloningen waarvan je weet dat de medewerker die heel erg fijn vindt. Dus geen uitbundig applaus voor een medewerker die er niet van houdt om in de belangstelling te staan, maar wel een fijn compliment tijdens een een-op-een-gesprek.

Effectief gedrag (af)dwingen

Dwingen gaat vaak gepaard met het benoemen van een negatieve consequentie die volgt als het gewenste gedrag niet wordt vertoond. Je zegt bijvoorbeeld tegen een medewerker "Als jij dit niet doet, dan zwaait er wat": "Als je je groenten niet opeet, moet je meteen naar bed". Dwingen heeft dus veel weg van 'chanteren': zolang de medewerker doet wat de bedoeling is, blijven negatieve consequenties achterwege. Dit heeft vaak veel impact op de korte termijn: de medewerker zal doen wat je vraagt (afdwingt), maar het gedrag zal snel uitdoven. Daarnaast kan dwingen leiden tot 'wraak', zoals minder medewerking – of zelfs tegenwerking – en minder betrokkenheid in de toekomst. Overigens zijn er ook situaties waarin dwingen wél effectief en handig is. Bijvoorbeeld als je iemand wil motiveren om elke dag een aantal keer zijn tanden te poetsen.

Ineffectief gedrag opvolgen door beloning weg te nemen

Je kunt een straf aankondigen, door te benoemen dat je een beloning weg zult nemen: *“Als je je groenten niet opeet, krijg je ook geen toetje”*. Als de medewerker niet doet wat de bedoeling is, blijven positieve consequenties ook achterwege.

Negeren van ineffectief gedrag

Ineffectief gedrag negeren is een bijzonder vorm van het ontnemen van een beloning. Het ontnemt namelijk jouw aandacht. Aandacht is voor veel mensen een fijne beloning, ook al laten ze dat niet zo blijken. Negeren is een zeer effectieve strategie om gedragsverandering te realiseren, wanneer een medewerker ineffectief en/of ongewenst gedrag vertoont. Maar je moet het wel consequent doen. En: negeren is niet geschikt voor alle vormen van ongewenst gedrag. Je kunt ongewenst gedrag van een medewerker het beste negeren als:

- ➔ Het ineffectieve gedrag vooral bedoeld is om jouw aandacht te krijgen (de medewerker doet, kijkend met een schuin oog naar jou, iets waarvan hij weet dat het tegen de regels is)
- ➔ Het gedrag ineffectief, maar niet gevaarlijk of grensoverschrijdend is
- ➔ Je de tijd en de ruimte hebt om het gedrag te laten ‘uitdoven’.

Als je die ruimte niet hebt (of als je niet het geduld hebt om te blijven negeren), dan is negeren geen effectieve strategie.

Pas het negeren consequent toe. Als je bepaald gedrag de ene keer wel en de andere keer niet negeert, dan blijft de medewerker proberen om op die manier aandacht te trekken. Negeren betekent ook echt negeren. Laat je niet verleiden om oogcontact te maken of om met boze blikken naar de medewerker te kijken. Negeren werkt pas echt als je het overdrijft. Toon de medewerker geen enkele reactie. Andere tips bij negeren:

- ➔ **Houd het negeren langer vol** dan de duur van het ongewenste gedrag van de medewerker. Anders heeft de medewerker toch nog zijn beloning (jouw aandacht) en houdt hij het de volgende keer waarschijnlijk langer vol.
- ➔ Let op de **escalatie**. Op het moment dat jij ineffectief gedrag gaat negeren, zal de medewerker eerst proberen om toch jouw aandacht te krijgen door te escaleren. Juist dan is het belangrijk om vol te houden. Als je tijdens een escalatie stopt met negeren, zal de conclusie bij de medewerker zijn: *“Ah.... Ineffectief gedrag is niet voldoende om aandacht te krijgen, ik moet zeer ineffectief gedrag laten zien om aandacht te krijgen....”*
- ➔ Negeren van ineffectief gedrag vergemakkelijk je door je **te richten op de voortzetting** van het gesprek of door **effectief gedrag te belonen**. Dat is het meest efficiënt.

Ineffectief gedrag (af)straffen

Er wordt vaak bedreigd met straf om het gedrag van anderen te beïnvloeden (*“Als je weer zo gaat schreeuwen, dan wil ik dat je de afdeling verlaat.”*). Op de lange(re) termijn blijkt (dreigen met) straf niet effectief. Op korte termijn kan straffen wel heel nuttig zijn, hoewel er een kans op terugval is. Zorg dat de medewerker weet waarvoor hij gestraft wordt. Dan weet hij welk gedrag hij zal moeten veranderen om straf in de toekomst te voorkomen. Doe het niet omdat jij *“heel streng bent”* of omdat *“je het op hem gemunt hebt”*.

INTERESSANTE BOEKEN & ARTIKELEN

Bennenbroek, F.T.C. (2017). [Werkwijzer groepsgewijs werken](#) (DIVOSA).

Bennenbroek, F.T.C. (2020). [Gesprekken met meer impact. Motiverende en activerende gesprekstechnieken voor het sociaal domein](#) (Seizoen1).

Bennenbroek, F.T.C. (2018). [Trainen met meer impact. Gedragsverandering realiseren binnen het sociaal domein](#) (eDoceo).

Brink, C. (2010). [Methodebeschrijving Motiverende gespreksvoering](#) (Movisie).

Miller, W. R. & Rollnick, S. (2014). [Motiverende gespreksvoering. Mensen helpen veranderen](#) (Ekklesia).

Van Dam, A., & van Halen, R. (2019). [Werkwijzer gespreksvoering](#) (DIVOSA).

Van der Pluijm, S. (2018). [Coachen 3.0. Deel 1 motiverende gespreksvoering. Positief, effectief coachen anno Nu](#) (Het Boekenschap).

Wermers, A., Bennenbroek, F.T.C., & Hollmann, L. (2020). [Wetenschap toepassen was nog nooit zo makkelijk](#) (Sociaal Bestek).

Wesdorp, P. (2013). [Werkwijzer Wijzer naar Werk. Een werkwijzer voor coachen en begeleiden](#) (SBCM).