
Het ondersteunen van gedragsverandering bij professionals

Professionals zien zich gedurende hun loopbaan steeds vaker geconfronteerd met grote veranderingen, die een andere houding en gedrag van hen vragen. Hoe ondersteun je eigengereide professionals om de veranderingen aan te gaan en houding en gedrag aan te passen? Om hiervoor handvatten te vinden, dook ik in de literatuur over gedragsverandering.

Mariska van der Steege

De Jeugdhulp is een van de sectoren waarin de afgelopen jaren grote veranderingen hebben plaatsgevonden, die consequenties hebben voor de houding en het gedrag van professionals. 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 begeleiding, ondersteuning en behandeling van kinderen, jongeren en ouders. Dit ging gepaard met forse bezuinigingen. Dit zou snel gevolgd moeten worden door een transformatie; een fundamenteel andere manier van denken over en handelen in de jeugdhulp. De veranderingen betreffen namelijk meerdere elementen en verlopen allesbehalve lineair.

Van transitie naar transformatie

Als gevolg van de Jeugdwet moeten gemeenten beleid voeren gericht op het vergroten van het probleemoplossend vermogen van gezinnen en hun omgeving, het versterken van het pedagogisch klimaat, het 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 (www.nji.nl/transformatie-jeugdhulp/jeugdwet).

De transitie van de jeugdhulp werd aanvankelijk vooral ingezet als een bestuurlijke verandering. Echter, het

wordt steeds duidelijker dat de gewenste transformatie met name 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. Die verandering van denken en gedrag is er niet zomaar. Het gaat om een omwenteling waarbij de 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. De professionals weten zichzelf daarbij optimaal als instrument in te zetten. Daarbij accepteren ze dat niet alles oplosbaar is en sommige kinderen en gezinnen levenslang en levensbreed steun nodig hebben.

Het handelen volgens regels, protocollen en procedures is dominant geworden

In de huidige praktijk van de jeugdhulp is te zien dat de vakkennis van de professionals niet altijd up-to-date is en dat achterhaalde opvattingen nog een rol

spelen in het handelen en de beslissingen die genomen worden. Ook lijkt de menselijke maat sterk naar de achtergrond te zijn verdwenen en is het handelen volgens regels, protocollen en procedures dominant geworden. Professionals hebben nogal eens moeite zichzelf te positioneren en tegelijkertijd in verbinding te blijven met kinderen en ouders, bijvoorbeeld in situaties waarin kinderen evident onveilig zijn of schade ondervinden van hoe de ouders met hen omgaan.

Gedragsverandering van professionals

De benodigde transformatie in de jeugdhulp vergt dan ook een gedragsverandering van de professionals die in de sector werken. In de jeugdhulp werken vele hbo- en universitair geschoolde professionals. Zij bieden dagelijks begeleiding, ondersteuning en behandeling van kinderen, jongeren en ouders met opvoed- en opgroei-problemen; in de specialistische jeugdhulp zijn deze problemen vaak meervoudig en complex. Professionals in de jeugdhulp handelen op basis van de beschikbare kennis, hun opgebouwde ervaringskennis en de beroepsethische normen. Deze professionals hechten aan autonomie in hun handelen, zijn vaak een tikkeltje eigengereid en eigenwijs, en passen niet zomaar hun denken en handelen aan op basis van voortschrijdende inzichten. Hoe zijn ze te bewegen tot ander denken en handelen? En hoe zijn ze daarbij door leidinggevend, adviseurs, trainers, coaches en opleiders te ondersteunen?

Om deze vragen te beantwoorden, ging ik op zoek in de literatuur over gedragsverandering. Verschillende factoren blijken van invloed. Hieronder bespreek ik achtereenvolgens de rol van mindset en overtuigingen, emoties, intrinsieke motivatie en de sociale en fysieke omgeving. Daarna ga ik in op een aantal ondersteunende interventies voor gedragsverandering en kom ik tot drie conclusies.

