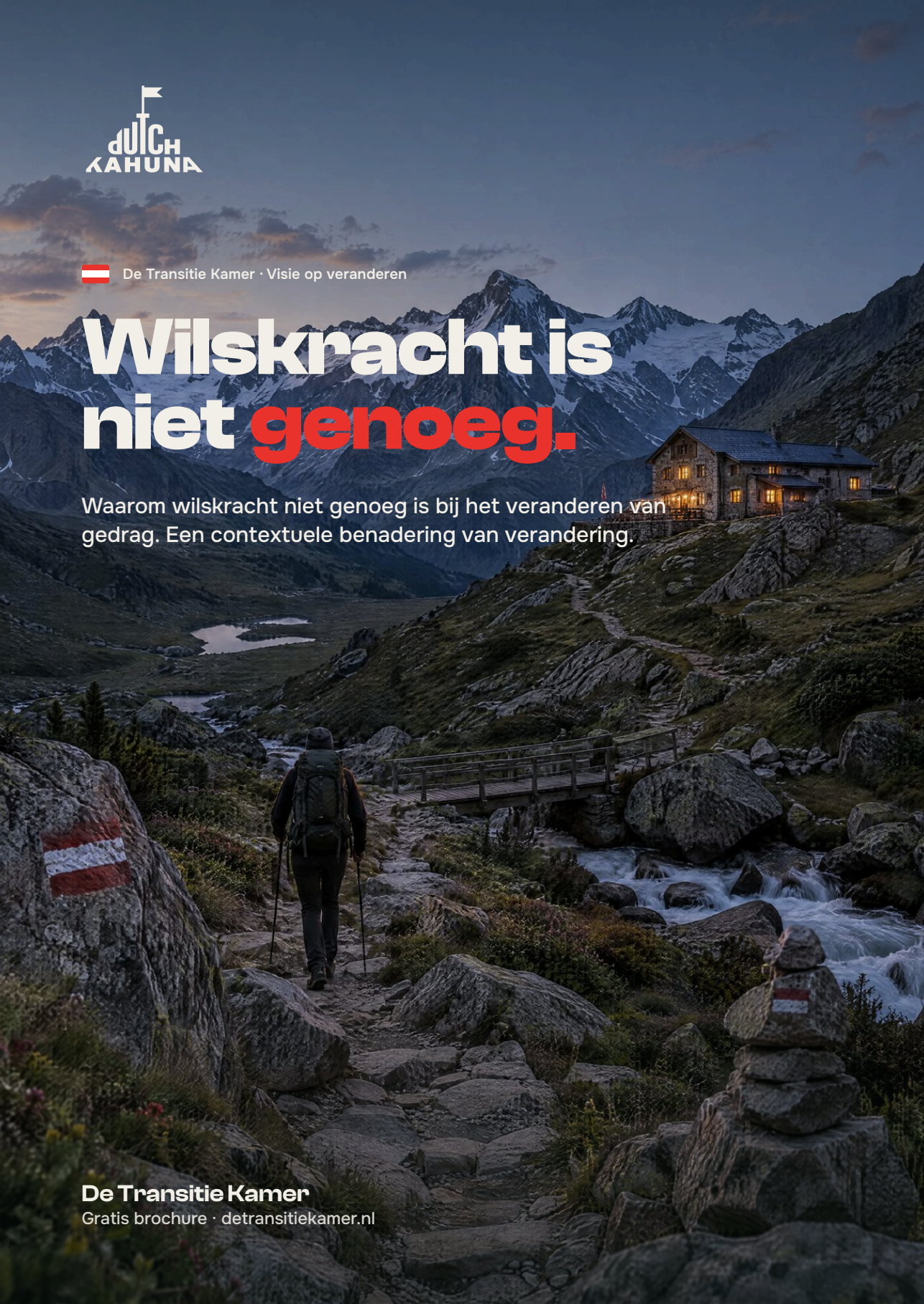

Dutch Kahuna
De Transitie Kamer · Visie op veranderen
Wilskracht is niet genoeg.
Waarom wilskracht niet genoeg is bij het veranderen van gedrag. Een contextuele benadering van verandering.
De Transitie Kamer
Gratis brochure · detransitiekamer.nl

Intrinsiek veranderen, met steun uit de omgeving.

