

## Ondersteunen van gedragsverandering bij professionals

Een advies op basis van literatuur - maart 2021

### Aanleiding en vraagstelling

Publicaties over gedragsverandering hebben soms al in de titel staan dat het veranderen van gedrag van mensen niet gemakkelijk is (Tiggelaar, 2018). Of uit de flaptekst blijkt dat er veel uit de kast moet worden getrokken om het gedrag van mensen te veranderen (Hermsen & Renes, 2016). Dit is herkenbaar in mijn dagelijks werk dat bestaat uit het ondersteunen van professionals in de jeugdhulp bij wat zij dagelijks anders of beter kunnen doen. Dit om te zorgen dat kinderen, jongeren en ouders met soms complexe en meervoudige problemen zich beter gehoord en geholpen voelen. In mijn adviespraktijk merk ik dat professionals niet ‘zomaar’ iets anders doen, bijvoorbeeld omdat ouders ontevreden zijn, de directeur een andere koers wil inslaan met de organisatie of omdat er voortschrijdende opvattingen over goede jeugdhulp zijn. Deels is dat natuurlijk terecht. Professionals zouden geen professionals zijn als ze niet een tikkeltje eigenwijs zijn, eigen normen en opvattingen hanteren over wat kwalitatief goede hulp is en hun eigen afwegingen maken op basis van de beroepsstandaarden.

Tegelijkertijd is de werkelijkheid van jeugdhulp in hoog tempo aan het veranderen. Zes jaar geleden vond met de invoering van de Jeugdwet een transitie van de jeugdhulp plaats van provincies naar gemeenten. Met de Jeugdwet werden gemeenten verantwoordelijk voor alle vormen van hulp en ondersteuning aan kinderen, jongeren en ouders. Dit ging gepaard met een aantal forse bezuinigingen. Deze transitie zou snel gevolgd moeten worden door een transformatie, een fundamenteel andere manier van denken over en handelen in de jeugdhulp. Het eindpunt van deze transformatie is niet scherp en de vraag is of dat het ooit wordt. De veranderingen waar jeugdprofessionals mee te maken hebben, bestaan uit meerdere elementen en verlopen allesbehalve lineair. Er is eerder sprake van het op gang brengen van beweging in een bepaalde richting waarbij alles op alles invloed heeft. Dat is niet alleen het geval in de jeugdhulp, in de brede samenleving vindt een omwenteling plaats waarbij systemen niet langer leidend zijn, horizontale verbindingen veel belangrijker worden dan verticale en (mede-)menselijkheid en burgerschap voorop staan (Rotmans, 2017). En waarvan het eindpunt nog lang niet in zicht is.

*“Voor mij is transformeren innoveren, de bestaande patronen durven los te laten. Vrij kunnen denken in plaats van het gedachtegoed ‘zo doen wij het nu eenmaal’. Daar moet je jezelf tijd voor gunnen en een klimaat creëren waarin geleerd kan worden. Het is niet in één keer perfect. Durven loslaten is belangrijk en dat kun je niet alleen. Je hebt ook anderen nodig om geïnspireerd te worden.”*  
Femke van Nederend, teamleider Centrum voor Jeugd en Gezin IJmond (Koelewijn et al, 2018).

Gemeenten moeten beleid voeren gericht op vergroten van het probleemoplossend vermogen van gezinnen en hun omgeving, het versterken van het pedagogisch klimaat, vroegtijdig signaleren van problemen en voorkomen dat deze groter worden, het tijdig bieden van hulp op maat en het beter

samenwerken rond gezinnen, met name als die meervoudige en complexe problemen hebben (<https://www.nji.nl/Jeugdwet>). In 2018 werd de Jeugdwet tussentijds geëvalueerd. De conclusie was dat de beoogde transformatie van de jeugdhulp amper op gang was gekomen. Er was meer tijd nodig en er moest nog veel gebeuren om daadwerkelijk tot betere en effectievere jeugdhulp te komen (Friele et al, 2018). De jeugdhulp kent tot op de dag van vandaag een aantal hardnekkige problemen die steeds pregnanter worden. Zo neemt het aantal jongeren en ouders dat publiekelijk hun onvrede laat blijken toe. Deze onvrede gaat vaak over de onprettige bejegening en het gebrek aan erkenning voor hun problemen die ze ervaren hebben. Ook zijn er nog altijd wachttijden en wachtlijsten, krijgen kinderen en jongere met complexe problemen met veel verblijfsplaatsen en professionals te maken en is de specialistische jeugdhulp te ver van de eigen leefomgeving georganiseerd.

De transitie van de jeugdhulp betekende een bestuurlijke verandering. Mijn stelling is dat de gewenste transformatie een gedragsverandering vraagt bij de professionals die in de jeugdhulp werken: een andere manier van denken en handelen, een andere attitude en een andere professionele identiteit. En die verandering van denken en gedrag is er niet zomaar. Het gaat om een omwenteling waarbij professionals kinderen, jongeren en ouders gaan zien als gelijkwaardige partners met wie ze zich soms voor langere tijd verbinden. Met wie ze telkens zoeken naar oplossingen die bij hen en hun situatie passen, daarbij handelend op basis van de meest actuele praktijk- en wetenschappelijke kennis. En waarbij ze zichzelf als instrument optimaal weten in te zetten. Daarbij accepteren ze dat niet alles oplosbaar is en sommige kinderen en gezinnen levenslang en levensbreed steun nodig hebben. Wat vraagt dit precies van professionals? En hoe zijn ze daarbij door adviseurs, trainers, coaches en opleiders te ondersteunen?

In dit adviesvoorstel onderzoek ik op basis van literatuur wat een gedragsverandering van mensen en daarmee ook van professionals inhoudt en vraagt, welke elementen een rol spelen bij het veranderen van gedrag en welke technieken en middelen dit proces kunnen ondersteunen. Dit om mijn eigen praktijk als adviseur, veranderaar en projectleider in de jeugdhulp te versterken en mijn arsenaal aan leerinterventies uit te breiden. Daarbij staat de volgende vraag centraal: *Hoe zijn professionals in de jeugdhulp te ondersteunen bij het ontwikkelen van nieuw gedrag passend bij de transformatie?* Daarbij probeer ik een aantal deelvragen te beantwoorden: Welke rol spelen overtuigingen, mindset, emoties en motivatie hierbij? In hoeverre een externe noodzaak om in beweging te komen van belang? En wat kunnen ondersteuners als adviseurs – en ook leidinggevenden, coaches en trainers - doen om een verandering in overtuigingen en gedrag van professionals te faciliteren; welke leerinterventies zijn daarvoor beschikbaar?

