

## Het Nieuwe Werken Invloed op 'behaviour'

### Werken aan gedragsverandering

Gedrag is grillig en moeilijk te veranderen. Tussen weten en doen gaapt een kloof van gewoontes, verleidingen en obstakels. Wie al eens geprobeerd heeft om gezonder te eten, weet dat.

Mensen hechten meer belang aan voordeel nu dan aan voordeel later. Er zijn ingrijpende veranderingen nodig, maar mensen overschatten hun vermogen om goede voornemens vol te houden. Iedereen vindt excuses.

Om gedragsverandering structureel te maken, is een cultuuromslag in je organisatie nodig. Anders is een snel ingevoerde veranderingsstrategie gedoemd om te stranden. Want, zoals consultant Peter Drucker zei: *"culture eats strategy for breakfast"*.

De **ladder van gedragsverandering** telt zes treden, we beginnen op de grond:

- *onwetendheid*: mensen zijn onwetend, hebben geen kennis van het onderwerp dat je aanbrengt
- *bewustzijn*: mensen weten iets van het onderwerp dat je aanbrengt, maar ze zijn er niet bij betrokken. Ze zijn vooral gericht op hun eigen situatie.
- *bezorgdheid*: mensen ervaren een situatie wel als problematisch, maar weten niet hoe zij een deel van de oplossing kunnen zijn of ze ervaren conflicterende waarden
- *inzicht*: mensen hebben inzicht in de situatie en willen wel een bijdrage leveren, maar hebben geen tijd, geld, ruimte,...
- *intentie*: mensen nemen zich voor een bijdrage te leveren, maar moeten hun gewoontes veranderen en dat is moeilijk
- *tastgedrag (aftastend gedrag)*: mensen stellen het gewenste gedrag soms wel en soms niet
- *vast gedrag*: mensen vertonen het gewenste gedrag

Een deel van de oplossing komt voort uit psychosociale factoren. We stellen een aantal modellen voor die daarop bouwen.

### Het 7E-model

- **Het 7E-model is een krachtig instrument waarmee je beleid en communicatie over beleid kan ontwerpen, beoordelen en bijsturen.**

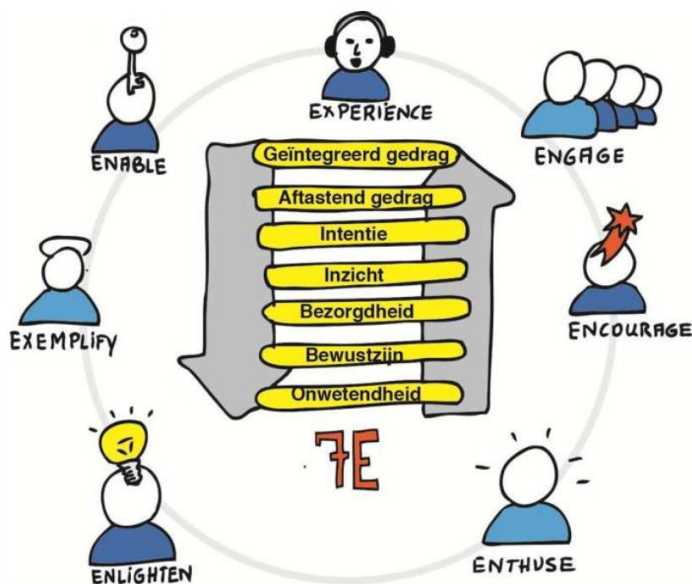
Wie zijn gedrag wil veranderen, moet **zeven stadia** doorlopen. Die worden gevisualiseerd door een ladder met zeven treden: **onwetendheid, bewustzijn, bezorgdheid, inzicht, intentie, tastgedrag en vast gedrag**. Daarbij zijn er drempels en sleutels. De drempels belemmeren mensen om te stijgen op de

ladder; de sleutels stimuleren mensen om hun gedrag te veranderen.

