



# VERANDEREN

*Waarom het soms zo moeilijk is... En wat wél werkt*

Dr. Ben Tiggelaar - bdKO - 16 mei 2019

VISIE

MISSIE

STRATEGIE

TEAMDOELEN

PERSOONLIJKE DOELEN

GEDRAGSVERANDERING

RESULTATEN

EVALUATIE

# MET DANK AAN...

Ivan Pavlov; Edward Thorndike; John B. Watson; Richard LaPiere; Kurt Lewin; Rensis Likert; Ralph Stogdill; Bernard Bass; Burrhus F. Skinner; Leon Festinger; Stanley Milgram; Carl R. Rogers; Abraham H. Maslow; Albert Bandura; Aubrey Daniels; Edward Sarafino; Icek Ajzen & Martin Fishbein; Daniel Kahneman & Amos Tversky; John Tooby & Leda Cosmides; Richard Thaler; John Bargh; John Kihlstrom; Tim Wilson; Roy Baumeister; James Prochaska; John Norcross; Peter Gollwitzer; Edwin Locke; Carol Dweck; Don Vandewalle; Charles Manz & Christopher Neck; Dan Ariely; Robert Cialdini; Martin Seligman; Sonja Lyubomirsky; Donald Clifton; Edward Deci & Richard Ryan; Fred Luthans; Everett Rogers; John Kotter; Edgar Schein; Karl Weick; Chris Argyris; Robert Quinn; Bruce Avolio; Lawrence Green & Marshall Kreuter; Kay Bartholomew, Guy Parcel & Gerjo Kok; Susan Michie, Lou Atkins & Robert West; Mark Sullman... *En alle andere, meestal anonieme, researchers die jaar in jaar uit onderzoeken hoe leiderschap en verandering écht werken.*

# SUSAN MICHIE



"Er is veel kennis ontwikkeld over gedragsverandering, maar veel van die investeringen worden verspild, omdat we de kennis niet gebruiken in de praktijk."

1.

**WAT WILLEN WE?**

**2 MINUTEN**  
**AAN WELKE**  
**VERANDERING ZOU JIJ**  
**WILLEN WERKEN?**

2.

**WAT VERANDEREN  
ZO MOEILIJK MAAKT**



BEN TIGGELAAR



# JOHN KOTTER



"Het draait uiteindelijk niet om strategie, structuur, cultuur of systemen. De kern van de zaak is altijd het veranderen van het gedrag van mensen."

---

Gedragsverandering is de zwakke schakel

---

**WAT HET ZO MOEILIK MAAKT**

**FACTOR #1:  
AUTOMATISCH  
DENKEN EN DOEN**

# DANIEL KAHNEMAN



"Wij worden in hoge mate gestuurd door volledig automatische processen waar we geen controle over hebben. En we hebben niet door dat we zo functioneren."



BEN TIGGELAAR

**WAT HET ZO MOEILIK MAAKT**

**FACTOR #2:  
ONZE DIRECTE OMGEVING**

# RICHARD THALER



"Dit is een van de basics in het leven. Gedrag wordt - voor een groot deel - bepaald door de omgeving."