### **Definities: gedragsverandering, professionals en veranderen in organisaties**

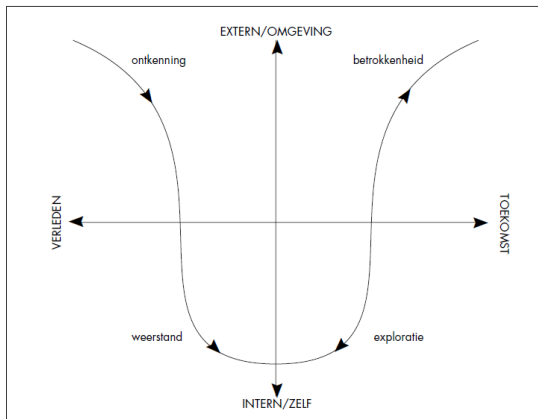
Veranderingen gaan altijd over het verschil tussen een gewenste situatie –ambitie, daar waar je naartoe wilt - ten opzichte van de huidige situatie. Om te veranderen is actie nodig. In veel gevallen gaat veranderen over ander gedrag van mensen; nieuw gedrag ten opzichte van het huidige gedrag. “De kern van vrijwel elke verandering is gedragsverandering. Ander gedrag dan de handelingen die je in de situatie hebben gebracht die je nu achter je wilt laten.” (Tiggelaar, 2018, pag. 9). En dit geldt ook voor veranderingen in organisaties. Binnen een organisatie is voor een verbetering, vernieuwing

of transformatie veelal ander gedrag nodig van de mensen die er werken. Zeker als het gaat om zorg en jeugdhulp. Het primair proces van deze organisaties bestaat uit handelen van professionals richting cliënten. Dit handelend gedrag bestaat vooral uit praten, naast denken, analyseren en (mee)doen met cliënten.

De meest gangbare definitie van gedrag is volgens Tiggelaar (2018, pag. 25): “alle acties en reacties van een persoon in relatie tot zijn omgeving. Ook niet-zichtbaar gedrag kan daaronder vallen: denken en voelen.” Gedrag van mensen wordt zowel beïnvloed door de omgeving en als door hun interne persoonlijkheid. Burger et al (2010) stellen dat *waargenomen gedrag* altijd de uitkomst is van interne niet-waarneembare processen in de persoon zelf en de kenmerken van de situatie of omgeving waarin deze persoon zich bevindt. Beide geven input aan de betekenis die het gedrag uiteindelijk voor de persoon heeft. Die betekenis wordt dus onder meer bepaald door de motieven, voorkeuren en affiniteiten van de betreffende persoon en zijn of haar interpretatie van de situatie of omgeving van dat moment. Mensen veranderen betekent zowel verstand hebben van mensen én van situaties. Bij organisaties die actief zijn in de jeugdhulp werken professionals, mensen die er hun vak van hebben gemaakt kinderen, jongeren en ouders te ondersteunen bij de problemen die ze ervaren bij het opvoeden en opgroeien. Het begrip ‘professional’ is voor allerlei uitleg vatbaar, er is veel over nagedacht en geschreven. Ook gooien we de begrippen ‘professional’ en ‘professioneel’ door elkaar; ‘professioneel’ vertegenwoordigt voor veel mensen een waarde. Het is goed en belangrijk om professioneel te zijn en te handelen, al expliciteren we niet vaak wat we daar precies onder verstaan. Manon Ruijters en haar collega’s (2018) definiëren een professional als volgt: “Een professional is iemand die ervoor kiest en zich erop toelegt, om met behulp van zijn/haar specialistische kennis en ervaring, klanten op een competente en integere manier steeds beter van dienst te zijn. Daarbij maakt hij/zij gebruik van een gemeenschap van medeprofessionals die het vak bij voortduring ontwikkelen en draagt daar ook actief aan bij.” (pag. 31). Een professional zijn impliceert dus een keuze, de keuze om jezelf en het vak telkens verder te ontwikkelen. Een professional wil zichtbaar kwaliteit leveren, zoekt actief de link met kennis en is goed in het vertalen van deze kennis naar een praktische toepassing. Een professional zijn is een manier van werken waarbij de professional zelf aan het roer staat en zichzelf uitdaagt het beste uit zichzelf en het vak te halen. Van belang is volgens Ruijters en collega’s dat professionals een eigen identiteit ontwikkelen. Dat ze weten wat onvervreemdbaar van henzelf is, wat hen kleur geeft en dat dat in verbinding staat met wie ze zijn als mens, het werk dat ze doen en de organisatie waarbinnen ze werken.

*Het concept professionele identiteit vindt ook in de jeugdhulp en het bredere sociaal werk steeds meer weerklank: “Wat een topboek ben ik aan het lezen over, voor mijn gevoel, misschien wel het belangrijkste onderwerp voor sociaal werkers! Professionele identiteit! Essentieel voor het bieden van goede hulp en het bijdragen aan een betere samenleving door sociaal werkers!” (Marcel van Eck, Sociaal werker van het jaar 2020-2021, in een post op LinkedIn, januari 2021)*

Professionals voeren hun werk veelal uit binnen een organisatie. En organisaties veranderen nogal eens. Sterker nog, veranderen lijkt een constante factor in organisaties te zijn geworden (Wortelboer & Metselaar, 2018). Veranderen is niet alleen maar leuk en gemakkelijk. Veranderingen in organisaties leiden voor professionals ook tot ervaringen van verlies, ze raken het bekende en vertrouwde kwijt. Het loslaten van het oude gaat vooraf aan het omarmen van het nieuwe, het zien



dat het nieuwe kansen biedt. Wortelboer & Metselaar (2018, zie aan hen ontleende figuur op volgende pagina) beschrijven een cyclus van vier fasen om dit proces te verhelderen. Als eerste reageren medewerkers vaak 'verlamd' als de boodschap van een grote verandering wordt aangekondigd. Ze ontkennen dat er iets gaat gebeuren en werken door alsof er niets aan de hand is. In de tweede fase komt de zogenoemde 'weerstand', medewerkers worden boos, angstig en/of worden bevangen door twijfel en onzekerheid. De productiviteit in het werk neemt af.

