

EERSTE HULP BIJ GEDRAGSVERANDERING BINNEN ORGANISATIES

#waardevolleflauwekul



WAT IS WAARDEVOLLE FLAUWEKUL?



Hoi!

Zet jij je binnen jouw organisatie in voor de ontwikkeling, motivatie of gedragsverandering van collega's? Dan ben jij met dit e-book zeker geholpen. Wij verwachten trouwens niet dat je dit zomaar 1-2-3 van ons aanneemt. Daarom stellen wij ons graag eerst even kort aan je voor! Bij WAFL baseren we ons tijdens het ontwerpen van verandertrajecten en medewerkerscampagnes op gedragspsychologie én bewezen communicatiestrategieën. Dit is niet zomaar. Wij geloven erin dat je met een gevalideerde wetenschappelijke aanpak tot de beste resultaten komt.

Bij WAFL kiezen we er ook altijd voor om de inhoud van de verandering uiterst serieus te nemen, maar er zo luchtig mogelijk mee om te gaan. Daarom zetten wij het ervaren van plezier in als middel om het gedrag van medewerkers in beweging te krijgen.

Onze manier van werken is ontstaan vanuit Masteronderzoek 'Waardevolle Flauwekul'. Hierin onderzocht onze creatieve veranderstrategie de meerwaarde van humor en spel bij organisatieverandering. Er rolde een prachtige werkmethode uit die wij inmiddels met veel plezier hebben toegepast bij meerdere opdrachtgevers. Denk aan Rijkswaterstaat, UWV, GGZ Oost Brabant, Accare Zorg en diverse onderwijsinstellingen en ziekenhuizen.

80%
VAN DE MENSEN
MAAKT GOEDE VOORNEMENS

8%
HOUDT ZE
DAADWERKELIJK VOL

Tachtig procent van de mensen neemt zich met regelmaat voor om hun eigen gedrag te veranderen. Slechts acht procent houdt een goed voornemen daadwerkelijk vol. **Acht procent!**

Dat is niet zomaar.

Maar liefst vijfennegentig procent van ons gedrag wordt aangestuurd door onbewuste processen.

Weten wat de regels zijn, wil dus niet automatisch zeggen dat wij ons er ook aan kunnen houden. Zelfs niet als we met onszelf hebben afgesproken om dat wel te doen.

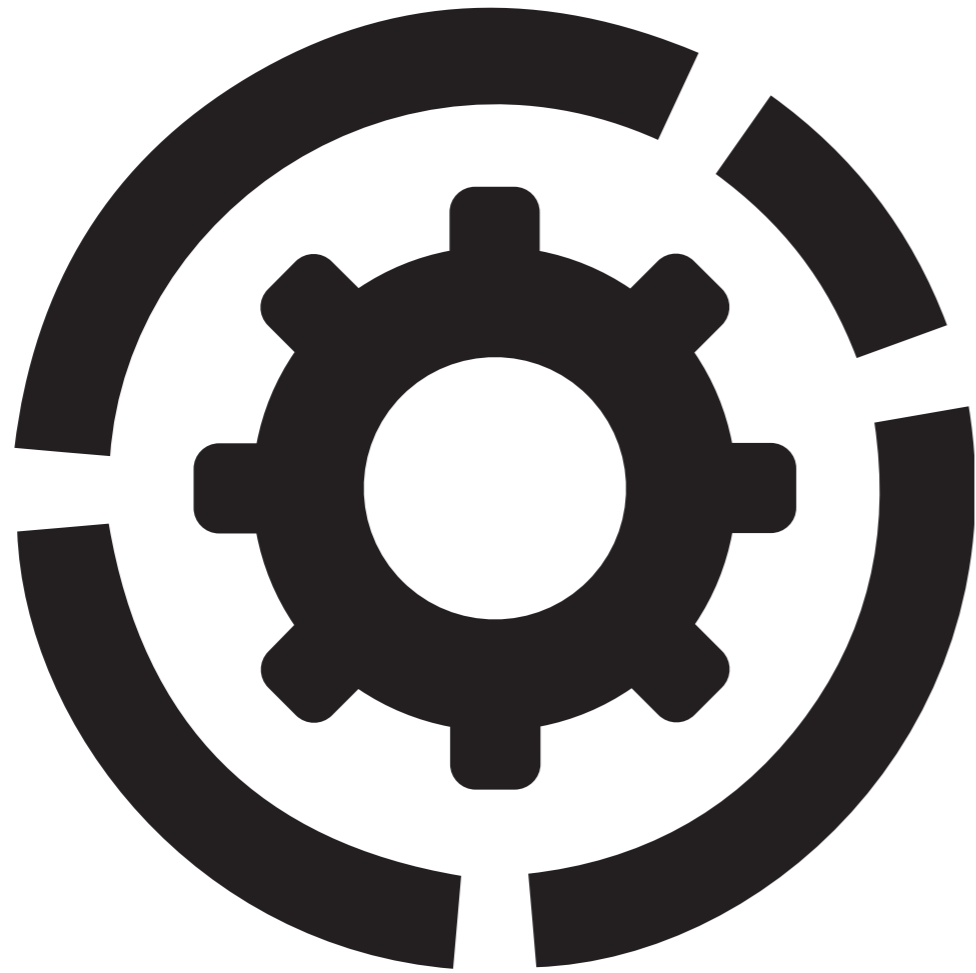
Als het al bijna niet lukt om ons eigen gedrag te veranderen kun je je misschien wel voorstellen hoe moeilijk het is om dat bij anderen voor elkaar te krijgen. In dit e-book delen wij een gevalideerde methode die helpt bij het ontwikkelen van een geslaagd verandertraject.