# BUSCHAUFFEURS IN HET WEEKEND



**WAT HET ZO MOEILIJK MAAKT**

**FACTOR #3:  
VERLIES-AVERSIE**

# DAVID ROCK

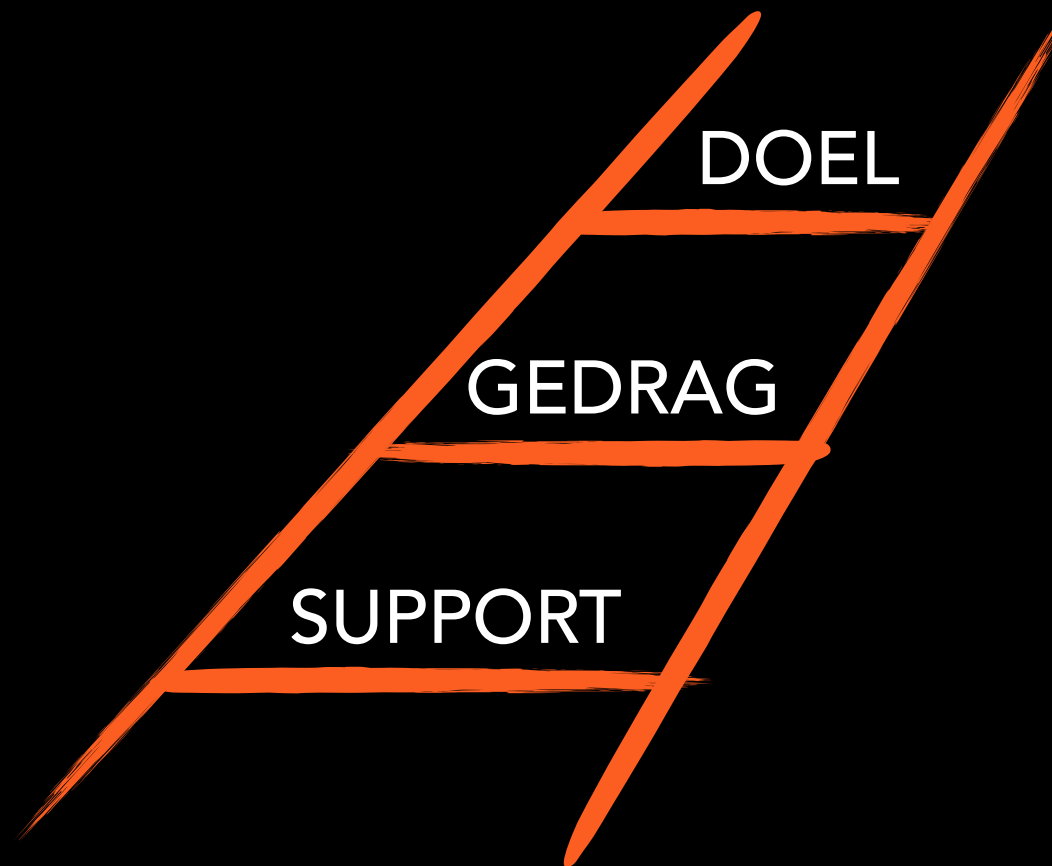


- Status (status)
- Certainty (zekerheid)
- Autonomy (autonomie)
- Relatedness (erbij horen)
- Fairness (eerlijkheid)

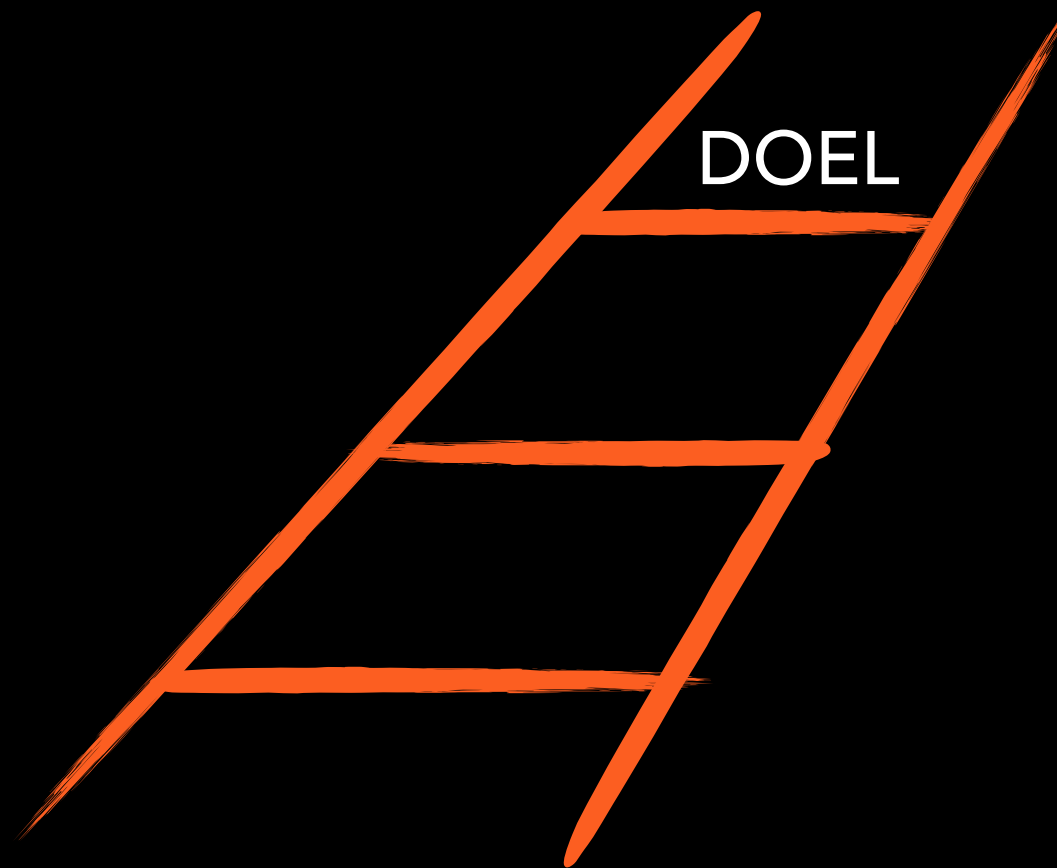
3.