Na verloop van tijd klauteren ze weer op en gaan ze op zoek naar de mogelijkheden die de verandering biedt. Ze gaan exploreren, zoeken naar verheldering van de doelen, welke hulpmiddelen er beschikbaar zijn en wat ervoor hen zelf in zit. In de vierde fase tot slot, ontstaat betrokkenheid bij de verandering. De medewerkers zijn klaar om in actie te komen en de gewenste verandering daadwerkelijk te realiseren. Van belang is dat de initiator van de verandering deze fasen onderkent, dit proces bij de medewerkers volgt en niet te snel doorschiet naar de volgende fase. Medewerkers, ook professionals, hebben tijd nodig om de aankondiging van de verandering te laten bezinken, ruimte om 'stoom af te blazen' als dat nodig is en hun vragen te stellen.

Weerstand is een vaker gebezigd begrip als het gaat om organisatieverandering. Medewerkers en professionals vertonen weerstand tegen de verandering, ze geven tegenkracht en vertragen daarmee het veranderproces. Deze weerstand valt te verklaren vanuit individuele factoren van professionals – bijvoorbeeld de mate van impact van de verandering op het eigen werk of het commitment dat ze hebben met de organisatie- en uit factoren die liggen op het niveau van het team, de organisatie of de aanpak van het veranderproces. Denk bij dat laatste bijvoorbeeld aan het overslaan van de stap om de medewerkers te informeren over het waarom van de verandering en hen echt te contracteren. Factoren die bij de aanpak een rol spelen zijn onder meer de mate waarin professionals betrokken zijn bij de besluitvorming over de verandering, de informatie die erover beschikbaar is en de kwaliteit van de communicatie (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2018).

Het gedrag van professionals tijdens veranderingen kent gelukkig niet alleen negatieve kanten. Metselaar, Cozijnsen & Van Delft (2018) spreken bij wijze van positieve omkering over 'veranderbereidheid': de mate waarin medewerkers bereid zijn hun gedrag te veranderen. Op basis van wetenschappelijk onderzoek onderscheiden deze auteurs veertien factoren die van invloed zijn op de veranderbereidheid van mensen en de mate van gewicht die deze factoren hierop hebben. De belangrijkste drie factoren die veranderbereidheid beïnvloeden zijn: de externe noodzaak van de verandering, de timing van de verandering en de kennis en ervaringen van de betrokkenen. Daarna volgen - aflopend in gewicht - factoren als: de emoties die de verandering oproept, de betrokkenheid die medewerkers voelen bij de verandering en de mate waarin ze de meerwaarde zien.

Over het algemeen wordt het veranderen van cultuur in organisaties, en daarmee van het gedrag van medewerkers in de veranderliteratuur gezien als lastiger en minder gemakkelijk dan het veranderen

van structuren. Het veranderen van een cultuur vergt een zogenaamde diepgaande verandering. Dit in tegenstelling tot de oppervlakkige en meer instrumentele veranderingen als die van procedures en processen. Burger, De Caluwé & Jansen (2010) stellen dat leren de sleutel is voor het veranderen van mensen en organisaties (pag. 155). De onderliggende aanname daarbij is dat leren leidt tot nieuwe kennis, houding en vaardigheden die professionals nodig hebben om te gaan met de eisen die de verandering aan hen stelt. Leren is daarmee een reactie op, een manier van omgaan met de gewenste verandering. Veranderen, leren en ontwikkelen zijn daarmee begrippen die volgens deze auteurs dicht tegen elkaar aan liggen en in de literatuur door elkaar worden gebruikt (pag. 160).

### Factoren die een rol spelen bij gedragsverandering

Het veranderen van gedrag van mensen is over het algemeen niet gemakkelijk. Dat geldt al als we onszelf voornemen bepaald gedrag te veranderen, zoals bijvoorbeeld meer bewegen, of minder koffiedrinken. Maar dat geldt zeker als het gaat om veranderingen die ons overkomen, die buiten ons zijn ontstaan, waarmee we moeten leren omgaan en waarbij ontsnappen niet mogelijk is. Dit is vaak het geval bij organisatieveranderingen. Dan moeten we - zoals eerder geschetst - door fasen van ongelof en boosheid of verdriet voordat we kunnen berusten in de verandering en daadwerkelijk mee gaan doen (Burger, De Caluwé & Jansen, 2010). Gedragsverandering is met name zo lastig omdat veel van ons gedrag geautomatiseerd is. Dit gedrag wordt aangestuurd door het zogenoemde impulsieve systeem in onze hersenen, oftewel door 'systeem 1' (Kahneman, 2011). Mensen zijn in staat om diverse gedragingen zowel gecontroleerd als automatisch uit te voeren. Echter, veel beslissingen over gedrag vragen eigenlijk inzet van 'systeem 2', het rationele, analytische en intentionele systeem in onze hersenen. De inspanning die dit kost maakt dat mensen snel voor de gemakkelijke, automatische weg kiezen (Hermsen & Regeer, 2016). Tiggelaar (2018) onderscheidt nog twee andere belemmeringen voor gedragsverandering. De eerste is dat mensen een hekel hebben aan veranderen als deze tot verlies leidt. We zijn sterk gefixeerd op het voorkomen van pijn en verlies, dit belemmert in veel gevallen de motivatie om te leren en experimenteren met nieuw gedrag. Ten tweede houdt de sociale en fysieke omgeving gedragsverandering tegen, deze trekt ons vaak terug in het oude gedrag. Een van de meest kansrijke manieren om gedrag te veranderen is volgens hem dan ook het aanpassen van de omgeving (pag. 38-39).

Zoals eerder beschreven komt gedrag voort uit en wordt het beïnvloed door zowel innerlijke en persoonskenmerken van mensen als door de situatie en omgeving waarin hij of zij zich bevindt. In deze paragraaf ga ik nader in op de te onderscheiden factoren die van invloed zijn op gedragsverandering. Welke factoren beïnvloeden of mensen al dan niet tot gedragsverandering overgaan? Daarbij sta ik eerst stil bij de rol van het denken, gedachten en overtuigingen en die van emoties. Uit de cognitieve gedragstherapie is bekend dat gedrag van mensen te beïnvloeden is via het veranderen van gedachten en gevoelens (Prins, Bosch & Braet, 2011). Daarna ga ik in op het onderscheid tussen het willen (intrinsieke motivatie), kunnen (attitude en competenties) en moeten (druk die van buiten komt, denk aan urgentie, ambitie van de organisatie of sociale normen die heersen in teams) en de factoren die daarbinnen een rol spelen. Dit onderscheid is ontleend aan de indeling die Metselaar, Cozijnsen & Van Delft (2018) gebruiken voor de factoren die van invloed zijn

op veranderbereidheid. Anderen gebruiken deze indeling ook, zoals binnen het sociaal domein Kooiman (2018).