Waarom? Omdat wij onze kennis graag delen. Daar wordt de wereld mooier van!



INHOUD

- 1** Maak het leuk!
- 2** Creëer een veilige context
- 3** Verdiep je in weerstand
- 4** Sluit aan bij wat nodig is
- 5** Maak een blijvende beweging
- 6** Zorg voor drie onmisbare ingrediënten
- 7** Gebruik onze veranderstrategieën
- 8** Zet gedragsveranderingstechnieken in
- 9** Hou het simpel
- 10** Breng alles samen



**MENSEN DIE
LACHEN EN
SPELEN ZIJN
GELUKKIGER,
SOCIALER,
CREATIEVER EN
BOVENDIEN MEER
PRODUCTIEF**

Voorwaarde 1

1 Maak het leuk!

Oké. Dit klinkt misschien als een open deur. Toch zien we in de praktijk regelmatig verandertrajecten waarin onvoldoende aandacht wordt besteed aan het ervaren van plezier. Meestal wordt dit als bijzaak gezien. En dat is op zijn zachtst gezegd zonde!

Gedrag dat ons een plezierig gevoel geeft, zetten wij namelijk maar al te graag voort. Gedrag waarbij we geen positief gevoel ervaren laten we maar al te graag achterwege. Ook wanneer we weten dat het beoogde gedrag eigenlijk noodzakelijk is. Bovendien zijn mensen die lachen en spelen gelukkiger, socialer creatiever en bovendien meer productief. Ons lichaam maakt op zo'n moment o.a. oxytocine, serotonine en dopamine aan. Belangrijke neurotransmitters die zorgen voor openheid, vertrouwen en verbinding. **Essentiële voorwaarden voor besluitvorming, innovatie en samenwerking.**

Zorg dus dat je de verandering leuk maakt!
Je zult zien dat het nieuwe gedrag van medewerkers dan veel sneller in beweging komt!



**TREK JE
MEDEWERKERS
TE RAP UIT HUN
COMFORTZONE
DAN GAAN ZE
IN STANDJE
WEERSTAND**

Voorwaarde 2

2 Creëer een veilige context

Verandering floreert eigenlijk alleen in situaties die emotioneel veilig zijn. Medewerkers durven meer als ze ontspannen zijn en er onderling voldoende vertrouwen en verbinding is.

Misschien denk je nu: 'Ja logisch, ga je me ook nog iets nieuws vertellen?' Maar wacht dan nog even. Zeker in gevallen waarin beoogd wordt om dingen leuk te maken wordt een veilige context vaak enorm onderschat.

Dit wordt pijnlijk duidelijk als een facilitator van een verandersessie een al te leuke ice-braker heeft bedacht. Bijvoorbeeld zo één waarbij iedereen elkaar binnen enkele seconden moet masseren. **Verplicht 'leuk' doen is voor niemand een pretje.** Ook niet als als opwarmertje.

