



WAT ORGANISATIES KUNNEN LEREN VAN DE VERANDERAANPAK VAN YETS

SJOERD SEGIJN, JUDITH STUIJT, WOUTER TEN HAVE EN STEFAN SMIT

45

Het jeugdzorgstelsel in Nederland staat onder grote druk. De zorg is versnipperd en te veel gericht op het snel verhelpen van acute problematiek. Veel jongeren raken 'hulpverleningsmoe' omdat ze steeds worden doorverwezen maar het echte probleem niet wordt opgelost. In deze context ontstaan nieuwe initiatieven die op een vernieuwende wijze willen bijdragen aan de ontwikkeling van kwetsbare jongeren in onze samenleving. Volgens deze organisaties wordt er in het huidige systeem onvoldoende geïnvesteerd in de vertrouwensrelatie met de jongeren om zich zo écht te kunnen verdiepen in hun gedrag. Een van de organisaties die dit wel doet is de YETS Foundation (Youth Empowerment Through Sports). Kwetsbare jongeren met het risico op maatschappelijke uitval worden door de YETS Foundation succesvol naar ander gedrag begeleid. YETS gebruikt hiervoor een belangrijk aspect van het Amerikaanse schoolmodel; het samenstellen van (top)sportteams die op basis van een heldere visie op sport en persoonlijke ontwikkeling begeleid worden door een coach die ook een voorbeeldfunctie vervult. Jongeren worden door YETS voor twee jaar opgenomen in een nieuwe omgeving, waarin samen wordt gebasketbald, 's avonds wordt gegeten en huiswerk wordt gemaakt. Een omgeving waarin zij onvoorwaardelijk worden geaccepteerd en waarin vanuit kwetsbaarheid wordt gewerkt aan duurzame gedragsverandering.

De verhalen van de jongeren en coaches zijn inspirerend en leerzaam voor iedereen die geïnteresseerd is in gedragsverandering en leiderschap. Vanuit onze kennis over de sociale psychologie en veranderkunde zien we dat YETS met haar aanpak in staat is om in belangrijke kernbehoeften van jongeren, en mensen in het algemeen, gedurende een veranderingsproces te voorzien. De verhalen, de theoretische duiding en de lessen voor organisaties die daaruit getrokken kunnen worden, zijn opgetekend in het boek *Gedragsverandering vanuit kwetsbaarheid* aan de hand van zes thema's. In het vervolg van dit artikel illustreren we één van deze thema's en duiden we dit vanuit een sociaalpsychologisch perspectief. Tot slot delen we een van de lessen voor organisaties die uit de aanpak van YETS getrokken kunnen worden.

KWETSBAAR KUNNEN EN MOGEN ZIJN IN EEN VEILIGE SETTING

Aan de basis van de aanpak van YETS staat het creëren van een veilige omgeving. Om gericht te werken als coach aan de ontwikkeling van de jongeren en aan de teamvorming is een veilige setting immers essentieel. Vanaf de start van het programma werken de coaches gericht aan het creëren van een veilige, open setting waar in vertrouwen gesproken kan worden. Dat start bij het individu: kwetsbaar durven zijn en jezelf openstellen. Pas dan wordt duidelijk wat de jongeren nodig hebben.

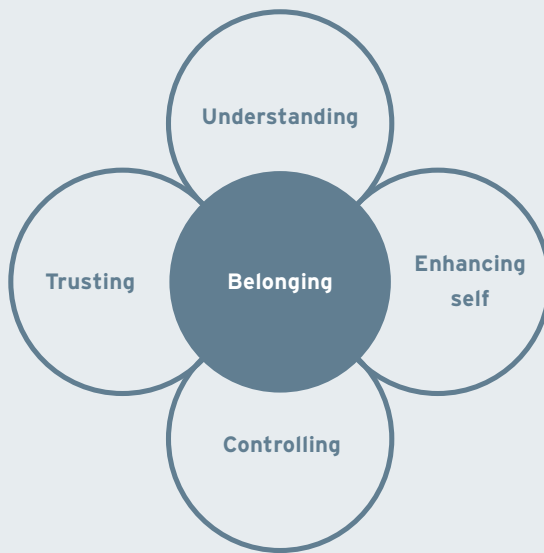
De coaches, die de leefomgeving van de jongeren vaak goed kennen, hebben hierin een belangrijke functie: direct bij de start van het programma zijn zij open en zoeken ze actief toenadering tot de jongeren. In alles wat ze doen stralen ze uit: je bent welkom, ik wil je leren kennen en bovenal: ook ik ben maar een mens.