Gedrag contextueel veranderen binnen organisaties

Bij gedragsverandering in organisaties gaan we het liefst uit van de intrinsieke motivatie van een persoon. Toont iemand eigenaarschap en gaat hij zelf aan de slag, dan volgt de verandering vanzelf. Toch?

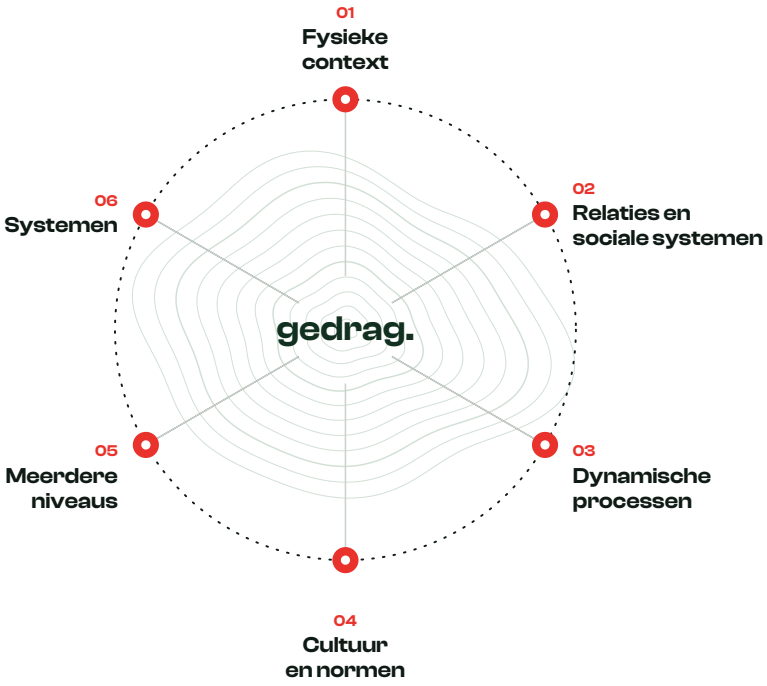
Dat ideaal vormt nog steeds het uitgangspunt voor veel veranderingstrajecten in organisaties. Dit denkkader is niet per se verkeerd, maar het komt moeizaam op gang. En na een veelbelovend begin valt het vaak terug in oude gewoontes.

We gaan er dan van uit dat de richting van de verandering helder is, dat iedereen het gewenste gedrag kan laten zien, dat tegenslagen worden geïncasseerd en obstakels onderweg worden opgelost. Dat er een tomeloze inzet is, genoeg aandacht voor de verandering en dat het binnen een bepaalde tijd te realiseren is. Alsof intrinsieke motivatie de sleutel is.

Niets is minder waar.

Veranderingen in organisaties komen vaak voort uit een extrinsieke drijfveer. Dat wil niet zeggen dat de intrinsieke motivatie niet kan worden aangesproken. Maar de snelheid en het op gang brengen van de verandering moeten vanuit de organisatie komen. En daarvoor zijn ruimte, middelen, systemen en leiderschap nodig.

Een contextuele benadering van gedragsverandering richt zich op de invloed van de omgeving, relaties en externe factoren op individueel gedrag. In plaats van alleen naar het individu te kijken, erkent zo'n benadering dat gedrag wordt beïnvloed door de bredere sociale, culturele en organisatorische context waarin het plaatsvindt.



Figuur · Zes perspectieven vanuit de context die invloed hebben op het gedrag van medewerkers.

De zes perspectieven vanuit de context

01 **Interactie met de directe omgeving.**
De fysieke context.

02 **Relaties en sociale systemen.**

03 **Dynamische processen.**
Reageren op veranderingen buiten de organisatie.

04 **Cultuur en normen.**

05 **Verandering op meerdere niveaus.**
Individu, team en organisatie.

06 **Systemen.**
De (beheer)systemen die binnen de organisatie worden ingezet.