### *Mindset/gedachten/overtuigingen*

Volgens Karssing & Van Dartel (2014) hebben mensen bepaalde 'mindsets' die in belangrijke mate hun gedrag bepalen. Een mindset is een min of meer samenhangend geheel van aannames, vooronderstellingen, uitgangspunten, vanzelfsprekendheden, verwachtingen, waarden, normen, taboes, prioriteiten, oordelen, vooroordelen etc. Een mindset is volgens hen niet zozeer aangeboren, maar aangeleerd. Deze ontwikkelt zich in de opvoeding en wordt verder gevormd door ervaringen, de publieke opinie, de wet, de

*Ik heb een motto in mijn werk dat mijn handelen bepaalt, zoals: "ik ben geen uithuisplaatser" of "Dit kind ga ik niet uithuisplaatsen"*  
*"Ik ben niet zo'n uithuisplaatser. In de vijftien jaar dat ik dit werk doe, heb ik misschien twee keer een kind uithuis gehaald. Ik denk dat het voor kinderen heel moeilijk is de liefde van het eigen gezin en familie te moeten missen. En ik heb te vaak gezien dat het niet beter gaat met kinderen op groepen."*  
(Uit een interview gehouden voor *Hoe is een uithuisplaatsing in een crisissituatie te voorkomen?* voor het Programma Transformatie Jeugd Amsterdam-Amstelland, december 2020.)

normen van het beroep waarin de professional is opgeleid, de cultuur in de organisatie waar iemand werkt en het team waarbinnen het dagelijks werk gebeurt. Een mindset bepaalt dus hoe iemand naar de wereld kijkt en wat hij of zij daarin belangrijk vindt. Een mindset bepaalt de interpretatie van een situatie, welke rol de professional heeft, welke handelingsalternatieven voorhanden zijn en wat in de situatie al dan niet gepast of passend is. Een mindset slaat dus de brug tussen denken en doen, tussen reflectie en gedrag. Een mindset is de bril waardoor iemand naar de wereld kijkt. Karssing & Dartel (2018, pag. 262) stellen dat het geweten ervoor zorgt dat iemand aandacht besteedt aan de eigen mindset en hier kritisch bij stil staat. Zoals brillen kunnen beslaan en vies worden, zo is het van belang voor een professional de eigen mindset regelmatig goed op te poetsen. Dit kan via kritisch zelfonderzoek en reflectie: wat zijn de redenen dat ik denk wat ik denk en kunnen die redenen de toets der kritiek doorstaan? Bijvoorbeeld door ze te leggen naast de voortschrijdende inzichten uit wetenschappelijk onderzoek.

Psychologe Carol Dweck (2018) onderscheidt twee verschillende typen mindsets bij mensen: de *fixed mindset* en de *growmindset*, oftewel de statische mindset en de groei mindset. Mensen met een statische mindset gaan ervanuit dat hun kwaliteiten en eigenschappen vast staan. Deze mensen doen er volgens Dweck alles aan om telkens te bewijzen dat ze rijkelijk bedeeld zijn met de eigenschappen die ze hebben. Mensen met een groei mindset daarentegen geloven dat ze hun basiskwaliteiten verder kunnen ontwikkelen als ze daarvoor hun best doen. Ze geloven dat ze in staat zijn te veranderen en te groeien door te leren en ervaringen op te doen. Het is goed om te weten welke mindset je hebt, zodat je deze kunt veranderen; mensen kunnen leren hun manier van denken te veranderen en zich op deze manier verder te ontwikkelen.

Mensen zijn voortdurend bezig hun gedrag in lijn te brengen met hun diepere waarden en (kern)overtuigingen. Soms ervaart iemand een discrepantie tussen zijn of haar opvattingen en het eigen gedrag. Er ontstaat dan een onaangename spanning: cognitieve dissonantie. De eerste neiging van mensen bij deze ervaring is pogen deze spanning te reduceren, het ervaren verschil tussen



opvattingen en gedrag op te heffen. Dit kan door tegenstrijdige (dissonante) informatie te vermijden of te verwerpen, of door opvattingen of gedrag aan te passen. Deze cognitieve dissonantie kan dus leiden tot gedragsverandering. Maar dat hoeft niet, het kan ook juist de gewenste verandering in de weg staan (Hermsen & Renes, 2016, pag. 80). Het kunnen veranderen van gedrag vergt bewustzijn en inzicht in het eigen gedrag. Van belang is het besef, het inzicht dat bepaald gewenst gedrag niet overeenkomt met je huidige gedrag en dat verandering nodig is.

### *Emoties/affiniteiten*

Volgens Hermsen en Renes (2016) is er een verschil tussen weten – informatie hebben over de gewenste verandering en waarom deze nodig is – en dat wat we van de verandering vinden. Dit wordt wel de ‘attitude’ ten opzichte van de verandering genoemd. “Attituden bevatten zowel cognitieve elementen (kennis of vermeende kennis) als affectieve elementen: de gevoelens en emoties die we hebben bij een onderwerp” (pag. 65). Attituden bevatten een complex geheel van meningen, al dan niet juiste feitenkennis en oordelen. Attitudevorming wordt daarnaast sterk beïnvloed door de sociale omgeving. Het proces van meningsvorming speelt zich af in groepen waarvan de leden elkaar onderling beïnvloeden (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2018, pag. 63). Iemand's attitude bepaalt in belangrijke mate hoe de verandering ontvangen worden en of we ervoor openstaan.