Ook doen de jongeren verschillende vertrouwens-oefeningen onder begeleiding van de coaches. Een voorbeeld van zo'n oefening is 'maskers af'. Bij deze oefening wordt iedereen gevraagd om op de buitenkant van een masker te schrijven hoe zij denken dat anderen hen zien en aan de binnenkant wie zij écht zijn. De coach heeft in deze oefeningen een belangrijke rol: hij gaat voor in het zichzelf kwetsbaar opstellen, zodat jongeren worden gestimuleerd hun eigen verhaal te kunnen en vooral dúrvan vertellen. De jongeren ontdekken tijdens hun traject de waarde van volledig open en kwetsbaar zijn. En al is het een moeilijke stap, toch is die essentieel. Want uiteindelijk resulteert dit in het grootste goed, aldus één van de jongeren: 'Jezelf zijn. Op het moment dat je jezelf bent, valt je masker af. Als je je masker afzet, stel je je kwetsbaar op. Dat betekent dat je kan huilen. Maar die kwetsbaarheid zorgt er ook voor dat coaches naar je toe kunnen om een gesprek te voeren. Dus dat helpt. Iemand weet wanneer je geholpen moet worden als je jezelf bent.'

EEN SOCIAALPSYCHOLOGISCH PERSPECTIEF

Om gedrag van mensen positief te veranderen is het belangrijk te begrijpen waardoor gedrag wordt beïnvloed en bepaald. In de basis hebben wij als mensen sterke sociale behoeften (we zijn immers sociale dieren). Natuurlijk worden we gevormd door onze opvoeding en bepaalt ons karakter welk gedrag onze voorkeur heeft (de beroemde *nature versus nurture*-kwestie). Onze sociale behoeften drijven echter ons gedrag op het werk, op school en op straat. Om onze belangrijkste sociale behoeften te begrijpen is de toepassing van het model van Fiske (2004) zinvol.

'Vanaf de start van het programma werken de coaches gericht aan het creëren van veilige, open setting'



Belonging (erbij horen) is de behoefte aan sterke en stabiele relaties. De mens wil, als sociaal dier, verbindingen aangaan met anderen en tot een groep behoren. Dit geeft ons een sociale identiteit: een gevoel van wie we zijn in relatie tot anderen.

Understanding (begrijpen) gaat over de behoefte van mensen aan een gemeenschappelijke betekenis en aan voorspelbaarheid. Mensen willen de wereld begrijpen en een gedeelde betekenis creëren. Met die gedeelde betekenis voelen ze zich onderdeel van een groep; dat kan individuele gevoelens van on-

zekerheid of schaamte voorkomen. Deze gedeelde betekenis uit zich in gedeelde waarden, ideeën, overtuigingen en een gezamenlijk referentiekader.

Controlling (controleren) betreft de behoefte van mensen om controle te hebben. Als mensen controle hebben over zichzelf en hun omgeving, voelen zij zich competent en effectief. Ontbreekt dat gevoel, dan zoeken mensen naar informatie om weer controle te krijgen. Ook hebben mensen behoefte aan controle over uitkomsten van hun gedrag. De mate waarin mensen geloven dat zij daarin succesvol zijn, verschilt per persoon.