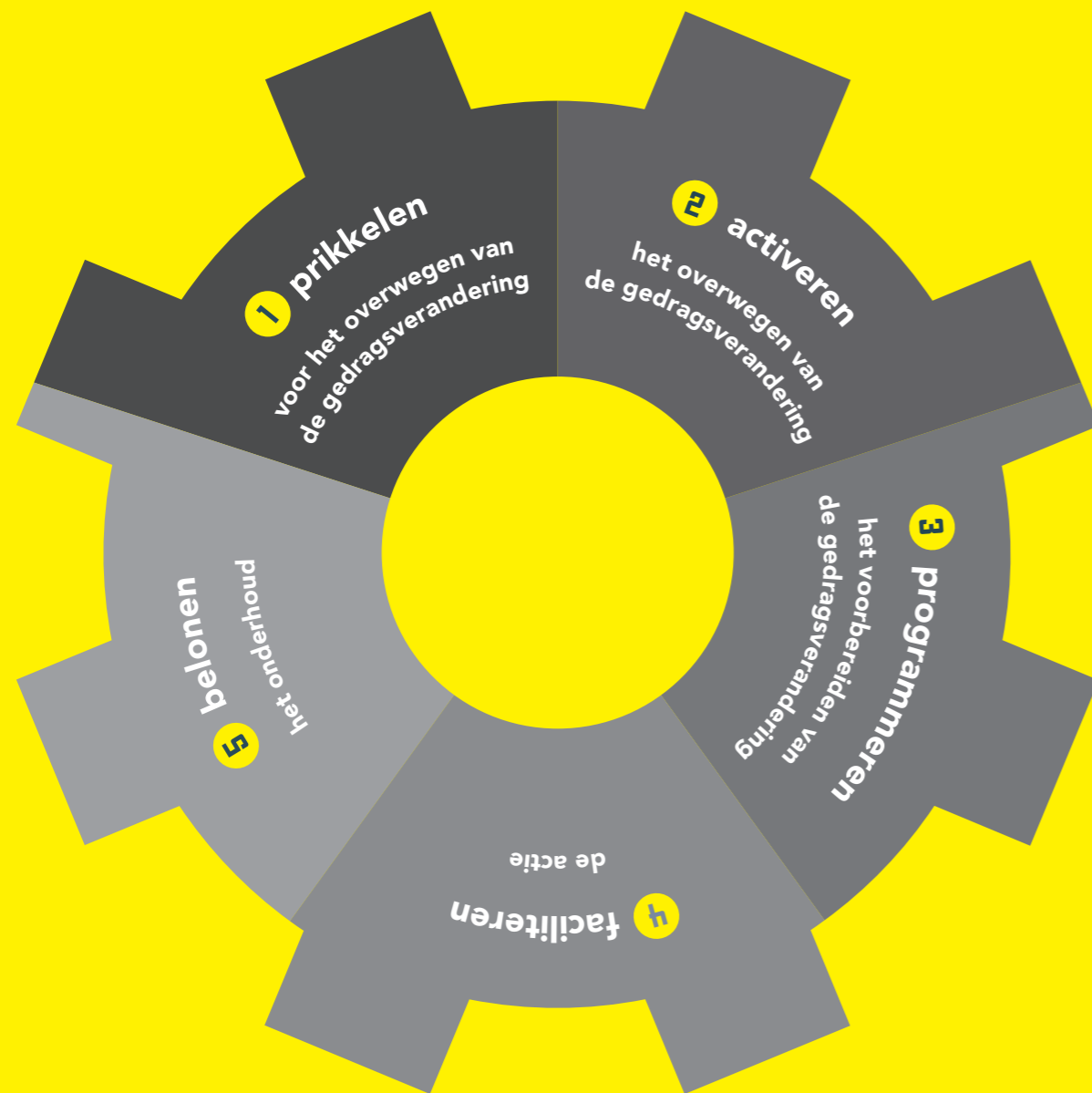
Trek je medewerkers te rap uit hun comfortzone dan is de verandering haast gedoemd te mislukken. Mensen gaan in standje weerstand. En die weerstand? Die ligt sowieso op de loer! Want mensen houden van nature niet zo van veranderen. Reden te meer om aan **tip 1** (maak het leuk) en **tip 2** (zorg voor een veilige context) evenredig veel aandacht te besteden.



3 Verdiep je in weerstand

Grofweg gezegd bestaan er drie soorten weerstand. Wil jij een organisatieverandering teweeg brengen? Dan krijg je ongetwijfeld met één of meer van deze vormen van weerstand te maken.