*Ik ben met een pleegouder in gesprek, ze is lid van de Pleegouderraad van mijn opdrachtgever. “Ik zou zo graag willen dat de professionals meer naar mij als pleegouder luisteren”, vertelt ze. “Het kind is immers elke dag bij mij. Ik loop soms zo tegen de attitude van professionals aan: dat denken dat ze het beter weten, de arrogantie dat ze wel weten hoe het zit en mijn kant van het verhaal niet nodig hebben.”*

Emoties spelen dus ook een rol bij gedragsverandering. Burger, De Caluwé en Jansen (2010) stellen dat emoties het denkproces kleuren en het denkproces emoties kleurt (pag. 210). Verandering is een emotiegeladen proces en emoties vormen daarmee een wezenlijk onderdeel van verandering (pag. 225). Sterker nog: wat de betrokkene voelt ten opzichte van de verandering is belangrijker dan wat hij of zij denkt over de verandering (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2018, pag. 92). Emoties zijn als eerste relationeel en komen voort uit de interactie tussen een persoon en een specifieke situatie bestaande uit objecten en/of personen. Dit betekent dat emoties kortdurend zijn en een begin en einde hebben. Daarnaast zijn emoties motivationeel, ze gaan altijd ergens om. Als er niets op het spel staat, zijn er ook geen emoties. Emoties hangen samen met persoonlijke motieven, mensen raken geëmotioneerd van zaken die hen ter harte gaan. En ten derde zijn emoties cognitief en een gevolg van de inschatting of waardering die iemand van de situatie maakt (pag. 212). Emoties kunnen helpen obstakels om te veranderen te overwinnen en leiden tot actiebereidheid en vervolgens tot concreet gedrag. Mensen kunnen redeneren over emoties van zichzelf en anderen, en deze emoties gebruiken om denkprocessen te bevorderen en daarmee dus slimmer te reageren op wat er gebeurt.

### *Willen; intrinsieke motivatie*

Volgens Tiggelaar (2018) is motivatie een van de drie aanjagers voor nieuw gedrag. Om nieuw gedrag te kunnen vertonen moet er motivatie zijn, een innerlijke drang om iets te doen. Deze motivatie kan gecontroleerd zijn, dan gaat iemand vanuit overtuiging een plan maken en de verschillende

mogelijkheden bewust afwegen. Bij automatische motivatie drijven verlangens, behoeften en herhaalde denkpatronen ons gedrag – vaak onbewust – aan (pag. 33). Intrinsieke motivatie en persoonlijke affiniteit van medewerkers zijn volgens Kessels (2020) de belangrijkste ingrediënten in organisaties om tot veranderingen en de benodigde innovaties te komen. Hermsen & Renes (2016) stellen dat wanneer mensen persoonlijk gemotiveerd zijn om het eigen gedrag te veranderen, de kans op succes groter is (pag. 96). Intrinsiek gemotiveerd gedrag wordt door mensen als prettig ervaren en daarmee gemakkelijker om te vertonen. Daarmee is gedrag vanuit een intrinsieke motivatie vaak effectiever, robuuster en duurzamer. Ook is het beter bestand tegen negatieve invloeden van buitenaf (pag. 99). Wel is het lastiger te activeren, het aanbrengen van een extrinsieke motivator is gemakkelijker (denk aan het inzetten van wetten of regels, of het belonen van nieuw gedrag). Met de zelfdeterminatietheorie van Deci & Ryan als basis stellen Hermsen & Renes dat het stimuleren van de intrinsieke motivatie van mensen gaat door aan te sluiten bij hun behoefte aan autonomie door ze zelf te laten bepalen wat te doen en te veranderen. Daarnaast hechten mensen aan sociale verbondenheid, en dient de gewenste gedragsverandering aan te sluiten bij wat de groep waarbij ze willen horen wenst. Mensen hebben de neiging goed te willen zijn in wat ze doen en hebben de wens de benodigde vaardigheden te bezitten. Ze dienen in de gelegenheid te worden gesteld deze te verwerven (pag. 97-98). DeWulf (2002) spreekt over intrinsieke motivatie als *creatieve spanning*: het bewustzijn van de kloof tussen de persoonlijke visie of ambitie en de huidige werkelijkheid. Dit is een bron van creatieve energie om de kloof te dichten, om de visie en de realiteit bij elkaar te brengen. Dit vergt een heldere visie en een duidelijke, reële kijk op de actuele werkelijkheid.

Intrinsieke motivatie zorgt ervoor dat mensen betrokken zijn op de verandering, en zich daadwerkelijk committeren aan het doel en de benodigde gedragsverandering daarvoor. Mensen kunnen echter in de loop van de tijd ambivalentie laten zien in hun motivatie om te veranderen. Ze ervaren dan meerdere emoties en gedachten tegelijkertijd, de een sterker dan de ander en vaak afwisselend positief en negatief (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2018, pag. 62).



### *Kunnen; capaciteit*

“Zonder een concreet en haalbaar handelingsperspectief blijven veel gedragsveranderende initiatieven steken in goede bedoelingen” (Hermsen & Renes, 2016, pag. 112). Mensen hebben

*In aflevering 8 van de podcast Professional vanuit je hart is collega Mascha Struijk in gesprek met Eef Verbaan. Een oudgediende in de jeugdbescherming, nu adviseur en coach bij het Expertisecentrum William Schrikker. Ze hebben het over bejegening van de professional richting ouders en kinderen. Mascha vertelt dat twintig jaar geleden de meeste klachten van kinderen en ouders bij het AKJ (vertrouwenspersonen in de jeugdhulp) gingen over informatievoorziening en bejegening. Recent zocht ze dat opnieuw op en de meeste klachten bleken nog steeds daarover te gaan. Bejegening heeft niets te maken heeft met de wet, het systeem of de organisatie waarbinnen iemand zijn werk moet doen. Bejegening geven we iedere dag zelf opnieuw vorm in onze contacten met anderen.*

(Te beluisteren via:

<https://professionalvanuitjehart.nl/podcast/>)

voldoende vaardigheden, middelen en mogelijkheden nodig om het gewenste gedrag ook daadwerkelijk te doen, het gedrag moet uitgevoerd kunnen worden. Of mensen ander gedrag gaan vertonen, heeft te maken met of ze het kunnen, maar misschien nog wel meer met of ze het vertrouwen hebben dat ze dat gedrag kunnen vertonen. Dit wordt wel zelfeffectiviteit genoemd (*selfefficacy*): een subjectief oordeel over de uitvoerbaarheid van bepaald gedrag, dat niet per se overeen hoeft te komen met de werkelijke controle die iemand heeft. “Hoe groter het gevoel ‘ik kan dit’, hoe aannemelijker het is dat een gedragsverandering daadwerkelijk plaatsvindt” (pag. 113). Nieuw gedrag uitoefenen betekent bijna altijd dat mensen iets moeten

aangaan waar ze geen of weinig ervaring mee hebben en waarvan ze ook nog niet precies weten wat het oplevert. Daarbij moeten ze loslaten wat ze gewend zijn om te doen. Een bepaalde mate van zelfvertrouwen het nieuwe gedrag ook te kunnen uitvoeren is dan onontbeerlijk om daadwerkelijk de stap naar ander gedrag te zetten. Van belang is dus het vertrouwen in eigen kunnen van mensen te versterken door te benadrukken dat het gewenste gedrag eenvoudig uit te voeren is of door ondersteuning te bieden bij het overwinnen van belemmerende hindernissen.