Trusting (vertrouwen) is de behoefte om anderen als vriendelijk te zien en de wereld als een goede plek. Mensen zijn geneigd anderen te vertrouwen en het goede in anderen te zien. Dit kan mensen kwetsbaar maken, maar versterkt ook de saamhorigheid binnen en het functioneren van een groep.

Enhancing self (jezelf verbeteren) is de behoefte om jezelf te blijven verbeteren. Wanneer mensen het gevoel hebben ergens beter in te worden, voelen zij zich goed over zichzelf. Dat motiveert om jezelf nóg meer te verbeteren. Het krijgen van een beloning van een ander – een compliment, aanraking, aandacht, waardering – kan nog eens extra aansporen om je te blijven ontwikkelen.

De Amerikaanse psychologe Susan Fiske heeft een raamwerk ontwikkeld dat bestaat uit vijf sociale kernbehoeften: *belonging* (erbij horen), *understanding* (begrijpen), *controlling* (controleren), *trusting* (vertrouwen) en *enhancing self* (jezelf verbeteren). Volgens Fiske sturen deze sociale kernbehoeften onze gedachten, gevoelens en gedrag in situaties met andere mensen. Ze helpen ons bovendien om te overleven: 'Elk van de vijf behoeften is erop gericht om mensen beter in groepen te laten functioneren, en daarmee hun overlevingskansen te vergroten' (Fiske, 2004, p. 16).

HET VOORBEELD VAN 'VERTROUWEN'

De vijf kernbehoeften in het model van Fiske maken het mogelijk om het succes van de YETS-aanpak beter te begrijpen en er lessen uit te trekken. Ter illustratie kijken we naar het voorgaande aspect rondom kwetsbaarheid in een veilige setting. In het creëren van deze veilige setting voorziet YETS in de kernbehoefte van vertrouwen: de behoefte om de omgeving als betrouwbaar en veilig te zien en zich kwetsbaar willen kunnen opstellen in de groep. In het team worden het vertrouwen en het geven van

vertrouwen opgebouwd door middel van verschillende oefeningen en het delen van emotionele momenten in de groep onder begeleiding van de coaches. De coaches fungeren als rolmodel en laten de jongeren ervaren dat hun kwetsbaarheden binnen de groep veilig zijn en getoond mogen worden. Zij willen begrijpen wat er speelt bij de jongeren en waarom ze doen wat ze doen. Ze nemen daarom de tijd om de jongeren écht te leren kennen en bieden altijd een luisterend oor, ook buiten schooltijden. Deze onvoorwaardelijke aandacht laat jongeren voelen dat zij de moeite waard zijn.

Het werk van de coaches resulteert in een sterke vertrouwensband tussen de jongeren en coaches, maar ook onderling binnen de groep. En dit vertrouwen werpt zijn vruchten af: doordat de jongeren zich letterlijk 'openen' en bereid zijn om hun kwetsbare, persoonlijke verhalen te delen, is het mogelijk om emotionele doorbraken te realiseren van waaruit oude patronen losgelaten kunnen worden en nieuw gedrag ontstaat.

LESSEN VOOR GEDRAGSVERANDERING IN ORGANISATIES

De verhalen van de jongeren hebben een aantal inzichten over leiderschap en gedragsverandering in organisaties opgeleverd of onderstrepen deze nog eens. Op basis van het onderzoek hebben we acht lessen voor organisaties geformuleerd. Hierbij moet

worden benadrukt dat de aanpak van YETS natuurlijk niet een-op-een werkt in elke (organisatie) context. Deze lessen moeten vanzelfsprekend genuanceerd worden geïnterpreteerd. Er zijn immers beperkingen aan wat je in een organisatie kunt doen en bereiken op het gebied van gedragsverandering in vergelijking van de context waarin YETS opereert. Ter illustratie beschrijven wij hieronder een van de getrokken lessen.