DE VIJF FASES BIJ GEDRAGSVERANDERING

4 Sluit aan bij wat nodig is

Een proces van gedragsverandering bestaat uit vijf verschillende fases en in elke fase heeft iemand iets anders nodig. In de eerste fase, de fase waarin iemand nog niet bezig is met het overwegen van een eventuele verandering, werkt het vooral goed om te prikkelen. Hiermee bedoelen we dat je medewerkers op onverwachte momenten en onverwachte plekken op een laagdrempelige manier uitdaagt tot reflectie. Bijvoorbeeld door het spiegelen van gedrag of door het stellen van prikkelende vragen.

Hiermee trigger je een belangrijk intrinsiek breinproces. Voordat dit breinproces tot stand is gekomen heeft nog het niet zoveel zin om iemand vooral veel informatie te geven. Daarna de rest.

Toch blijven we in organisaties vaak vooral informatie verschaffen als belangrijkste tool om gedrag te veranderen. Want, zo lijkt het, als medewerkers weten wat er van ze verwacht wordt dan zijn ze ook in staat om zich ernaar te gedragen. Niets is minder waar. Aan informatie heb je eigenlijk alleen **echt** iets als je je in fase twee van het proces bevindt. Sluit dus aan bij wat je doelgroep nodig heeft. Het juiste middel op het juiste moment. Daar gaat het om.



**CREËER TIJD
EN RUIMTE OM
MET KLEINE
STAPJES VOORUIT
TE GAAN**

5 Maak een blijvende beweging

En visualiseer waar je staat

Vanuit de wens om een verandering teweeg te brengen worden er regelmatig eenmalige workshops, masterclasses of teamdagen georganiseerd. Op deze manier worden medewerkers actief bij de verandering betrokken. Dit werpt vaak ook zijn vruchten af.

Vol inspiratie en goede voornemens verlaat iedereen de sessie met een gevoel van 'vanaf nu gaan we het helemaal anders doen'. Maar binnen twee weken is er nog maar weinig van de energie en inspiratie, laat staan voornemens over. **De waan van alledag neemt het altijd over.** Voor je het weet schiet iedereen, al dan niet bewust, weer terug in het gewoontegedrag.

Conclusie: eenmalige interventies werken niet

Zorg daarom voor een blijvende beweging, creëer tijd en ruimte om met kleine stapjes vooruit te gaan. Hou er rekening mee dat het gemiddeld minimaal drie maanden duurt voordat nieuw gedrag routine wordt. En dan alleen in de gevallen waarbij er voortdurend op het nieuwe gedrag gestuurd wordt. Bijvoorbeeld door het activeren van triggers, het aanbieden van reminders en het werken met beloningen. Ben je er daarom van bewust dat verandering altijd een proces is. Maak het veranderproces bij voorkeur inzichtelijk. Dit voorkomt teleurstelling omdat de verandering 'nog niet gelukt is'. Met een gevisualiseerd proces maak je voelbaar dat je samen onderweg én in ontwikkeling bent.

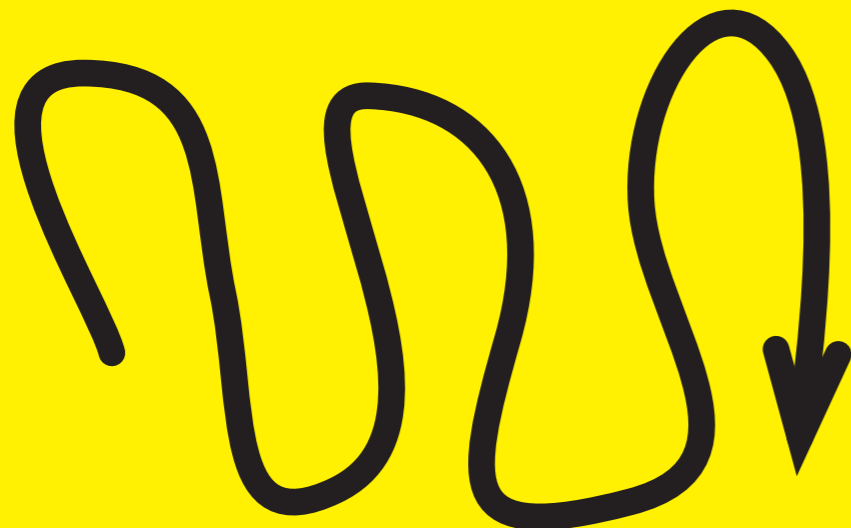
AFSTAND



ACTIE



ONVOORSPELBAARHEID



6 Zorg voor drie onmisbare ingrediënten

This is 'where the magic happens!' In een succesvol gedragsveranderingstraject komen de volgende ingrediënten bij voorkeur afwisselend en in de juiste balans terug.