**DE LADDER:  
WAT WÉL WERKT**

# DE LADDER



# DE LADDER



# EFFECTIEVE DOELEN

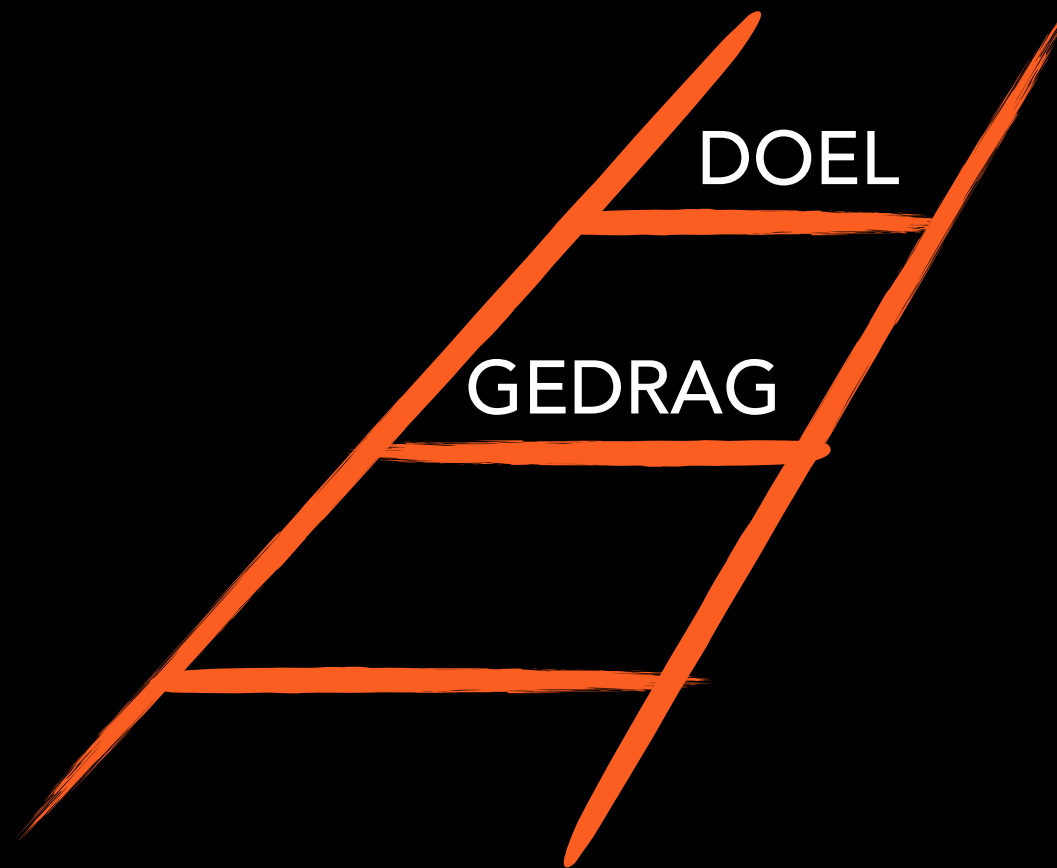
- Kies - als het even kan - geen prestatiedoel, maar een ontwikkeldoel.
- Formuleer een helder 'waarom' voor je doel.
- Heb je meer dan één doel, maak dan een heldere prioriteitenlijst.

## **DUS: STEL JEZELF DEZE VRAGEN**

Wat zijn mijn leerdoelen  
voor de komende maanden?

Waarom? En welk doel komt eerst?

# DE LADDER





# EFFECTIEF GEDRAG

- Kies voor gedrag dat je leuk vindt.
- Formuleer het gewenste gedrag zo concreet en helder mogelijk.
- Denk 'simpel': maak je eerste stappen zo eenvoudig mogelijk.

# WAT IS 'GEDRAG'?

Alles wat je kunt

'voordoen'

en

'nadoen'.