Support elementen

Support elementen · 1

De omgeving stuurt mee.

Interactie met de omgeving: de fysieke context

Individueel gedrag is niet los te zien van de omgeving. De fysieke, sociale en maatschappelijk-culturele omgeving hebben allemaal invloed op hoe mensen zich gedragen.

De fysieke context is nauw verbonden met gedrag en kan een krachtige hefboom zijn voor gedragsverandering. Het gaat om de concrete, tastbare kant van de omgeving waarin gedrag plaatsvindt. De fysieke omgeving begrijpen en aanpassen kan een effectieve strategie zijn. Voorbeelden:

01 **Inrichting van de werkplek.**
Een ergonomisch ontworpen werkplek, een andere plek om te werken en een gezonde omgeving beïnvloeden de houding, het comfort en de productiviteit van medewerkers, en ondersteunen zo een gedragsverandering. Ook de inrichting van het pand, werkruimtes, aula's en kantines heeft invloed.

02 **Toegankelijkheid van gezonde voeding.**
Gezonde voedselopties op het werk kunnen de eetgewoonten van mensen beïnvloeden.

03 **Toegang tot sportfaciliteiten.**
Gemakkelijke toegang tot sportscholen, parken of recreatiecentra kan mensen aanmoedigen om regelmatig te sporten en hun gedrag rond beweging te veranderen.

04 **Rookvrije zones.**
Rookvrije zones in openbare ruimten en kantoren kunnen rookgedrag verminderen en mensen aanmoedigen om te stoppen.

05 **Milieuvriendelijke keuzes.**

Milieuvriendelijke keuzes stimuleren, zoals de fiets in plaats van de auto of minder afval, kan gedragsverandering rond duurzaamheid en milieubewustzijn bevorderen.

06 **Toegankelijkheid van ontmoetingsplekken.**

Een inclusieve cultuur bevorderen met een centrale ontmoetingsplek of centraal georganiseerde activiteiten.

07 **Veiligheid in organisaties.**

Fysiek een vertrouwenspersoon aanstellen of een loket inrichten waar mensen terechtkunnen.

08 **Technologische ondersteuning.**

Technologische hulpmiddelen kunnen mensen helpen hun gedrag te veranderen en die verandering te volgen.

09 **Een stimulerende omgeving voor creativiteit.**

Een inspirerende werkomgeving kan creatief denken en innovatief gedrag bevorderen.

10 **Toegankelijkheid van gezondheidszorg.**

Gemakkelijke toegang tot zorgvoorzieningen maakt het makkelijker om medische hulp te zoeken en gezond te leven.

Support elementen · 2

Gedrag ontstaat samen.

Relaties en sociale systemen

Mensen maken deel uit van sociale systemen: gezinnen, teams, organisaties en gemeenschappen. Menselijk gedrag wordt sterk beïnvloed door interacties met anderen en door de bredere sociale omgeving.

De sociale context en relaties begrijpen en erop inspelen is essentieel bij het ontwerpen van effectieve interventies voor gedragsverandering. Sociale steun en een ondersteunende sociale omgeving vergroten de kans op succes. Voorbeelden:

01 **Steun van familie.**
Ondersteunende familieleden kunnen een krachtige drijfveer zijn voor gedragsverandering, bijvoorbeeld wanneer iemand wordt aangemoedigd en gesteund door gezin of partner.

02 **Vriendschappen en groepsdruk.**
Vriendengroepen en sociale kringen hebben sterke invloed op individueel gedrag. Positieve sociale druk van vrienden kan leiden tot gedragsverandering, zoals actiever worden of gestimuleerd worden bij loopbaankeuzes.

03 **Sociale normen.**
De heersende normen binnen een vakgroep of afdeling beïnvloeden gedrag. Wordt bepaald gedrag als wenselijk gezien, dan passen mensen hun gedrag eerder aan die normen aan.

04 **Online gemeenschappen en netwerken.**
Deelname aan online forums, groepen of communities rond specifieke kennis of ontwikkelgebieden kan een bron van steun en motivatie zijn.