Innerlijke persoonskenmerken behoeven ook aandacht

Het veranderen van gedrag van mensen is over het algemeen niet gemakkelijk. Dat geldt al als we ons *zelf* voornemen om bepaald gedrag te veranderen, zoals 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 door fasen van ongelof en boosheid of verdriet heen, voordat we kunnen berusten in de verandering en daadwerkelijk mee gaan doen (Burger, De Caluwé & Jansen, 2010). Naast capaciteiten en vaardigheden speelt een aantal innerlijke persoonskenmerken daarbij een rol.

Als eerste is het *beïnvloeden van de mindset en overtuigingen* van belang. 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 normen van het beroep waarin iemand is opgeleid, de cultuur in de organisatie waar hij/zij werkt en het team waarbinnen het dagelijks werk plaatsvindt. 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 is de bril waardoor iemand naar de wereld kijkt. Deze bril is vervolgens in belangrijke mate bepalend voor wat iemand vervolgens gaat doen. Zoals brillen kunnen beslaan en vies worden, zo is het van belang dat professionals de eigen mindset regelmatig oppoetsen. Dit doen ze door hun denken en redeneren tegen het licht te houden en te onderzoeken, bijvoorbeeld door deze te leggen naast de voortschrijdende inzichten uit wetenschappelijk onderzoek. Dat is iets wat de nodige inspanning vergt; mijn ervaring in de jeugdhulp leert dat professionals hiertoe expliciet aangemoedigd en uitgenodigd moeten worden.

Zoals brillen kunnen beslaan en vies worden, zo is het van belang dat professionals de eigen mindset regelmatig oppoetsen

Om een voorbeeld te geven: ondanks dat onderzoek en praktijkervaringen aantonen dat een uithuisplaatsing voor vrijwel alle kinderen een traumatische ervaring is waarna een opeenvolging van verblijfsplekken volgt, zijn er professionals die blijven beweren dat een uithuisplaatsing juist een goede zaak is.

Ten tweede spelen *emoties en affiniteiten* een rol bij het al dan niet veranderen van gedrag. Volgens Hermsen & 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' (p. 65). Attitudevorming wordt 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). Iemands attitude bepaalt in belangrijke mate hoe de verandering ontvangen wordt en of we ervoor openstaan. Verandering is een emotie-geladen proces en emoties vormen daarmee een wezenlijk onderdeel van veranderen (Burger, De Caluwé & Jansen, 2010). Veranderaars in organisaties in de jeugdhulp zie ik hier nog wel eens overheen stappen. Voor de ervaringen van rouw en verlies die professionals ervaren (bijvoorbeeld omdat een methodiek die ze al jaren uitvoeren verdwijnt) is dan weinig aandacht.

Volgens Tiggelaar (2018) is *intrinsieke motivatie* – het derde persoonskenmerk dat van belang is – een van de 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. 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. Intrinsiek gemotiveerd gedrag wordt door mensen als prettig ervaren en daarmee is het makkelijker om het te vertonen. Zo is gedrag vanuit een intrinsieke motivatie vaak effectiever, robuuster en duurzamer. Ook is het beter bestand tegen negatieve invloeden van buitenaf.

De intrinsieke motivatie van professionals in de jeugdhulp om het goede te doen voor kinderen en gezinnen is groot

De intrinsieke motivatie van professionals in de jeugdhulp om het goede te doen voor kinderen en gezinnen is groot; ik kom dit veruit het meest als drijfveer tegen om in de sector te (blijven) werken. Echter, het gesprek over deze motivatie en het systematisch nagaan of het eigen handelen ook daadwerkelijk het goede is voor dit specifieke kind of gezin, vindt maar weinig plaats.

Invloed van de sociale en fysieke omgeving

Een van de aanjagers 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 kan 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 de veranderbereidheid van mensen mede wordt bepaald door de mate waarin ze iets moeten (naast kunnen en willen). Welke externe druk of noodzaak is er om het gedrag te veranderen? Sterker nog, de ervaren externe noodzaak van de verandering is de factor die het meeste gewicht in de schaal legt bij de veranderbereidheid van mensen. Dit noemen we ook wel het creëren van een ‘sense of urgency’. Ook interne druk is van belang; dit betreft 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.