# EFFECTIEF GEDRAG

- Kies voor gedrag dat je leuk vindt.
- Formuleer het gewenste gedrag zo concreet en helder mogelijk.
- Denk 'simpel': maak je eerste stappen zo eenvoudig mogelijk.

# ZWEDEN, 1967: HÖGERTRAFIKOMLÄGGNINGEN



BEN TIGGELAAR

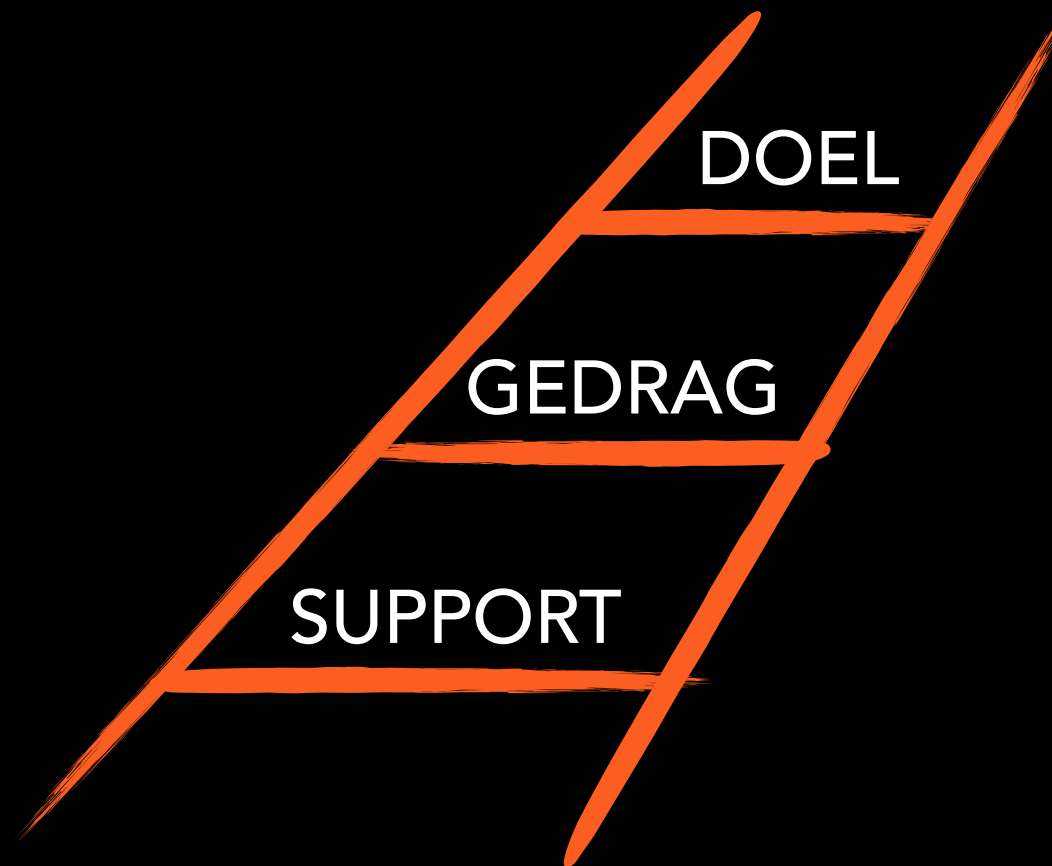
# EFFECTIEF GEDRAG

- Kies voor gedrag dat je leuk vindt.
- Formuleer het gewenste gedrag zo concreet en helder mogelijk.
- Denk 'simpel': maak je eerste stappen zo eenvoudig mogelijk.

## **DUS: STEL JEZELF DE VRAAG**

Met welk leuk, concreet,  
eenvoudig gedrag  
ga ik beginnen?

# DE LADDER



# EFFECTIEVE SUPPORT

- Zorg dat de directe omgeving het gewenste gedrag 'makkelijk' maakt.
- Bereid je voor op momenten-van-de-waarheid.
- Zelfmonitoring van gedrag.



A photograph of three lionesses resting on a large, grey, textured rock. One lioness is lying down on the left, another is partially visible in the middle, and a third is sitting upright on the right, looking towards the left. The background is a cloudy sky.