Afstand

Creëer afstand tot de werkelijke situatie. Bijvoorbeeld door de inzet van satire of overdrijving van de realiteit. Hierdoor ontstaat de ruimte voor nieuwe inzichten en perspectieven.

Actie

Ons brein is alleen in staat om in het moment prikkels (positief of negatief) te koppelen aan een bepaalde handeling. Dit lukt niet met vooruitlopende of terugwerkende kracht. Daarom is het belangrijk om een ervaringsgericht programma te ontwikkelen waarbij medewerkers de kans krijgen om met het nieuwe gedrag te experimenteren voordat er van ze verwacht wordt het meteen blijvend in de praktijk te brengen. Of anders gezegd: nieuw gedrag komt alleen tot stand door met dit nieuwe gedrag te experimenteren.

Onvoorspelbaarheid

Aan interventies raken we maar al te snel gewend. Sterker nog: meestal werken interventies op den duur juist averechts. Mensen zoeken dan naar manieren om het nieuwe gedrag in de nieuwe situatie' te omzeilen. Zorg dus voor de nodige onvoorspelbaarheid in je traject. Met nieuwe positieve prikkels en een gedoseerd verrassingseffect hou je de veranderenergie hoog.



? Gebruik onze veranderstrategieën

Op de vorige pagina vertelden wij doodleuk dat er drie onmisbare ingrediënten zijn voor een geslaagd verandertraject. Dat is natuurlijk lekker makkelijk gezegd.

Maar hoe doe je dat dan?

WAFL zou WAFL niet zijn als we niet ook wat handvatten zouden bieden om tot afstand, actie en onvoorspelbaarheid te komen. Onze veranderstrategieën helpen je erbij. Je vindt ze op de pagina hiernaast.

Wil je deze strategieën als kaartenset (11 kaarten) ontvangen?

bestel





**MET SOMMIGE
TECHNIEKEN
KUN JE VRIJ
MAKKELIJK
SCOREN**

8 Zet gedragsveranderingstechnieken in

Organisatieverandering is vaak lastig. Dat zal iedereen beamen. Niet voor niets zijn er mensen die er hun beroep van hebben gemaakt. Opleidingen tot gedragsveranderaar worden steeds populairder. En er wordt blijvend onderzoek gedaan. Inmiddels is er dus een behoorlijke database met bewezen gedragsveranderingstechnieken. Jammer genoeg betekent dit niet dat je lukraak zo'n techniek kunt inzetten waarna succes verzekerd is. Het gaat altijd om de juiste techniek, op het juiste moment én in de juiste samenstelling. Betekent dit dan dat we er niks mee kunnen? **Nee!** Er zijn een aantal makkelijk toepasbare en laagdrempelige technieken die over het algemeen altijd een positieve bijdrage aan de gewenste verandering leveren.

De techniek	Toelichting	Waarom werkt dit?
De juiste rol! Altercasting	Benoem de rol die iemand binnen de verander-context heeft en koppel daar bijbehorende waarden aan. Zoals anderen helpen, het juiste doen etc.	Mensen zijn van nature geneigd om zich te gedragen naar de rol die ze op een bepaald moment hebben. Als volwassen student gedraag je je in een les anders dan wanneer je leraar bent.
Bedenk het zelf! Self persuasion	Laat deelnemers zelf bedenken waarom een verandering noodzakelijk is of wat mogelijke oplossingen zijn.	Mensen komen in weerstand als ze iets wordt opgelegd. Bovendien zijn we van nature geneigd om afspraken met onszelf na te komen. Dus je kunt ze deze intentie ook op laten schrijven of uit laten spreken.
Het goede voorbeeld! Sociale norm	Maak inzichtelijk in welke mate andere mensen zich al aan het nieuwe gedrag houden en zet daar eventueel sociale leiders voor in. Deel successen en mijlpalen. Laat zien 'zo doen wij het hier'.	Mensen houden zich graag aan gedrag dat 'normaal' is. We vallen nou eenmaal niet graag buiten boot en willen erbij horen. Niemand is graag de enige die nog niet aan de verandering mee doet.