05 **Werkgroepen en teams.**

Teamdynamiek en relaties tussen collega's beïnvloeden gedragsverandering. Een gezonde teamcultuur ondersteunt positieve verandering, zoals betere samenwerking en communicatie. Ook iemand in een ander team plaatsen, nieuwe mensen aan een team toevoegen, medewerkers stage laten lopen bij andere bedrijven of een nieuwe leidinggevende aanstellen faciliteert verandering.

06 **Leiderschap en organisatiecultuur.**

Het gedrag van leiders (leading by example) en de heersende organisatiecultuur bepalen de normen en verwachtingen. Een ondersteunende cultuur faciliteert de juiste gedragsverandering.

07 **Peergroepen op het werk.**

Relaties met bijvoorbeeld leeftijdsgenoten of collega's in dezelfde functie zijn van invloed op gedrag.

08 **Invloed tussen generaties.**

Oudere generaties beïnvloeden jongere generaties binnen een organisatie. Positieve rolmodellen en het doorgeven van gezonde gewoonten kunnen gedragsverandering bevorderen. Ook de omgang tussen generaties faciliteren leidt tot meer begrip voor elkaar.

Sociale invloeden spelen vaak een krachtige rol bij het vormgeven van ons gedrag.

Support elementen · 3

Verandering is geen moment, maar een beweging.

Dynamische processen

Dynamische processen zijn de voortdurende veranderingen en interacties met de omgeving en binnen mensen zelf. Ze laten zien dat gedragsverandering doorlopend is, en vaak in herhalingen verloopt.

Die processen begrijpen is van vitaal belang bij het ontwerpen van interventies die gedrag laten meebewegen met externe trends en ontwikkelingen. Voorbeelden:

01 **Reflectie, zelfbewustzijn en feedbacklussen.**

Regelmatige feedback, zoals prestatiebeoordelingen, doorlopende evaluaties of 360-gradenfeedback, maakt mensen bewust van hun gedrag en de effecten ervan. Ook regelmatige reflectie vergroot het zelfbewustzijn. Wie zich bewust is van het eigen gedrag, kan gerichter veranderen.

02 **Leercycli.**

Leercycli ondersteunen waarin mensen nieuwe informatie opdoen, die in de praktijk toepassen, feedback krijgen en hun gedrag aanpassen op basis van hun ervaringen en resultaten.

03 **Cyclische doelen.**

Doelen opstellen die mensen regelmatig herzien en aanpassen aan hun voortgang en aan veranderende omstandigheden.

04 **Aanpassingsvermogen.**

Het vermogen stimuleren om je aan te passen aan nieuwe informatie en veranderende omstandigheden, zodat gedragsverandering flexibel en responsief is. Interventies daarbij: medewerkers meenemen in de verandering met uitleg, de noodzaak laten zien, empathie tonen voor emotionele reacties, samen een nieuwe context creëren, controle geven over de nieuwe situatie, en innovatie en vernieuwing stimuleren.

05 **Continue verbetering.**

Een cultuur omarmen waarin mensen en teams regelmatig hun processen en resultaten evalueren en blijven groeien.

06 **Experimenten in kleine stappen.**

Mensen brengen kleine veranderingen aan in hun gedrag, bekijken het resultaat en stellen op basis daarvan verder bij.

07 **Teamleren en aanpassen.**

Een cultuur van teamleren waarin teams blijven experimenteren, leren van successen en mislukkingen, en hun werkprocessen en samenwerking aanpassen.

08 **Technologische innovaties.**

Inspelen op nieuwe technologie die mensen helpt bij gedragsverandering, zoals apps voor zelfmonitoring, virtuele coaches of online platforms voor steun van collega's.

09 **Veranderende externe omstandigheden.**

De aanpak van gedragsverandering bijstellen op veranderingen buiten de organisatie, zoals economische verschuivingen, maatschappelijke trends of pandemieën.

Dynamische processen benadrukken het belang van flexibiliteit, aanpassingsvermogen en voortdurende evaluatie. Wie die dynamiek erkent en erop inspeelt, maakt initiatieven voor gedragsverandering effectiever.

Support elementen · 4

Wat hier normaal is, bepaalt wat hier gebeurt.