# DE LEEUWEN VAN WILDLANDS

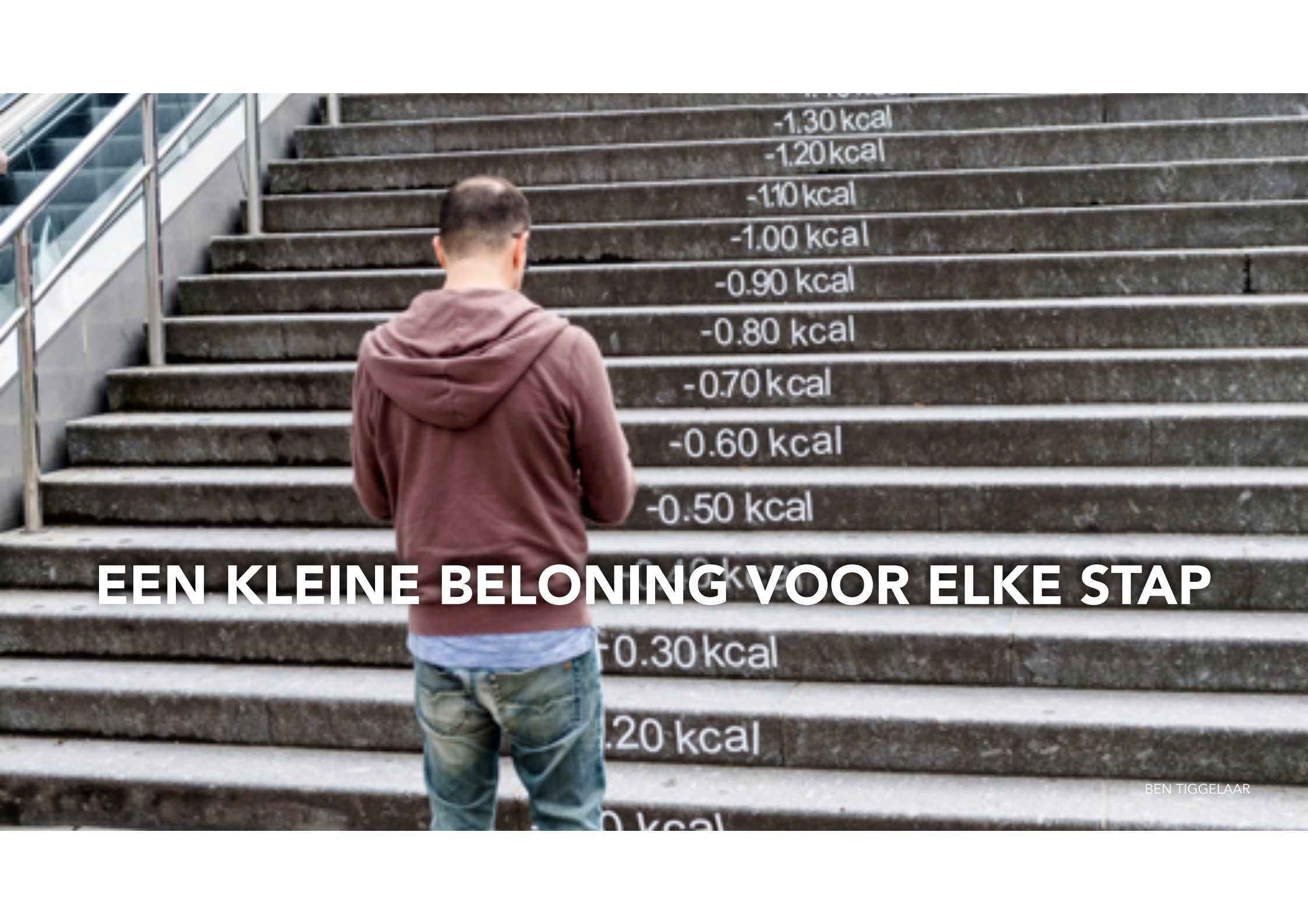
BEN TIGGELAAR

# HOLLANDSE KLASSIEKER



# OPSTELLEN VEERPONT AMSTERDAM





-1.30 kcal

-1.20 kcal

-1.10 kcal

-1.00 kcal

-0.90 kcal

-0.80 kcal

-0.70 kcal

-0.60 kcal

-0.50 kcal

0.30 kcal

0.20 kcal

0 kcal

# EEN KLEINE BELONING VOOR ELKE STAP

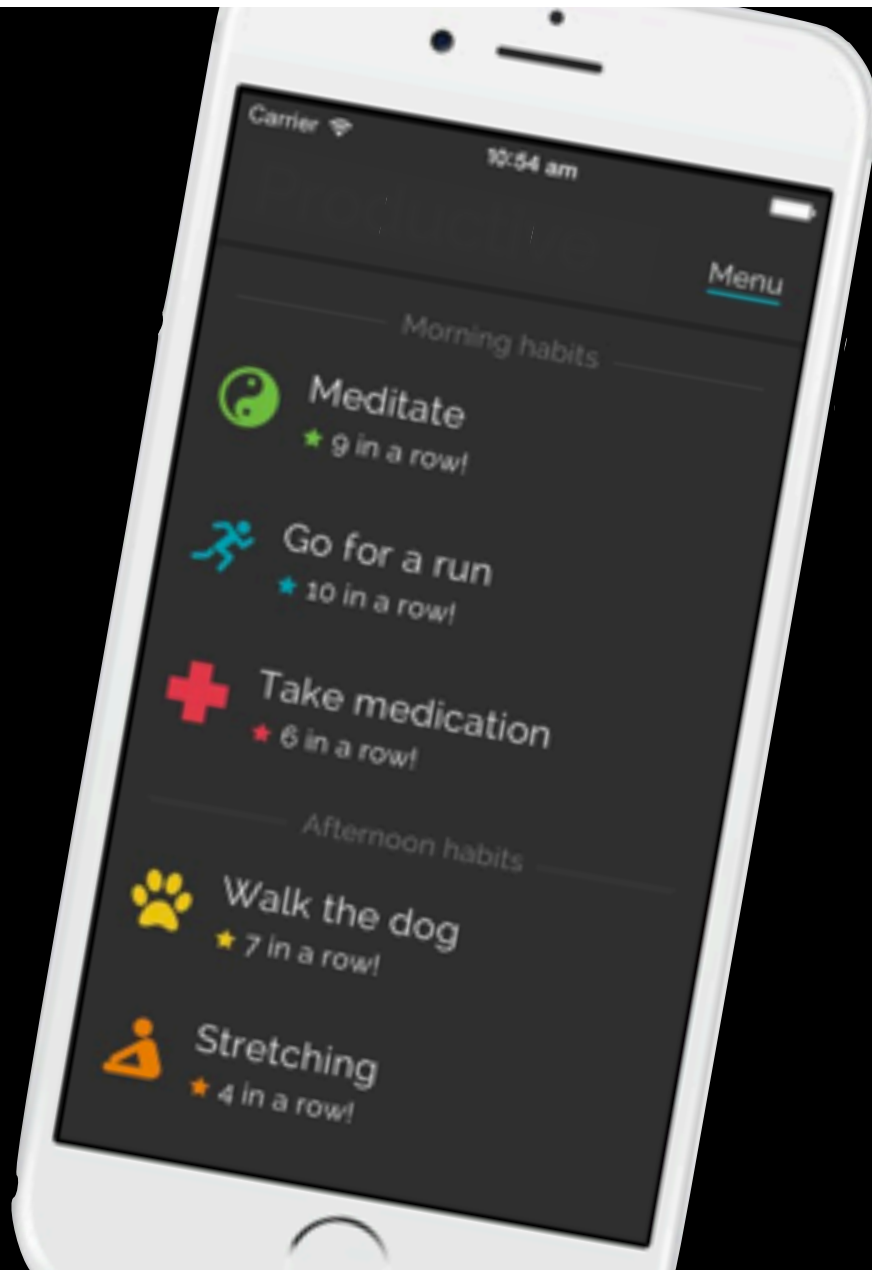
# SNELHEID BEÏNVLOEDEN

# COACHING / MENTORING



# EFFECTIEVE SUPPORT

- Zorg dat de directe omgeving het gewenste gedrag 'makkelijk' maakt.
- Bereid je voor op momenten-van-de-waarheid.
- Zelfmonitoring van gedrag.



**Populaire  
self-monitoring apps:**

**Productive**

**Streaks**

**Strides**

**Done**



# EFFECTIEVE SUPPORT

- Zorg dat de directe omgeving het gewenste gedrag 'makkelijk' maakt.
- Bereid je voor op momenten-van-de-waarheid.
- Zelfmonitoring van gedrag.