Uit onderzoek naar veranderbereid door Metselaar, Cozijnsen & Van Delft (2018) blijkt dat de kennis en ervaring van de betrokkenen in de top drie staat van factoren die deze bepalen. Medewerkers kijken kritisch vanuit hun eigen kennis en vaardigheden welke bijdrage ze kunnen leveren aan de gewenste verandering. Volgens Tiggelaar (2018) is *capaciteit* een van de drie aanjagers van gedragsverandering. Mensen hebben zowel de fysieke als de psychologische capaciteiten nodig om het gewenste gedrag te vertonen, oftewel de vaardigheid of competentie en de verstandelijke en emotionele vermogens. Vervolgens is het van belang voor de gewenste verandering gedrag te kiezen dat iemand leuk vindt in zichzelf – waar hij of zij goed in is of energie van krijgt – en het gewenste gedrag zo concreet en helder mogelijk te formuleren. Deel dit gedrag daarna op in kleine stapjes waarbij de eerste zo eenvoudig mogelijk zijn. Zo werkt iemand stap voor stap toe naar het veranderde gedrag, psychologen noemen dit ook wel *shaping* (pag. 80).

### *Moeten; eisen vanuit de situatie en omgeving*

De derde aanjager van gedragsverandering die Tiggelaar (2018) onderscheidt is de omgeving. Deze moet mensen aanzetten en de gelegenheid bieden tot nieuw gedrag. Zowel de fysieke als de sociale omgeving kunnen onze mogelijkheden om bepaald gedrag te laten zien bevorderen of juist beperken. Veel mensen veranderen pas als er sprake is van urgentie: een duidelijke aanleiding of een

harde confrontatie met de negatieve gevolgen van hun oude gedrag. Metselaar, Cozijnsen & Van Delft (2018) stellen dat veranderbereidheid van mensen mede bepaald wordt door de mate waarin ze moeten (naast kunnen en willen). Welke externe druk of noodzaak is er om het gedrag te veranderen? Sterker nog, de externe noodzaak van de verandering is de factor die het meeste gewicht in de schaal legt bij de veranderbereidheid van mensen. Oftewel: de ervaren verandernoodzaak heeft de grootste impact op de veranderbereidheid. Dit noemen we ook wel het creëren van een 'sense of urgency' (pag. 91). Ook interne druk is van belang, de interne subjectieve norm die weergeeft hoe collega's ten opzichte van het veranderproces staan. Als directe collega's de verandering ondersteunen, neemt de veranderbereidheid van de medewerker toe.

Volgens Tiggelaar (2018) wordt gedrag van mensen in hoge mate gestuurd door de directe omgeving waarbinnen ze functioneren. Een belangrijk middel om gedrag van mensen te veranderen is ervoor te zorgen dat de omgeving het nieuwe gedrag zo gemakkelijk mogelijk maakt. In die omgeving zijn allerlei kleine duwtjes – ook wel *nudges* genoemd – aan te brengen om mensen te helpen het gewenste gedrag te vertonen. Van belang is telkens de vraag: Waarom vertonen medewerkers het gedrag nog niet dat we willen zien? Wat kunnen we de in de omgeving aanpassen om de hindernissen weg te nemen? Ook is het van belang voorbereid te zijn op moeilijke momenten en vooraf te bedenken wat je dan gaat doen of zeggen. Tijdens deze zogenoemde 'momenten-van-de-waarheid' komt het er immers op aan, dan is de neiging om terug te vallen in oud gedrag het grootst. Het monitoren van de eigen gedragsverandering is een werkzaam hulpmiddel. Alle veranderingen beginnen immers met gedrag, de resultaten komen later. Door het eigen gedrag bij te houden, zie je al snel of je goed bezig bent, waar je wellicht je gedrag moet bijstellen of nog kleinere stappen moet formuleren (pag. 94).

### Middelen om gedragsverandering te ondersteunen

Tiggelaar (2018) deelt het werken aan gedragsverandering op in drie treden van een ladder: de bovenste trede is het doel, daaronder komt het gedrag en de onderste trede is de support die nodig is om het gewenste gedrag daadwerkelijk te vertonen en te blijven vertonen. Gedragsverandering vergt een duidelijk doel dat houvast biedt. Daarbij gaat het om een ontwikkel- of leerdoel en niet om een prestatiedoel. Het gaat immers om een nieuwe vaardigheid die je nog moet ontwikkelen. "Het is voor alle vormen van verandering en vernieuwing essentieel dat je beseft dat het vooral om leren en ontwikkelen gaat" (pag. 58). Van belang is dat het 'waarom' van het doel glashelder is. Mensen zijn meer gemotiveerd aan een gedragsverandering te werken als ze begrijpen 'waarom' ze eraan werken en waartoe het moet leiden.

Na het bepalen van het doel volgt het formuleren van het nieuwe, veranderde gedrag. Hoe moet dat eruitzien, wie moet dat gaan vertonen, wanneer, waar, hoe vaak en hoe lang? Tiggelaar (2018) benadrukt dat het gaat om het nauwkeurig bepalen van 'sleutelgedrag': gedrag dat zoveel mogelijk impact heeft op het gekozen doel, zo weinig mogelijk negatieve en vooral positieve neveneffecten heeft. Hij hanteert daarbij een simpele stelregel: dit gewenste gedrag moet je kunnen voordoen en nadoen (pag. 48). Het gaan vertonen van dit gedrag vergt support, oftewel ondersteuning (de

onderste trede van de ladder). Support bestaat uit technieken en middelen die in te zetten zijn opdat je het gewenste gedrag ook daadwerkelijk gaat vertonen.