## Zeven hefboomen

Het 7E-model wil aan de hand van zeven hefboomen komen tot het gewenste gedrag:

1. Enlighten (= **informeer**): Hoe kun je je doelgroep beter informeren en verheldering brengen? Welke (feitelijke) kennis hebben ze nodig?
2. Enthuse (= **enthousiasmeer**): Hoe kun je je doelgroep emotioneel betrekken en enthousiasmeren? Hoe creëer je empathie? Welk verwachtingsvol en haalbaar handelingsperspectief bied je aan?
3. Encourage (= **beloon**): Hoe motiveer je je doelgroep om hun resources (tijd, ruimte, geld...) te herverdelen? Via welke incentives kun je je doelgroep aanmoedigen, belonen, een duwtje in de rug geven zodat mensen uit hun oude gewoonte losweken en werk maken van het gewenste gedrag?
4. Exemplify (= **geef/toon het goede voorbeeld**): Met welke goede praktijkvoorbeelden kun je je doelgroep inspireren en (pasklaar) inzicht geven in hoe ze concreet aan de slag kunnen gaan? Welk goed voorbeeld geef je zelf?
5. Enable (= **faciliteer**): Welke middelen, instrumenten, mensen, vormingen... zijn er nodig om je doelgroepen te omkaderen en te begeleiden?
6. Engage (= **betrek**): Welke ambassadeurs inspireren je doelgroep? Hoe betrek je deze rolmodellen? Welke plaats geef je hen om anderen mee te overtuigen?
7. Experience (= **ervaar**): Hoe zorg je er voor dat het tastgedrag een positieve beleving wordt (emotioneel, zintuigelijk, intellectueel, sociaal...)? Hoe geef je je je doelgroep positieve feedback zodat je hun tastgedrag positief bekrachtigt en hun zelfvertrouwen doet stijgen?



Meer info: [www.7e-model.be](http://www.7e-model.be)

## EAST-model

- Easy, Attractive, Social and Timely (EAST)
- Wil je gedrag effectief beïnvloeden, maak het gewenste gedrag dan makkelijk, aantrekkelijk, laat zien dat anderen het ook doen en wees op het juiste moment aanwezig. Sluit aan bij de spelregels van je doelgroep of zoals ze in Engeland zeggen 'Be EAST' (*easy, attractive, social, timely*). Ze hebben er zelfs een model voor ontwikkeld: [Het EAST model van het Behavioural Insight Team](#)
- Volgens het Britse Behavioural Insights Team moet beleid 'EAST' zijn: **easy, attractive, social en timely**. Toegepast op klimaatbeleid:
  1. Maak het gemakkelijk. Wijzig 'defaults'. Verminder het gedoe en bied gemakkelijke oplossingen.

2. Maak het aantrekkelijk. Koppel een kansspel of extra voordeel aan een ...
  3. Maak het sociaal. Schakel 'peers' in of netwerken waar mensen in zitten. Geef een voordeel als meerdere mensen samen een iets doen in plaats van individueel.
  4. Speel in op levensgebeurtenissen. Vat mensen bij de kraag op het moment dat hun gewoontes al 'verstoord' worden, zoals bij een verhuizing, geboorte, ...
- Het 7E-model is een uitgebreider model maar met EAST kan je sneller aan de slag. EAST heeft bovendien het voordeel dat het – haar adagium getrouw – heel makkelijk onthoudt.

## Appreciative Inquiry (AI) / waarderende benadering / oplossingsgericht werken

- Appreciative Inquiry of het waarderend onderzoek is zowel een visie op verandering als een methode om verandering aan te pakken. Het waarderend onderzoek kiest resoluut voor het perspectief van sterkten om vandaaruit een gedeelde en gewenste toekomst waar te maken. In elke organisatie zijn er **dingen die nu al goed werken**. Die worden onderzocht, versterkt en er wordt op verder gebouwd. Dit kost minder energie dan tekorten weg te werken. We denken in termen van kansen en mogelijkheden, niet in termen van beperkingen.



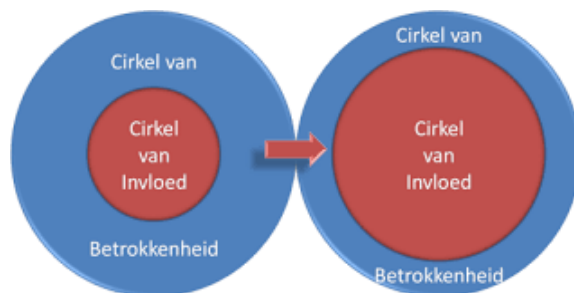
- **Meer weten over AI?**
  - Neem een kijkje bij de case van [Boskat](#) of '[t Optimistje](#), lees het artikel '[Alles wat aandacht krijgt groeit](#)'
  - Het project **Posidivers** maakte een bevattelijk filmpje die AI uitlegt: Bekijk [het filmpje](#) en de extra fiches onder downloads.
  - Interessant leesvoer: '**Vuurwerkt**', Griet Bouwen & Myrielle Meeus: het eerste Nederlandstalige boek over 'Appreciative Coaching'. Het is een doeboek en inspiratiebron voor coaches, loopbaanadviseurs, ... Meer info vind je op [www.vuurwerkt.be](http://www.vuurwerkt.be).
  - Op de website [www.lerendoorwaarden.nl](http://www.lerendoorwaarden.nl) vind je verhalen, praktische instrumenten en meer rond appreciative inquiry.
  - [www.talententoolbox.nl](http://www.talententoolbox.nl) bevat heel wat tools rond de waarderende benadering