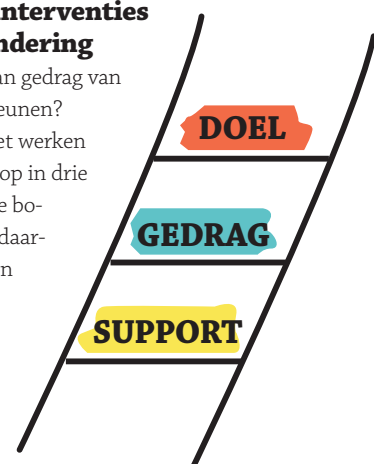
Het gevoel van urgentie dat er in de jeugdhulp iets moet veranderen, kom ik in mijn praktijk veelvuldig tegen bij directies en beleidsmakers. Een steeds groter wordende kracht daarbij is de druk die ontevreden ouders en kinderen uitoefenen: zij organiseren zich in activistische groepen en strijden ervoor dat anderen niet overkomt wat ze zelf hebben meegemaakt in de jeugdhulp. Deze druk slaat professionals nogal eens lam, het leidt tot afweer en tot weinig bereidheid het eigen handelen te verbeteren. De zoektocht is hoe een interne druk tot ‘dagelijks beter worden in het vak’ te organiseren is.

Volgens Tiggelaar (2018) wordt gedrag van mensen in hoge mate gestuurd door de directe omgeving waarin 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 dat we willen zien nog niet? Wat kunnen we in de omgeving aanpassen om de hindernissen weg te nemen?

Ondersteunende interventies voor gedragsverandering

Hoe is het veranderen van gedrag van professionals 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 – blijven – vertonen.



Gedragverandering 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 of een nieuwe manier van denken 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' (Tiggelaar, 2018, p. 58). Van belang is dat het 'waarom' van het doel glashelder is. Mensen zijn meer gemotiveerd om 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.

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. Volgens Hermsen & Renes (2016, p. 148) biedt 'de grootste kans op blijvende gedragsverandering een rijke interventie met een uitgelezen en goed doordachte cocktail van gedragsveranderende strategieën.'

Veranderen draait voortdurend om leren

In de literatuur zijn allerlei middelen, technieken, interventies en strategieën te vinden die gedragsverandering kunnen ondersteunen. Veranderen draait voortdurend om leren. Het gaat erom steeds weer op zoek te gaan naar die aanpak en helpende support die het gewenste gedrag telkens wat dichterbij brengen. Het gaat dus om experimenteren: plannetjes maken, deze uitvoeren, reflecteren en evalueren, en met een bijgesteld plannetje verder aan de slag gaan. 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 – op verschillende niveaus, zowel voor individuen, groepen als organisaties – volop beschikbaar. 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 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 eveneens van belang. Dit vraagt om coachende technieken als een open gesprek, sociale activiteiten ondernemen en het stellen van vragen die zelfreflectie stimuleren. Wat maakt deze verandering voor de professional zo moeilijk? Het is vooral zaak deze negatieve emoties niet onder tafel te praten, maar ze de ruimte te geven.

Om nieuw gedrag te kunnen vertonen, hebben professionals soms 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 voor het vertonen van het gewenste gedrag en zelfmonitoring van gedrag (bijvoorbeeld door dagelijks notities te 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. Wat bijvoorbeeld helpt zijn duidelijke gedragsinstructies via checklists of protocollen en het toevoegen van reminders in de omgeving. Maar ook het verwijderen van dingen die het nieuwe gedrag belemmeren, zoals het weghalen van kantoren op leefgroepen zodat pedagogisch medewerkers meer tijd tussen jongeren doorbrengen. 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. 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 ze 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 en te onderzoeken hoe het anders of beter kan. En in deze tijden weten we hoe snel infecties zich kunnen verspreiden...