Vaak is na de gerealiseerde gedragsverandering – of op de weg ernaartoe - expliciete aandacht nodig voor het doen en blijven doen van de gedragsverandering. Twee factoren spelen een rol bij het volhouden van nieuw gedrag. De eerste is de mate van zelfbeheersing. Om nieuw gedrag vol te houden is zelfbeheersing cruciaal, de regulatie van je emoties, gedachten en gedrag. Ten tweede is motivatie van belang, het intrinsiek geprikkeld zijn je gedrag te willen veranderen. Vaak is er een slimme combinatie van verschillende technieken en middelen nodig om te zorgen dat een gedragsverandering duurzaam is. Volgens Hermsen & Renes (2016) biedt “de grootste kans op blijvende gedragsverandering een rijke interventie met een uitgelezen en goed doordachte cocktail van gedragsveranderende strategieën” (pag. 148).

In literatuur zijn allerlei middelen, technieken interventies en strategieën te vinden die gedragsverandering kunnen ondersteunen. Veranderen draait voortdurend om leren. Het gaat erom telkens op zoek te gaan naar die aanpak en helpende support die het gewenste gedrag telkens wat dichterbij brengt. Het gaat dus om experimenteren: plannetjes maken, deze uitvoeren, reflecteren en evalueren en met een bijgesteld plannetje aan de slag. Het goed nadenken over ondersteunende technieken is daarbij van belang, evenals het op afgesproken momenten evalueren. Voorafgaand aan die evaluatie stel je criteria op: Waaraan zien we dat de gedragsverandering al enigszins op gang komt? Wat zijn daarvoor indicatoren? En wat maakt dat het wel of niet is gelukt?

Ondersteunende middelen, technieken, interventies en strategieën zijn volop beschikbaar en op verschillende niveaus, zowel voor individuen, groepen als organisaties. Metselaar, Cozijnsen & Van Delft (2018) zetten deze per factor die de veranderbereidheid beïnvloedt op een rij in een interventiematrix (pag. 167-169). Ook Tiggelaar (2018) deelt in de praktijkgids in zijn boek verschillende tips voor de supportaanpak (pag. 128-133). Zo hebben professionals een overtuigend verhaal nodig voor het waarom van de beoogde (gedrags)verandering. Waarom is de verandering nodig, wat is de urgentie of de ambitie en waartoe leidt de verandering? Veel van de technieken die Metselaar, Cozijnsen & Van Delft (2018) noemen gaan over in gesprek gaan, het vergroten van de participatie van professionals in het uitdenken van de verandering en het organiseren van allerhande

*Het project Ketenbreed Leren heeft de ambitie een lerende beweging op gang te brengen in de jeugdhulp. Met een jongere en zijn of haar ouders maken we een tijdlijn van hun leven en de jeugdhulp daarbinnen. Die zetten we – op een soms meterslange – behangrol. Tijdens een bijeenkomst gaan professionals die ooit bij de jongere en ouders betrokken waren met hen en elkaar in gesprek. Wat ging er goed? En waar in de levensloop hadden we iets anders kunnen waardoor de uitkomst mogelijk anders was geweest?*

(Zie verder:

<https://www.brancheszorgvoorjeugd.nl/steeds-betere-jeugdhulp/ketenbreed-leren/ketenbreed-leren/>)

bijeenkomsten en sessies om door te praten over het belang en het waarom van de gewenste nieuwe situatie. Dit om in gesprek te raken, ideeën en overtuigingen uit te wisselen en ieders betrokkenheid bij de gewenste verandering te vergroten. Aandacht hebben voor de emoties die veranderingen vaak oproepen bij professionals is ook terug te vinden in de interventiematrix. Dit vraagt om coachende technieken als een open gesprek, sociale activiteiten ondernemen en via het stellen van vragen zelfreflectie stimuleren. Wat maakt deze verandering voor de professional

zo moeilijk? Het is vooral zaak deze negatieve emoties niet onder tafel te praten, ze de ruimte te geven. Om nieuw gedrag te kunnen vertonen hebben professionals aanvullende scholing en training nodig. Andere ondersteunende technieken om daadwerkelijk tot ander gedrag te komen zijn het oefenen van het nieuwe gedrag, het organiseren van feedback (bijvoorbeeld via het terugkijken van video-opnames), het geven van directe beloningen op het vertonen van het gewenste gedrag en zelfmonitoring van gedrag (bijvoorbeeld door dagelijks notities maken op je telefoon of op papier).

Een belangrijke strategie is het gewenste gedrag zo gemakkelijk mogelijk te maken door aanpassingen in de fysieke en sociale omgeving. Zo helpen duidelijke gedragsinstructies via checklists of protocollen en het toevoegen van reminders in de omgeving. En het verwijderen van dingen die het nieuwe gedrag belemmeren. Professionals moeten immers ook in de gelegenheid zijn het gewenste gedrag te vertonen. Voorbeeldgedrag van anderen is ook een belangrijke ondersteuning van gedragsverandering. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van iemand die het gewenste gedrag voordoet. Busscher (2017) gaat nog een stapje verder. Hij stelt dat in organisaties waar professionals werken sociale infectie de belangrijkste veranderstrategie is. Van belang is op zoek te gaan naar zogenaemde 'sneezers'. Dit zijn mensen die de verbinding vormen tussen de voorlopers en de grote massa. Ze zijn volgens hem een onmisbare schakel om een beweging op gang te brengen (pag. 49). Sneezers vertonen al veel van het gewenste gedrag. Van belang is deze sneezers bij elkaar te brengen, hun enthousiasme en inspiratie te voeden en ze veelvuldig en op allerlei manieren in contact te brengen met collega's. In deze contacten steken ze anderen aan via hun enthousiasme en beïnvloeden zo collega's met hun zienswijze en mentaliteit. Zeker als de sneezers met elkaar en met collega's hun gedrag verder gaan ontwikkelen, bijvoorbeeld door samen te leren of te onderzoeken hoe het anders of beter kan. En in deze tijden van corona weten we hoe snel infecties zich kunnen verspreiden...

## Afsluitende conclusies

Zoals ik in de inleiding stelde, vergt de gewenste transformatie in mijn ogen een gedragsverandering bij de professionals die in de jeugdhulp werken: een andere manier van denken en handelen, een andere attitude en een andere professionele identiteit. En die verandering van denken en gedrag is er niet zomaar. In dit artikel onderzoek ik welke factoren bij gedragsverandering van professionals een rol spelen. En hoe ik dit vanuit mijn rol als adviseur kan ondersteunen. Tot slot kom ik tot een drietal conclusies.