Cultuur en normen

Culturele normen en waarden spelen een belangrijke rol bij gedragsverandering. Wat als acceptabel of wenselijk geldt, verschilt per culturele context.

Normen en waarden bepalen de bredere context waarin mensen leven en met elkaar omgaan. De culturele context en de heersende normen begrijpen is essentieel bij het ontwerpen van interventies, omdat ze de acceptatie en effectiviteit van verandering beïnvloeden.

Ook voor leiders hebben cultuur en normen veel invloed: op hoe zij hun gedrag vormgeven en hoe zij veranderingen in hun gedrag benaderen. Voorbeelden van cultuur- en normgerelateerde contexten voor het gedrag van leiders:

01 **Leiderschapsstijl.**
Culturele normen bepalen welke leiderschapsstijlen als effectief en acceptabel gelden. In sommige culturen wordt participatief leiderschap meer gewaardeerd, in andere een directieve aanpak.

02 **Besluitvorming.**
In sommige culturen worden collectieve besluitvorming en consensus gewaardeerd, andere geven de voorkeur aan hiërarchische besluitvorming.

03 **Communicatiestijl.**
Normen rond communicatie beïnvloeden hoe leiders informatie delen, feedback geven en met hun team communiceren. Culturen met een grote machtsafstand moedigen bijvoorbeeld een formelere communicatiestijl aan.

04 **Inclusiviteit en diversiteit.**

Culturele normen beïnvloeden hoe leiders omgaan met inclusiviteit en diversiteit in hun teams. Inclusiviteit bevorderen kan botsen met normen die individualisme benadrukken.

05 **Conflicthantering.**

Culturele normen bepalen vaak welke manieren van conflicthantering acceptabel zijn. Leiders moeten soms hun gedrag aanpassen om effectief met conflicten om te gaan volgens de culturele verwachtingen.

06 **Waarden en ethiek.**

Culturele normen beïnvloeden de waarden en ethiek die leiders hanteren. Gedragsverandering kan nodig zijn als leiders hun aanpak moeten afstemmen op normen rond integriteit en verantwoordelijkheid.

07 **Balans tussen werk en privé.**

Normen hierover verschillen per cultuur. Leiders kunnen hun gedrag aanpassen om een evenwicht te vinden dat past bij de normen van hun team.

08 **Levenscyclus van medewerkers.**

Culturele normen beïnvloeden de verwachtingen over hoe medewerkers worden begeleid en ontwikkeld. Leiders kunnen hun gedrag daarop afstemmen.

09 **Zichtbaarheid en transparantie.**

Sommige culturen waarderen een open en transparante leiderschapsstijl, andere hechten meer aan formele communicatiekanalen.

10 **Innovatie en risico.**

Culturele normen bepalen hoeveel ruimte er is voor innovatie en risico. Leiders kunnen hun gedrag veranderen om beter aan te sluiten bij die verwachtingen.

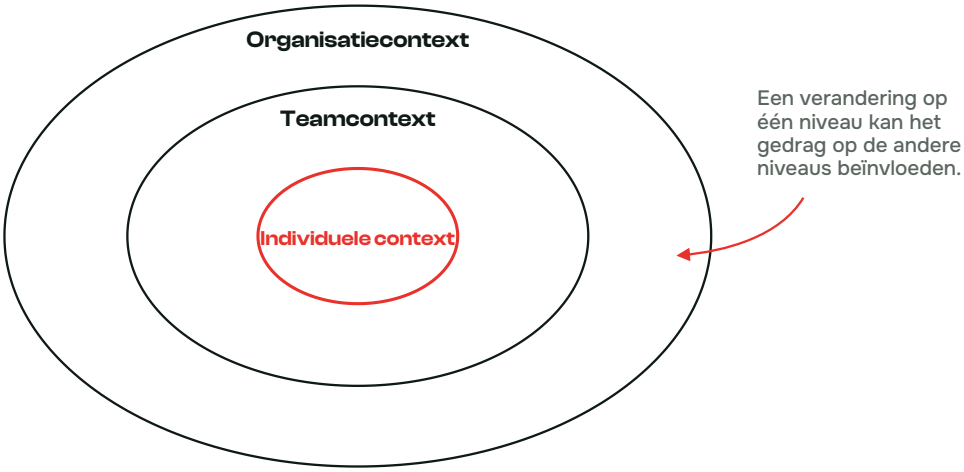
Culturele normen begrijpen en respecteren vergroot de acceptatie en effectiviteit van verandering.