## **DUS: STEL JEZELF DEZE VRAGEN**

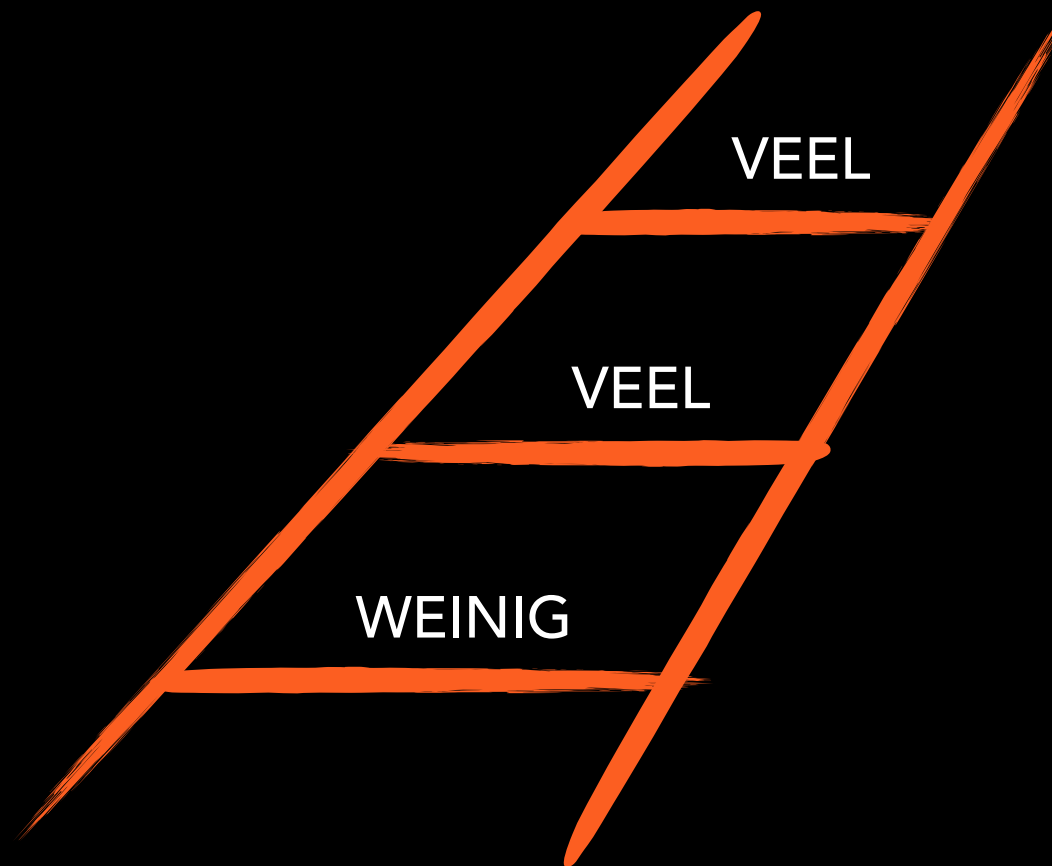
Hoe kan ik het gewenste gedrag  
zo makkelijk mogelijk maken?

Hoe ga ik toch doorzetten  
op de momenten-van-de-waarheid?

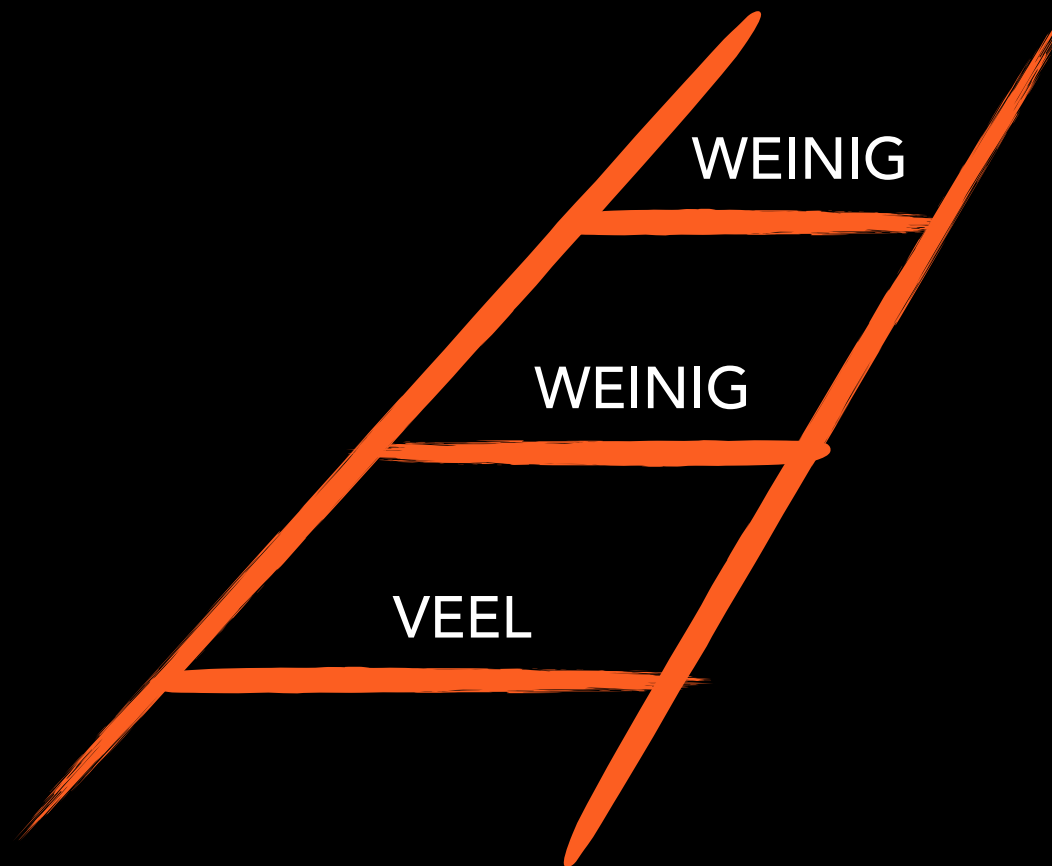
Hoe houd ik mijn progressie in de gaten?