Concluderend

Zoals ik in de inleiding stelde, vergt de gewenste transformatie in de jeugdhulp in mijn ogen een gedragsverandering bij professionals die in de jeugdhulp werken: een andere manier van denken en handelen, een andere attitude en een andere professionele identiteit. Ik onderzoek welke factoren bij gedragsverandering van professionals een rol spelen en hoe je deze verandering vanuit de rol van adviseur kunt ondersteunen. Deze zoektocht leidt tot een drietal conclusies die in ieder geval relevant zijn voor de transformatie in de jeugdhulp, maar naar verwachting ook in andere professionele organisaties waar fundamentele veranderingen plaatsvinden.

Ten eerste gaat het bij gedragsverandering over meer dan het vergroten van kennis en vaardigheden via scholing en training. Deze interventies werden en worden in de jeugdhulp veelvuldig gekozen om gedragsverandering bij professionals te stimuleren. Feitelijk wordt dan slechts een van de persoonlijke factoren die een rol spelen bij gedragsverandering beïnvloed, namelijk capaciteiten en vaardigheden. Duidelijk is dat er aandacht nodig is voor de meer innerlijke persoonskenmerken van professionals, zoals de onderliggende overtuigingen en meningen én de emoties die de verandering bij hen oproept. 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, gerichte feedback ontvangen op attitude, expliciteren van onderliggende aannames en het op gang brengen van diepgaande gesprekken hierover.

Ten tweede is het veranderen van gedrag van professionals te beïnvloeden via de fysieke en sociale omgeving. Van belang is om, waar het mogelijk en helpend is, structuren en processen aan te passen en belemmeringen in de fysieke omgeving weg te nemen. Op structuren en processen is de afgelopen decennia in de jeugdhulp sterk ingezet, met weinig concrete resultaten voor ouders en kinderen tot gevolg. Belangrijker lijkt het nu om gewenst gedrag via de sociale omgeving te stimuleren. Zet het nieuwe gedrag als de norm neer, benut via sociale infectie professionals die het gewens-

te gedrag al (enigszins) vertonen, en zorg dat ze hun collega's met enthousiasme en energie gaan aansteken.

De derde conclusie is dat het veranderen van gedrag gelijk is 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 te hebben, te concretiseren welk gedrag voor dat doel nodig is en vervolgens stapje voor stapje nieuw gedrag aan te leren en in de praktijk te 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 ontwikkelen. ●

Literatuur

- Burger, Y., L. de Caluwé & P. Jansen (2010). *Mensen veranderen. Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Busscher, J. (2017). *Aanstekelijk veranderen. Sturen zonder dwingen*. Amsterdam: Business Contact.
- Friele, R.D. et al (2018). *Eerste evaluatie Jeugdwet. Na de transitie nu de transformatie*. Den Haag: ZonMw.
- Hermsen, S. & R.J. Renes (2016). *Draaiboek Gedragsverandering. De psychologie van beïnvloeding begrijpen en gebruiken*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Karssing, E. & H. van Dartel (2014). Cultuur en leiderschap. Aanknopingspunten voor een reflectieve organisatie. In: H. van Dartel & B. Molewijk (red.). *In gesprek blijven over goede zorg. Overlegmethoden voor ethiek in de praktijk*. Amsterdam: Boom.
- Kessels, J. (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.
- Metselaer, E., A. Cozijnsen & P. van Delft (2018). *Van weerstand naar veranderbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen*. Mijnsheerenland: Bricklayer Productions.
- Rotmans, J. (2107). *Omwenteling. Van mensen, organisaties en samenleving*. Amsterdam/Antwerpen: De Arbeiderspers.
- Tiggelaar, B. (2018). *De ladder. Waarom veranderen zo moeilijk is én... welke 3 stappen wel werken*. Soest: Tyler Roland Press.



Drs. Mariska van der Steege is orthopedagoog en organisatieadviseur. Ze werkt als zelfstandig adviseur, veranderaar en projectleider in de jeugdhulp en het sociaal domein.
E-mail: info@mariskavandersteege.nl