Ten eerste gaat het bij gedragsverandering over meer dan het vergroten van kennis en vaardigheden via scholing en training. Deze leerinterventies werden en worden in de jeugdhulp veelvuldig gekozen om gedragsverandering bij professionals te stimuleren. Feitelijk wordt dan slechts een van de factoren die een rol spelen bij gedragsverandering beïnvloed. Duidelijk is dat er aandacht nodig is voor de onderliggende overtuigingen en meningen, én voor de emoties die de verandering bij professionals oproepen. Deze moeten vooral niet genegeerd of vermeden worden. Daarnaast is aandacht nodig voor het 'willen'; het vergroten van de intrinsieke motivatie, de bereidheid om te veranderen. Dit vergt voor de jeugdhulp dat organisaties een helder waarom hebben voor een verandering, zodat professionals zich ermee kunnen verbinden. En het vergt een breder arsenaal aan

leerinterventies, zoals: het stimuleren van zelfreflectie via specifieke vragen, feedback ontvangen via video-opnames van eigen handelen en het op gang brengen van gesprekken hierover.

Daarbij staat ten tweede het veranderen van gedrag gelijk aan leren en ontwikkelen. Verschillende auteurs stellen dat veranderen, leren en ontwikkelen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Het zijn begrippen die dicht tegen elkaar aan liggen en door elkaar gebruikt worden. Het gaat er bij verandering – ook in de jeugdhulp - om professionals in de gelegenheid te stellen zich het gewenste gedrag eigen te maken. Dit kan door een duidelijk en concreet doel hebben, te concretiseren welk gedrag voor dat doel nodig is en vervolgens stapje voor stapje nieuw gedrag aanleren en in de praktijk brengen. Hierbij kan scholing een rol spelen. Vaker echter, zullen professionals gestimuleerd moeten worden om van elkaar te leren, samen op onderzoek uit te gaan en in hun dagelijkse praktijk te experimenteren en al reflecterend nieuw gedrag te proberen.

Tot slot is de derde conclusie dat het veranderen van gedrag van professionals te beïnvloeden is via de fysieke en sociale omgeving. Van belang is waar mogelijk en helpen structuren en processen aan te passen en belemmeringen in de fysieke omgeving weg te nemen. Belangrijker is in de jeugdhulp gewenste gedrag via de sociale omgeving te stimuleren. Zet het nieuwe gedrag als de norm neer, benut via sociale infectie professionals die het gewenste gedrag al (enigszins) vertonen en zorg dat ze hun collega's met enthousiasme en energie gaan aansteken.

## Gebruikte literatuur

Burger, Yvonne, Caluwé, Léon de & Jansen, Paul (2010). *Mensen veranderen. Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*. Deventer: Kluwer.

Busscher, Jeroen (2017). *Aanstekelijk veranderen. Sturen zonder dwingen*. Amsterdam: Business Contact.

DeWulf, Luk (2002). Motiveren van medewerkers voor leren, werken en veranderen. Opbouwen van spanning tussen visie en realiteit. *Opleiding & Ontwikkeling* 15 (3).

Dweck, Carol S. (2018). *Mindset. Verander je manier van denken om je doelen te behalen*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Friele, R.D. et al (2018). *Eerste evaluatie Jeugdwet. Na de transitie nu de transformatie*. Den Haag: ZonMw.

Hermesen, Sander & Renes, Reint Jan (2016). *Draaiboek Gedragsverandering. De psychologie van beïnvloeding begrijpen en gebruiken*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

Kahneman, Daniel (2011). *Ons onfeilbare denken. Thinking fast and slow*. Amsterdam: Business Contact.

Karssing, Edgar & Dartel, Hans van (2014). Cultuur en leiderschap. Aanknopingspunten voor een reflectieve organisatie. In: Dartel, Hans van & Molewijk, Bert (red.). *In gesprek blijven over goede zorg. Overlegmethoden voor ethiek in de praktijk*. Amsterdam: Boom.

Kessels, Joseph (2020). Towards a learning culture for sustainable knowledge productivity: the 21st century growth engine for value creation, *Journal of Intercultural Management and Ethics* (3), 57-65.

Koelewijn, Machteld et al (2018). *Toekomst van de jeugdhulp. Transformatie door de ogen van bestuurders en professionals*. Amersfoort: BMC.

Kooiman, Annelies (2018). *Ruimte voor ontwikkeling in wijkteams. Hoe kun je slim leren in de dagelijkse hectiek van het sociaal (wijk)team?* Utrecht: Movisie.

Metselaar, Erwin, Cozijnsen, Anton & Delft, Peter van (2018). *Van weerstand naar veranderbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen.* Mijnsheerenland: Bricklayer Productions.

Prins, P.J.M, Bosch, J.D. & Braet, C. (2011). *Methoden en technieken van gedragstherapie bij kinderen en jeugdigen.* Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Rotmans, Jan (2107). *Omwenteling. Van mensen, organisaties en samenleving.* Amsterdam/Antwerpen: De Arbeiderspers.

Ruijters, Manon C.P., Luin, GerritJan E.A. van, Wortelboer, Freerk Q.C. en collega's (2018). *Mijn binnenste buiten. Werken aan je professionele identiteit.* Deventer: Vakmedianet.

Tiggelaar, Ben (2018). *De ladder. Waarom veranderen zo moeilijk is én... welke 3 stappen wel werken.* Soest: Tyler Roland Press.

Wortelboer, Freerk & Erwin Metselaar (28 februari 2018). *De DINAMO: het meten van weerstand tegen organisatieverandering.* Managementimpact (gedownload via:

<https://www.managementimpact.nl/artikel/de-dinamo-het-meten-van-weerstand-tegen-organisatieverandering/>, 20 januari 2021).

<https://www.nji.nl/Jeugdwet>

Dit artikel schreef ik als tussenproeve voor de leergang Adviseren en Ontwerpen van Leren in Organisaties (aangeboden door de Foundation voor Corporate Education) die ik in 2020-2021 volg. Met dank aan begeleider Theo Visser, referent Marloes de Jong en mede-deelnemer Monique Celie met wie ik over deze tussentijdse proeve in gesprek ging. En dank aan mijn fijne professionele vriendinnen Marjan Besemer en Marjan de Lange voor hun constructieve feedback.