

PROFESSIONEEL BEÏNVLOEDEN VAN GEDRAG

VOOR ADVISEURS, LEIDINGGEVENDEN
EN ANDERE PROFESSIONALS



JAN DE VUIJST

Professioneel beïnvloeden van gedrag

Professioneel beïnvloeden van gedrag

voor adviseurs, leidinggevenden en
andere professionals

Jan de Vuijst

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl
Website: www.conceptuitgeefgroep.nl

1e druk 2014 (Professioneel adviseren)
2e druk 2015 (Professioneel adviseren)
3e herziene druk 2023 (Professioneel beïnvloeden van gedrag)

Opmaak: Coco Bookmedia, Amersfoort
Ontwerp omslag: Coco Bookmedia, Amersfoort
Redactie: Coco Bookmedia, Sabine Holtermann
Foto's: Shutterstock.com

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2023

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neemt u dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

De cases met betrekking tot echte bedrijven zijn gebaseerd op informatie over deze bedrijven die uit openbare bronnen afkomstig is. In veel gevallen zijn de cases uitgebreid met fictieve feiten om een groter leereffect te bereiken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om fictieve bedragen, percentages, aantallen, grafieken en tabellen. U kunt er derhalve niet van uitgaan dat de cases volledig in overeenstemming zijn met de werkelijkheid.

De cases met betrekking tot fictieve bedrijven en de cases waarin geen bedrijfsnaam wordt genoemd, zijn puur fictief. Elke gelijkenis met bestaande bedrijven en situaties berust op louter toeval.

NUR: 801
ISBN: 978 90 5516 352 6

Inhoudsopgave

Woord vooraf	9
Over de auteur	12
Het vak van de professional	13
1 Omgeving en positie van de professional	20
Kernstof	21
1.1 Gezag	23
1.2 Rol-expertise-omgeving	30
1.3 G-R-O-W-I-N-G	46
1.4 Drie lagen van waarneming	51
1.5 Vragen en opdrachten	57
1.6 Antwoorden	59
Noten	61
Literatuur	62
2 Omgaan met individuen	64
Kernstof	65
2.1 Feedback, onthullen en inzicht geven	67
2.2 Karakterstructuren en bijbehorende gedragspatronen	74
2.3 Overwegingen bij karakterstructuren	89
2.4 Meer benaderingen van menselijke persoonlijkheid	90
2.5 Vragen en opdrachten	95
2.6 Antwoorden	97
Noten	98
Literatuur	99
3 Omgaan met groepen	102
Kernstof	103
3.1 Drijfveren en motivatie	105
3.2 Groepen waar de professional mee te maken heeft	108
3.3 Meer benaderingen van organisatiecultuur	131
3.4 Vragen en opdrachten	137
3.5 Antwoorden	139
Noten	140
Literatuur	141

4	Omgaan met teams	144
	Kernstof	145
4.1	Een team heeft een gezamenlijk doel	147
4.2	Soorten teams	150
4.3	Teams bestaan in de tijd	158
4.4	Teambenadering van Lencioni	165
4.5	Rollen in een team	178
4.6	Vragen en opdrachten	183
4.7	Antwoorden	185
	Noten	187
	Literatuur	188
5	Inzetten van weerstand bij verandering	190
	Kernstof	191
5.1	Waarmee en met wie heeft de professional te maken bij weerstand?	193
5.2	Onzekerheid als menselijke drijfveer bij weerstand	199
5.3	Weerstand bij de veranderaar zelf	203
5.4	Fases in weerstand	207
5.5	De neiging van de professional	230
5.6	Verdieping: egoposities in Transactionele Analyse	231
5.7	Verdieping: verhalen vertellen om mensen te inspireren	233
5.8	Vragen en opdrachten	245
5.9	Antwoorden	247
	Noten	248
	Literatuur	249
6	Leiderschap	252
	Kernstof	253
6.1	Hoe zit het met leiderschap: dingen voor elkaar krijgen?	255
6.2	Theorieën over leiderschap	257
6.3	Interventies op leiderschap	260
6.4	Wat opvattingen over leiderschap vragen van de organisatie	264
6.5	Persoonlijk leiderschap: zelfreflectie en zelfkennis	266
6.6	Vragen en opdrachten	279
6.7	Antwoorden	281
	Noten	283
	Literatuur	284