Support elementen · 5

Individu, team, organisatie. Tegelijk.

Verandering op meerdere niveaus

Een contextuele benadering houdt rekening met veranderingen op individueel niveau, maar ook op team- en organisatieniveau. Ze streeft naar een integrale kijk op gedragsverandering.



Figuur · Drie contexten die elkaar omsluiten: organisatie, team en individu.

Deze verschillende contexten begrijpen is essentieel bij het ontwerpen van effectieve interventies voor gedragsverandering op individueel, team- en organisatieniveau. Voorbeelden:

De organisatiecontext.

01 **Organisatiecultuur.**

De bredere organisatiecultuur beïnvloedt gedrag op alle niveaus. Een organisatie die innovatie en flexibiliteit waardeert, moedigt gedrag aan dat gericht is op voortdurende verbetering.

02 **Leiderschapsstijl en -gedrag.**

Het gedrag van leiders heeft een krachtige invloed op individueel gedrag en teamgedrag. Leiders die gedragsverandering ondersteunen, hebben een positieve impact op de organisatiecultuur.

03 **Beloningssystemen.**

Belonings- en erkenningssystemen kunnen het gewenste gedrag stimuleren, bijvoorbeeld met prestatiebonussen voor het behalen van bepaalde doelen, incentives of groepsreizen.

04 **Organisatiestructuur.**

De structuur van de organisatie, met haar hiërarchie en communicatielijnen, beïnvloedt de mogelijkheden voor gedragsverandering van mensen en teams.

05 **Training en ontwikkeling.**

Organisaties die blijven investeren in training en ontwikkeling creëren een context waarin medewerkers worden aangemoedigd nieuwe vaardigheden te leren en hun gedrag aan te passen.

06 **Veranderingsbereidheid.**

De algemene bereidheid van een organisatie om verandering te omarmen, maakt gedragsverandering makkelijker. Een organisatie met een cultuur van aanpassen is vaak flexibeler.

De teamcontext.

01 **Teamcultuur.**

Een team dat openstaat voor samenwerking en experimenten, accepteert nieuwe ideeën en werkwijzen makkelijker.

02 **Teamdynamiek en communicatie.**

Hoe teamleden met elkaar communiceren en samenwerken, beïnvloedt individuele gedragsverandering. Een ondersteunende teamdynamiek vergroot de kans op succes.

03 **Teamdoelen.**

De doelen van een team bepalen mede de gedragsverandering binnen het team. Een team dat zich inzet voor innovatie, moedigt gedrag aan dat gericht is op creativiteit en vernieuwing.

04 **Rolmodellen binnen het team.**

Positieve rolmodellen moedigen gedragsverandering aan. Wanneer teamleden elkaar inspireren en ondersteunen, worden nieuwe gedragsnormen sneller geaccepteerd.

05 **Feedbackcultuur.**

Een open cultuur waarin constructieve feedback wordt gegeven en ontvangen, vergroot de mogelijkheden om gedrag aan te passen.

De individuele context.

01 **Persoonlijke doelen.**

Individuele doelen en ambities beïnvloeden gedrag. Wie loopbaangroei nastreeft, zal eerder relevante vaardigheden willen ontwikkelen.

02 **Motivatie en waarden.**

Persoonlijke motivatie en diepgewortelde waarden spelen een grote rol. Iemand kan bijvoorbeeld zijn eetpatroon willen veranderen vanwege gezondheid.

03 **Persoonlijke ontwikkeling.**

Het verlangen om te groeien kan leiden tot gedragsverandering: cursussen volgen, zelfhulpboeken lezen of nieuwe uitdagingen aangaan.

04 **Gewoonten en routines.**

Individuele gewoonten en dagelijkse routines veranderen kan gedrag ingrijpend beïnvloeden, zoals een nieuwe ochtendroutine of een ander werkritme.