GEEF AANDACHT AAN MEDEWERKERS IN DE VORM VAN TIJD EN ENERGIE, WAARDERING EN RESPECT

De coaches bij YETS geven vanaf de eerste dag échte aandacht aan de jongeren. Ze nemen de tijd om naar hen te luisteren en hen waar nodig te helpen. Die aandacht staat aan de basis van een vertrouwensband die langzaam wordt opgebouwd en die nieuw gedrag stimuleert. Dit mag klinken als een basale les voor managers in organisaties, maar échte aandacht voor medewerkers – in de vorm van tijd, energie en respect – is cruciaal. Dan kunnen medewerkers zich kwetsbaar opstellen en zich openstellen voor andere perspectieven. Want voor medewerkers geldt hetzelfde als voor jongeren: als zij het gevoel hebben dat zij écht begrepen worden, dat er oprecht naar hen geluisterd wordt, dan ontstaan wederzijds vertrouwen en de mentale ruimte om te werken aan verandering.

'Het geven van aandacht (werkinhoudelijk en persoonlijk) in organisaties is niet vanzelfsprekend'

Het geven van aandacht aan medewerkers (werkinhoudelijk én persoonlijk) in organisaties is niet vanzelfsprekend. Prestatiedruk en ‘de waan van de dag’ maken het moeilijk om daarin een balans te vinden. Vaak ontbreekt het leidinggevenden aan voldoende tijd en mentale ruimte tijdens veranderprocessen. Ook kan de fysieke afstand (door thuiswerken, grotere teams, of spreiding van medewerkers over locaties) ertoe leiden dat leidinggevenden er letterlijk niet kunnen zijn voor hun medewerkers.

De aanpak van YETS laat zien dat we moeten erkennen dat aandacht geven aan medewerkers een essentieel onderdeel is van de functie van een leidinggevende en bovendien cruciaal is voor gedragsverandering: echte aandacht ontwikkelt wederzijds vertrouwen en van daaruit het vermogen kwetsbaarheid te tonen. Dit is het startpunt voor échte gedragsverandering.

Geïnteresseerd in meer lessen en inzichten die voortkomen uit de aanpak van YETS? Lees het boek *Gedragsverandering vanuit kwetsbaarheid: het veranderverhaal van de jongeren van YETS* door Sjoerd Segijn, Judith Stuijt, Stefan Smit, Wouter ten Have en Vittorio Busato.

Literatuur

- Fiske, S.T. (2004). *Social beings: Core motives in social psychology*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Segijn, S., J. Stuijt, S. Smit, W. ten Have & V. Busato (2021). *Gedragsverandering vanuit kwetsbaarheid: het veranderverhaal van de jongeren van YETS*. Haarlem: Mediawerf.

--

Sjoerd Segijn is organisatieadviseur. Hij is sinds 2014 werkzaam bij TEN HAVE Change Management. Naast zijn werk als adviseur deed hij onder meer onderzoek voor het boek *Reconsidering Change Management - Applying Evidence-Based Insights in Change Management Practice*. Ook is hij co-auteur van het boek *VeranderCanvas - systematisch van idee naar aanpak* en schreef hij artikelen over zelforganisatie en evidence-based change management.

Judith Stuijt is organisatieadviseur. Zij behaalde haar master Social, Health and Organisational Psychology aan de Universiteit van Utrecht

en is sinds 2019 werkzaam bij TEN HAVE Change Management.

Judith adviseert organisaties over strategie-, verander-, organisatie-inrichtings- en gedragsvraagstukken.

Stefan Smit is sinds 2008 organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. Hij heeft bijgedragen aan onderzoek over cultuur en gedrag in organisaties, heeft hierover gepubliceerd en doceert of heeft bijdragen geleverd aan opleidingen over verandermanagement, cultuur en gedrag aan de VU en de UVA.

Wouter ten Have is organisatieadviseur en hoogleraar

Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Sinds de oprichting in 2004 is hij managing partner van TEN HAVE Change Management. Wouter is ook actief als toezichthouder. Hij is (co-) auteur van diverse boeken en artikelen over verandermanagement en organisatiekunde.