7	Stadia in het verandertraject en voortgang	286
	Kernstof	287
	7.1 De stadia-matrix	289
	7.2 Voortgang in de stadia	291
	7.3 Verdieping: het effect van vragen stellen en waarderend werken	301
	7.4 Vragen en opdrachten	307
	7.5 Antwoorden	309
	Noten	310
	Literatuur	311
8	Doel van de gedragsverandering	312
	Kernstof	313
	8.1 Vraag achter de vraag	315
	8.2 De professional verschijnt	316
	8.3 Het gesprek begint	318
	8.4 Het interview	320
	8.5 Afsluiten eerste gesprek	327
	8.6 Verdieping: actief luisteren	330
	8.7 Vragen en opdrachten	333
	8.8 Antwoorden	337
	Noten	339
	Literatuur	340
9	Realiteit in kaart brengen	342
	Kernstof	343
	9.1 Valkuil 1: Te veel informatie	346
	9.2 Valkuil 2: Veel soorten informatie	352
	9.3 Valkuil 3: Ongemakkelijke informatie, geheimen of taboes	358
	9.4 Valkuil 4: De professional genereert onwelkome informatie	362
	9.5 Valkuil 5: Definities, percepties, jargonverschillen	364
	9.6 Valkuil 6: Vragen stellen is al beïnvloeden	365
	9.7 Valkuil 7: Informatie biedt nieuwe inzichten	368
	9.8 Valkuil 8: De professional zelf: wat is je favoriete valkuil?	369
	9.9 Vragen en opdrachten	371
	9.10 Antwoorden	373
	Noten	374
	Literatuur	375

10	Opties verkennen	376
	Kernstof	377
	10.1 Met welke (andere) leidinggevende heeft de professional te maken?	380
	10.2 Afleidingen voor de professional: lekker bezig met opties	382
	10.4 Werkvormen in het opties-stadium	395
	10.5 Vragen en opdrachten	417
	10.6 Antwoorden	419
	Noten	421
	Literatuur	422
11	Besluit nemen	424
	Kernstof	425
	11.1 Positie van de professional	427
	11.2 Besluitvorming in groepen	429
	11.3 Beslismethoden	433
	11.4 Andere aspecten van besluitvorming	441
	11.5 Verdieping: besluitvorming bij een individu: erkenning van de intuïtie	444
	11.6 Vragen en opdrachten	449
	11.7 Antwoorden	451
	Noten	453
	Literatuur	454
12	Implementeren en borgen; evalueren en afscheid nemen	456
	Kernstof	457
	12.1 Betrokkenheid professional bij implementatie: wat was het afgesproken resultaat?	463
	12.2 Algemene benaderingen voor implementatie: oud maar vertrouwd?	464
	12.3 En hoe zit het met de mensen in de organisatie?	473
	12.4 Professional en opdrachtgever evalueren en nemen afscheid	481
	12.5 Vragen en opdrachten	489
	12.6 Antwoorden	491
	Noten	494
	Literatuur	495
	Index	497

Woord vooraf

Tijdens mijn advieswerkzaamheden, coachtrajecten, colleges en trainingsprogramma's bij diverse organisaties, blijkt een grote belangstelling voor inzichten en vaardigheden die met het beïnvloeden van menselijk gedrag te maken hebben. Typerende vragen zijn: Hoe krijg ik dingen voor elkaar? Hoe zorg ik dat mensen, mijn team en ikzelf met plezier doen wat we moeten doen? Hoe kan ik leren begrijpen wat er nodig is voor de ontwikkeling van mijn klanten, mijn bedrijf, mijn team en mijzelf? Hoe kan ik mensen veranderen? Een bedrijfscultuur veranderen? Mijn baas of misschien mijzelf veranderen? Hoe weet ik wat er nodig is, welke informatie of analyse ik nodig heb, en hoe ik dat moet organiseren?