## Interessante tools

- [Checklist 7E-model](#)
- **SMART doelstellingen formuleren:** In functioneringsgesprekken / planningsgesprekken kunnen werkgever en medewerker **samen doelstellingen en acties formuleren**. Dit geeft de medewerker de kans om zelf de oplossing mee vorm te geven. Je formuleert de doelstellingen best [SMART](#), zodat het voor beide partijen duidelijk is wat er moet veranderen. SMART betekent specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden. Je kan beroep doen op de [SMART-scan](#) om na te gaan hoe SMART je doelstellingen zijn geformuleerd.

<b>S</b>	Specifiek	WAT?	Ik weet precies wat ik wil bereiken.
<b>M</b>	Meetbaar	WAARAAN?	Ik weet precies waaraan ik kan merken of het resultaat bereikt is.
<b>A</b>	Acceptabel	WAAROM?	Ik weet waarom ik deze doelstelling wil bereiken.
<b>R</b>	Realistisch	WELKE?	Ik weet welke haalbare acties ik onderneem om mijn doel te bereiken.
<b>T</b>	Tijdsgebonden	WANNEER?	Ik weet duidelijk wanneer ik begin en wanneer mijn doel bereikt moet zijn.

- [De inspanningen/impact-matrix](#): Is je team wel efficiënt bezig? Leiden de inspanningen naar de organisatiedoelen? De matrix 'Impact/Inspanning' helpt inzien welke acties een beperkte inspanning vergen en een hoog resultaat opleveren. Daarnaast kan je werken op acties die wat meer vereisen, zolang ze naar je einddoel leiden.
- Een goed coachingsgesprek kan je voeren aan de hand van het [GROW-model](#). Het vier-stappenplan is een beproefd model om **structuur aan te brengen in een coachingsgesprek**. Het omvat: Doel, Actuele situatie, Opties en Acties. In het Engels heet het GROW (**G**oal, **R**eality, **O**ptions, **W**ill). [‘Stevig in de Steigers’](#) is een speels en laagdrempelig instrument dat bedrijven en organisaties helpt bij het coachen van hun kortgeschoolde medewerkers. ‘Stevig in de Steigers’ is gebaseerd op de gekende **GROW-techniek**.
- Iedereen maakt zich druk om van alles en nog wat: over je gezondheid, of anderen je aardig vinden, over de manier waarop je leidinggevende dingen regelt, over zinloos geweld, over problemen in het onderwijs, enzovoorts. **Stephen Covey**, een Amerikaans organisatiepsycholoog noemt dit de **Circle of Concern**: de cirkel van betrokkenheid. Aan sommige zaken waar jij je druk over maakt kun je iets doen, maar aan lang niet alles. Binnen de Cirkel van betrokkenheid is de **Circle of Influence**, de cirkel van invloed. Die geeft het gebied aan waarin je iets kunt veranderen. Wil je meer weten over de cirkels van Covey? Bekijk dan zeker eens [dit document!](#)



- Luk Dewulf ([www.kessels-smit.be](http://www.kessels-smit.be)) ontwikkelde een **format voor een waarderend interview**. In vier stappen van inzicht in je talenten naar een beeld van hoe je je droom wilt gaan realiseren... Gebaseerd op de 4 D's uit Appreciative Inquiry (Discover, Dream, Design, Destiny).
- **De motivatiewijzer** geeft een eerste aanwijzing over de elementen die voor een medewerker van belang zijn in zijn/haar werkmotivatie.
- [www.hetnieuweteamwerken.be](http://www.hetnieuweteamwerken.be): op deze website vind je meer informatie over het nieuwe werken, alsook geschikte tools om dit te ondersteunen.