**KORT
KORTER
KORTST**

9 Hou het simpel (en concreet)

Ingewikkeld?

Zelfs als je slechts met enkele van onze tips aan de slag gaat bestaat het gevaar dat jouw verandertraject al snel te ingewikkeld wordt. Dat zou jammer zijn. Ingewikkeld werkt namelijk niet. Hou het daarom simpel. Nou is simpel eigenlijk altijd prettig, maar bij gedragsverandering is 'simpel' simpelweg strikt noodzakelijk.

Kort korter kortst!

Van nature zijn we namelijk zo geprogrammeerd dat we energie willen besparen. Komt de gewenste verandering ingewikkeld op ons over? Dan zien we er (onbewust) tegenop en daalt direct de kans van slagen. Informeer je doelgroep daarom alleen met de cruciale informatie die op dat moment nodig is. Kort. Korter. Kortst.

Hoe concreter, hoe beter!

Let op: het inkorten van je boodschap is een middel, geen doel op zich. Zorg voor een concreet handelingsperspectief. Met een abstracte opdracht weet jouw collega niet wat er precies verwacht wordt. Formuleer daarom het gedrag dat je wilt zien. Daarbij geldt: hoe concreter, hoe beter! Kom je op meerdere gedragingen uit? Werk er dan in meerdere stappen aan.



10 Breng alles samen

En hou je eraan!

1,2,3 START!

Met dit laatste hoofdstuk eindigen wij waar jij kunt beginnen. Elk verandertraject start namelijk met een ijzersterk veranderverhaal. Bij voorkeur in een paar regels. Hierin staat waarom de verandering nodig is én doe je hoogstens een eerste aanzet tot wat je van je doelgroep verwacht. Het gaat vooral om het nut en de noodzaak.

Op je tanden bijten...

Geef medewerkers de tijd om het veranderverhaal te leren kennen. Biedt medewerkers de ruimte om zich tot het veranderverhaal te verhouden. Als jij als veranderaar staat te trappelen om tempo te maken, zouden wij je adviseren om nog even op je tanden te bijten. Zonder duidelijk intrinsiek antwoord op het 'waarom' van een verandering is het haast onmogelijk om iemand in beweging te krijgen.

Hou je eraan! Als het veranderverhaal eenmaal geland is, dan is het de truc om je hier vanaf het begin aan te houden. Als jouw verandering duurzaamheid beoogt, dan zorg je er als de wiedeweerga voor dat de plastic wegwerpflesjes uit de kantine het veld ruimen. Hierin mag je ver gaan. Het zou niet de eerste keer zijn dat wij voorstellen om de deuren weg te halen bij een organisatie waar gestreefd wordt naar een open cultuur, maar de directie helemaal bovenin in gesloten kantoortjes zit.

Dankjewel voor het lezen

Hoeraaaa! Jij bent tot het einde van dit e-boek gekomen. Knap hoor! Wist je dat de meeste mensen die een e-boek downloaden het vervolgens niet eens lezen? Grappig feitje hè? Feiten over gedrag zijn ongelooflijk belangrijk voor elke veranderaar. Je kunt je strategie erop aanpassen.

In ons geval betekende het voor een weloverwogen beslissing om toch dit e-book te schrijven. Het gaat ons niet om de meeste downloads. Het gaat ons om mensen die met onze kennis geholpen zijn. Daar komen wij namelijk graag mee in contact.

Kennismaken en brainstormen?

Bij wijze van kennismaking bieden wij gratis kennismakings brainstormen aan waarin wij een uur lang met je meedenken over jouw vraagstuk. Dat zegt namelijk veel meer dan het braaf oplepelen van onze CV's vinden wij. Zie jij dat zitten? Maak dan een afspraak!

Wil je meer weten?

Wij geven interactieve lezingen, workshops en complete trainingdagen over de ontwikkeling, motivatie en gedragsverandering van medewerkers door middel van onze WAARDEVOLLE FLAUWEKUL methode.

Klik hier voor meer info

[WAFL.NU](https://www.wafl.nu)

Groeten

Maurice, Irene, Liza, Marieke, Jeroen en Steven