De behandeling van deze vragen vindt soms plaats onder de noemer van leiderschap, soms onder de noemer van strategie-executie, beïnvloedingsvaardigheden, sociale interactie of coachingsinstrumenten. Een overkoepelende noemer is gedragsverandering: de professional die gedragsverandering wil bewerkstelligen, analyseert, luistert, beïnvloedt, coacht, doceert, confronteert, begeleidt, leidt, inspireert – en kan dat alleen maar vanuit empathie en sensitiviteit voor de betrokkenen en hun omgeving, vanuit een gerijpt of rijpend inzicht in eigen vaardigheden, eigen karakter en eigen normen en waarden.

Dat is allemaal niet zomaar uit een boek te leren, maar een boek kan er wel een leidraad voor vormen. Er zijn goede boeken over adviesvaardigheden waar het de analyse betreft, de toepassing van modellen en bedrijfskundige inzichten. Er zijn goede boeken over intuïtie, empathie en sensitiviteit. Er zijn goede boeken over (executive) coaching, communicatie, verhalen vertellen en er zijn hele bibliotheken volgeschreven over leiderschap. Maar voor de combinatie en een integratie van deze invalshoeken heb ik niet echt een boek gevonden. De combinatie bestaat vooral in de praktijk van wat ik dan maar 'professionals' noem. Als klanten of studenten vragen om geschreven materiaal blijkt dat alleen beschikbaar in losse artikelen of hoofdstukken, en niet in één boek, niet vanuit één optiek. In toenemende mate heb ik dat als een gemis ervaren in het werken met leidinggevenden en uitvoerenden in klantorganisaties of in de collegebanken.

Professionals zijn er in vele maten en gewichten, en in de loop van de jaren zijn de taken en rollen van diverse professionals deels in elkaar overgelopen. Leidinggevenden die coachopleidingen volgen, scrum masters die adviesmodellen volgen, adviseurs die mandaat krijgen als interim manager, coördinatoren, counselors, mentoren, product owners, facilitatoren – er lijkt geen eind aan de mogelijke benamingen van professionals die allemaal één ding gemeen hebben: zij proberen in organisaties veranderingen teweeg te brengen door beïnvloeding van gedrag. Gedrag van individuen, van groepen, van teams, van afdelingen en hele organisaties, maar ook van klanten, van netwerken, en daarnaast, vaak, van zichzelf.

In een vorige versie van dit boek, geschreven in 2013 en uitgegeven in 2014, waren in veel organisaties de rollen van met name leidinggevenden en andere professionals strikter gescheiden dan anno 2023. De precisering van verantwoordelijkheden lijkt minder te lopen langs de lijnen van de diverse rol- en functiebenamingen, en is in een grotere governance systematiek geborgd. In de vorige editie was de samenvatting van

‘professionals’ dat van de adviseur. In deze versie van het boek is ervoor gekozen om meer algemeen de term *professional* te gebruiken, hetgeen meer recht doet aan het huidige tijdsgewricht, maar ook aan de manier waarop het boek in de afgelopen jaren is gebruikt.

Toen de uitgever belde en vroeg of ik bereid was om het boek *Professioneel adviseren* aan te passen, heb ik daar gretig op gereageerd. Al was het maar omdat er nu geen auteursvoorschrift meer was om voortdurend de termen ‘U’ en ‘hij’ te gebruiken. Wat wel hetzelfde is gebleven, naast de hoofdstukindeling, is de verwijzing naar oorspronkelijke literatuur. Ook als dat oud werk betreft: ere wier ere toekomt, en als we nu nog een opvatting inzetten die meer dan honderd jaar geleden is ontwikkeld, dan verwijst ik naar het oorspronkelijke werk van meer dan honderd jaar geleden – en de latere bewerkingen daarvan natuurlijk. Wat literatuur betreft is er vooral veel meer materiaal beschikbaar gekomen uit de hoek van de cognitieve neurologie, die in toenemende mate onze inzichten in menselijk gedrag verdiept en soms helemaal verandert. Voor de professional is dit een belangwekkende ontwikkeling.

Een professional kan veel baat hebben bij kennis van cognitieve neurologie. Deze kennis kan bijvoorbeeld worden toegepast bij het ontwerpen van trainingen of interventies die gericht zijn op het verbeteren van cognitieve vaardigheden, zoals aandacht, geheugen en besluitvorming. Door te begrijpen hoe het brein deze processen reguleert, kunnen professionals de trainingen en interventies beter afstemmen op de individuele behoeften van hun cliënten.