05 **Zelfbeeld en zelfvertrouwen.**

Het beeld dat iemand van zichzelf heeft en de mate van zelfvertrouwen beïnvloeden de bereidheid om gedrag te veranderen. Een positief zelfbeeld kan de motivatie vergroten.

Support elementen · 6

Laat het systeem het gewenste gedrag dragen.

Systemische aanpak

De nadruk ligt op het begrijpen van systemen: hoe veranderingen op één niveau het gedrag op andere niveaus beïnvloeden.

Een systemische aanpak is gericht op het begrijpen van de complexiteit van de context en op samenhangende interventies die gedragsverandering op verschillende niveaus binnen een organisatie mogelijk maken. Voorbeelden:

01 **Geïntegreerde systemen voor feedback en evaluatie.**

Voer systemen in die regelmatige feedback en evaluatie mogelijk maken: 360-gradenfeedback, prestatiebeoordelingen of doorlopende evaluaties om de voortgang en impact van gedragsverandering te meten.

02 **Holistische leiderschapsontwikkeling.**

Kies voor een holistische benadering. Combineer trainingen, coaching en mentoring om leiders op meerdere niveaus te ondersteunen en gedragsverandering te stimuleren.

03 **Systematische cultuurverandering.**

Is de gewenste gedragsverandering cultureel, begin dan met een systematische analyse van de bestaande cultuur. Zet daarna systematische interventies in, zoals workshops, communicatiecampagnes en teamactiviteiten, om een cultuur van gewenst gedrag te bevorderen.

04 **Geïntegreerde beloningssystemen.**

Ontwikkel beloningssystemen die aansluiten bij de gewenste gedragsverandering. Zorg dat beloningen in lijn zijn met individuele doelen, teamdoelen en organisatiedoelen, zodat er een samenhangend systeem ontstaat.

05 **Gebruik van technologie.**

Zet technologische systemen in om gedragsverandering te ondersteunen, zoals apps of platforms die mensen, teams en leiders helpen hun voortgang bij te houden, doelen te stellen en feedback te ontvangen.

06 **Strategische communicatieplannen.**

Ontwikkel systematische communicatieplannen om de boodschap van gedragsverandering op alle niveaus van de organisatie te verspreiden. Zorg dat de communicatie consistent is en verschillende kanalen benut voor een breed bereik.

07 **Geïntegreerd trainingsprogramma.**

Moeten medewerkers nieuwe vaardigheden leren, zet dan een geïntegreerd trainingsprogramma in met verschillende leermethoden en platforms: trainingssessies, e-learningmodules en praktische oefeningen.

08 **Systemen voor continue verbetering.**

Richt systemen in waarmee de organisatie blijft leren van initiatieven voor gedragsverandering. Verzamel gegevens, analyseer resultaten en pas de aanpak aan op basis van de inzichten.

09 **Interactieve participatie.**

Stimuleer een systematische aanpak van participatie en betrokkenheid. Betrek medewerkers, teams en leiders actief bij het proces en gebruik hun inzichten om de interventies effectiever te maken.

Eenmaal ingezet moeten extrinsieke prikkels worden omgezet in intrinsieke motivatie.

Afhankelijk van de gewenste verandering kan een veranderaanpak worden gekozen die gebaseerd is op een contextuele benadering, faciliterend en ondersteunend aan het gewenste gedrag. Eenmaal ingezet moeten de extrinsieke motivatieprikkels bij betrokkenen worden omgezet in intrinsieke motivatie om tot een duurzame verandering te komen.

Neem contact op om verder te praten.

“Afhankelijk van de gewenste verandering kan een veranderaanpak gekozen worden gebaseerd op een contextuele benadering, die faciliterend en ondersteunend is aan het gewenste gedrag. Eenmaal ingezet moeten de extrinsieke motivatieprikkels bij betrokkenen worden omgezet in intrinsieke motivatie om tot een duurzame verandering te komen.”

detransitiekamer.nl

© 2024–2026 De Transitie Kamer BV, Waalre. Alle rechten voorbehouden.