De vorige alinea is, op een enkele taalkundige aanpassing na, gegenereerd door ChatGTP (de GoatChat app). Het is meteen de enige alinea in dit boek die door generatieve AI is geproduceerd, maar in een eventuele volgende versie over opnieuw tien jaar zal een deel van de tekst ongetwijfeld door een machine worden geproduceerd. Ook voor professionals zijn dit ingrijpende veranderingen die momenteel plaatsvinden in hun, ons, vak. Het schrijven van rapporten was al nauwelijks nog een taak voor professionals zoals bedoeld in dit boek – in de toekomst (nu is de stand van de techniek nog niet zover) kunnen we dat wellicht geheel en in redelijk vertrouwen overlaten aan machines.

Ik hoor in mijn werkomgeving veel geklaag over bepaalde ontwikkelingen: van geklaag over generatieve AI en andere cyberhectiek, tot geklaag over nieuwe generaties werknemers die zich verwend gedragen, tot zorgen over zzp'ers en personeelstekorten in verschillende sectoren in de maatschappij. Van geklaag over de toenemende en beklemmende greep van bureaucratie op menselijk handelen, tot geklaag over een teveel aan vrijheid als het om anonieme meningsuiting gaat. Wij verschillen daarin niet van vorige generaties die klaagden over ‘de jeugd van tegenwoordig’ (zoek maar op Socrates of Juvenalis), over de beangstigende ontwikkeling van technologie (elektriciteit, treinen, vliegtuigen en auto's, televisie als grote maatschappelijke ontwrichter en internet als definitieve ondermijning van de menselijke beschaving).

Mijn pleidooi is om veranderingen juist nieuwsgierig tegemoet te treden. Elk van deze ontwikkelingen levert potentie voor verandering en menselijke ontwikkeling, geen van

deze ontwikkelingen laat zich tegenhouden. Aan de professional mede de taak om die nieuwsgierigheid te tonen, uit te lokken bij anderen en zo de veranderingen te begeleiden die zich voltrekken in organisaties en systemen.

Uitgangspunt in dit boek is dat mensen de stabiele factor zijn, en dat de kern van het werk van professionals *het respectvol beïnvloeden van het gedrag van mensen* is.

Daarmee is het werk van de professional bij uitstek mensenwerk, en dat doe je meestal ook samen met andere mensen. Ik zou in elk geval niet weten hoe ik mijn werk had kunnen doen zonder de vele deskundige, gewaardeerde en bevriende collega's met wie ik heb mogen samenwerken. Met collega en goede vriend Peter de Tombe werk ik al meer dan twintig jaar intensief samen, maar ook de samenwerking met alle andere dierbare collega's is een reden om het werk te blijven doen, en je te blijven ontwikkelen als professional.

Deelnemers aan talloze programma's van de businessschool van de Universiteit van Tilburg, *Tias School for Business and Society*, hebben zonder het soms zelf te weten ook behoorlijk bijgedragen aan de praktische toepasbaarheid van de theorie door hun ervaring in te brengen en hun 'ja, maar'- en '*what if*'-vragen te stellen bij mijn verhalen en colleges. Dank ook aan alle collega's van Tias voor de vriendschappelijke samenwerking in en rond deze programma's. We hebben veel geleerd van nieuwe mogelijkheden voor communicatie tijdens de coronalockdowns en dat heeft geweldig bijgedragen aan nieuwe experimenten met gedragsbeïnvloeding – maar dan via het scherm.

Vergelijkbaar dank aan de deelnemers van programma's die zijn georganiseerd door Hellen Dankers namens de Managersacademie (ook tijdens de coronalockdowns) en aan Hellen zelf en de collega-sprekers voor de mogelijkheid om thema's als 'de kracht van confrontatie', 'de kracht van verhalen' en 'de psychologie van het beïnvloeden' verder uit te werken met en voor publiek.

Ook klanten hebben enorm bijgedragen; opdrachtgevers en klantorganisaties met wie het altijd goed samenwerken was. In dit boek zijn er veel praktijkbeschrijvingen opgenomen. Ik heb die met soms onverholven plezier opgeschreven, slechts betoegeld door de uitgever die er, zeer terecht natuurlijk, geen anekdotisch verhalenboek van wilde maken. Maar toch... wat kan de praktijk van de professional fascinerend zijn. Enige verbeelding en verdichting van de praktijkbeschrijvingen was natuurlijk noodzakelijk om de anonimiteit van de betrokken opdrachtgevers te waarborgen, maar alle praktijkbeschrijvingen zijn in essentie ook werkelijk zo gebeurd of gerapporteerd. En mocht een enkele opdrachtgever zich toch menen te herkennen: hartelijk dank voor een zinnige bijdrage aan dit boek, dat toch ook bedoeld is om de kwaliteit van een nieuwe generatie professionals te verstevigen en daarmee een bijdrage te leveren aan het reilen en zeilen van organisaties in Nederland de komende jaren.

Allen zeer bedankt!

Jan de Vuijst,
Den Haag, september 2023

Over de auteur



Prof. dr. Jan de Vuijst is bestuursadviseur, executive coach en parttime hoogleraar Informatiewetenschap aan de Universiteit van Tilburg. Hij is cum laude afgestudeerd en gepromoveerd in de formele taalwetenschap aan de Rijksuniversiteit Groningen en heeft zich daarna aan de Universiteit van Edinburgh gespecialiseerd in Kunstmatige Intelligentie, Psychologie en Kennissystemen.

Jan de Vuijst doceert in programma's van de businessschool van de Universiteit van Tilburg, Tias School for Business and Society, en in leiderschapontwikkelingsprogramma's van zeer diverse bedrijven. Hij is als Master Practitioner Coach aangesloten bij de NOBCO en heeft een praktijk voor executive coaching in Den Haag.

Jan de Vuijst heeft verschillende leidinggevende functies bekleed bij onder meer de Rijksuniversiteit Groningen, als directeur bij TNO en als partner bij Boer & Croon.

PROFESSIONEEL BEÏNVLOEDEN VAN GEDRAG VOOR ADVISEURS, LEIDINGGEVENDEN EN ANDERE PROFESSIONALS

In dit boek staat de praktijk centraal van professionals die het gedrag van mensen in organisaties respectvol willen beïnvloeden.

Professionals zijn er in vele maten en soorten, en in de loop van de jaren zijn de taken en rollen van diverse professionals deels ineen gevloeid. Leidinggevendendie coachopleidingen volgen, scrum masters die adviesmodellen volgen, adviseurs die mandaat krijgen als interimmanager, coördinatoren, counsellors, executive coaches, mentoren, product owners, facilitatoren – er lijkt geen eind te komen aan de mogelijke benamingen van professionals die allemaal één ding gemeen hebben: zij proberen in organisaties veranderingen teweeg te brengen door beïnvloeding van gedrag. Gedrag van individuen, van groepen, van teams, van afdelingen en hele organisaties, maar ook van klanten, van netwerken, van systemen, en daarnaast, vaak, van zichzelf.

De opbouw van dit boek is gestructureerd en overzichtelijk. Allereerst wordt de positie en de rol van de professional behandeld. Vervolgens geeft het boek inzicht in gedrag en hoe de professional hiermee kan omgaan. Aparte hoofdstukken zijn gewijd aan weerstand en leiderschap, en aan moderne technieken als geleide zelfreflectie en business story telling.

Omdat iedere professional te maken heeft met veranderingen komen het aanpakken van een verandertraject en de verschillende fases daarin uitgebreid aan de orde.

Het belang van zelfreflectie loopt als een rode draad door dit boek. Daarvoor wordt een breed scala aan bekende en bewezen modellen en technieken aangeboden, met een praktische uitleg en oefenmateriaal om deze zelf te kunnen gebruiken.

Dit boek behandelt theoretische concepten en verwijst naar wetenschappelijke literatuur, maar de praktijk staat voorop, en wordt geïllustreerd met vele voorbeelden van avonturen die professionals in organisaties zoal kunnen meemaken.

Dit boek is een revisie van het boek *Professioneel adviseren*, uit 2014. Het is gemoderniseerd, van recente literatuur en een aantal nieuwe technieken en teksten voorzien, maar de hoofdstukindeling is grotendeels bewaard gebleven.

Het boek is geschreven voor alle professionals die dag in dag uit in velerlei vormen van organisaties aan het werk zijn met menselijk gedrag.

NUR 801
ISBN 978-90-5516-352-6