**WAT GAAT ER VAAK FOUT?**

# VEELGEMAAKTE FOUT

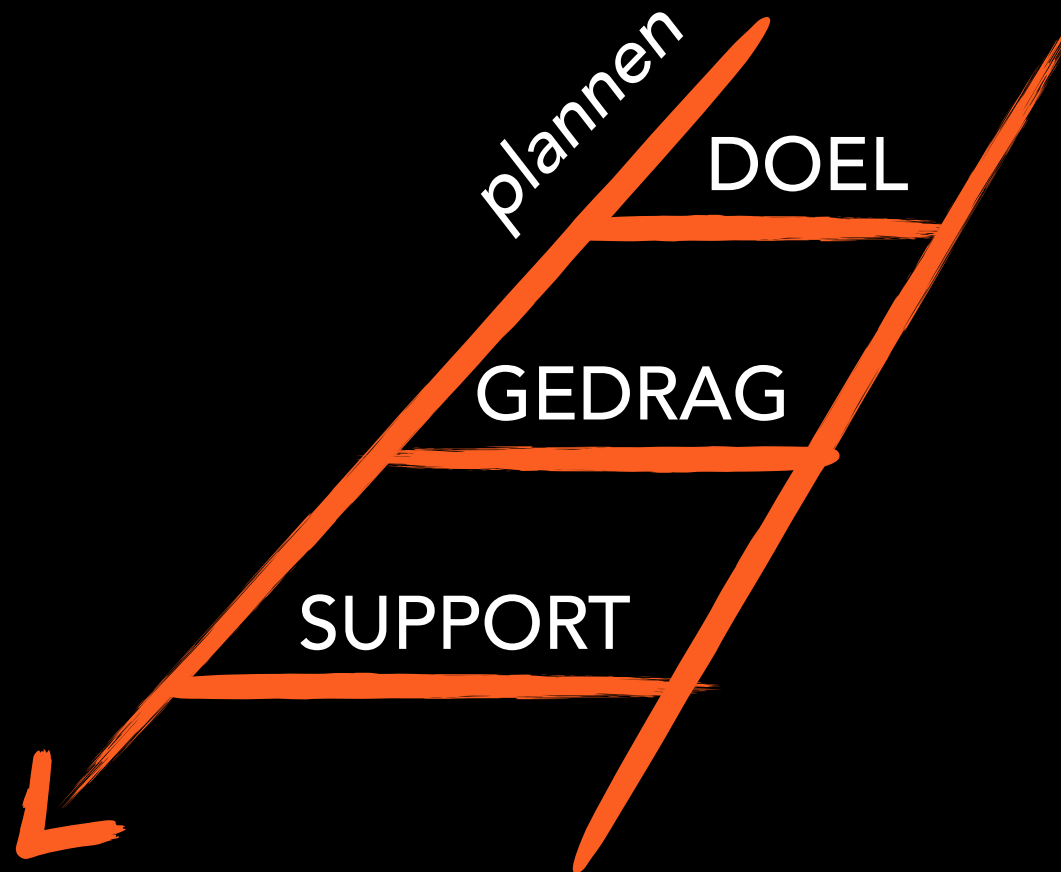


# DE JUISTE MANIER

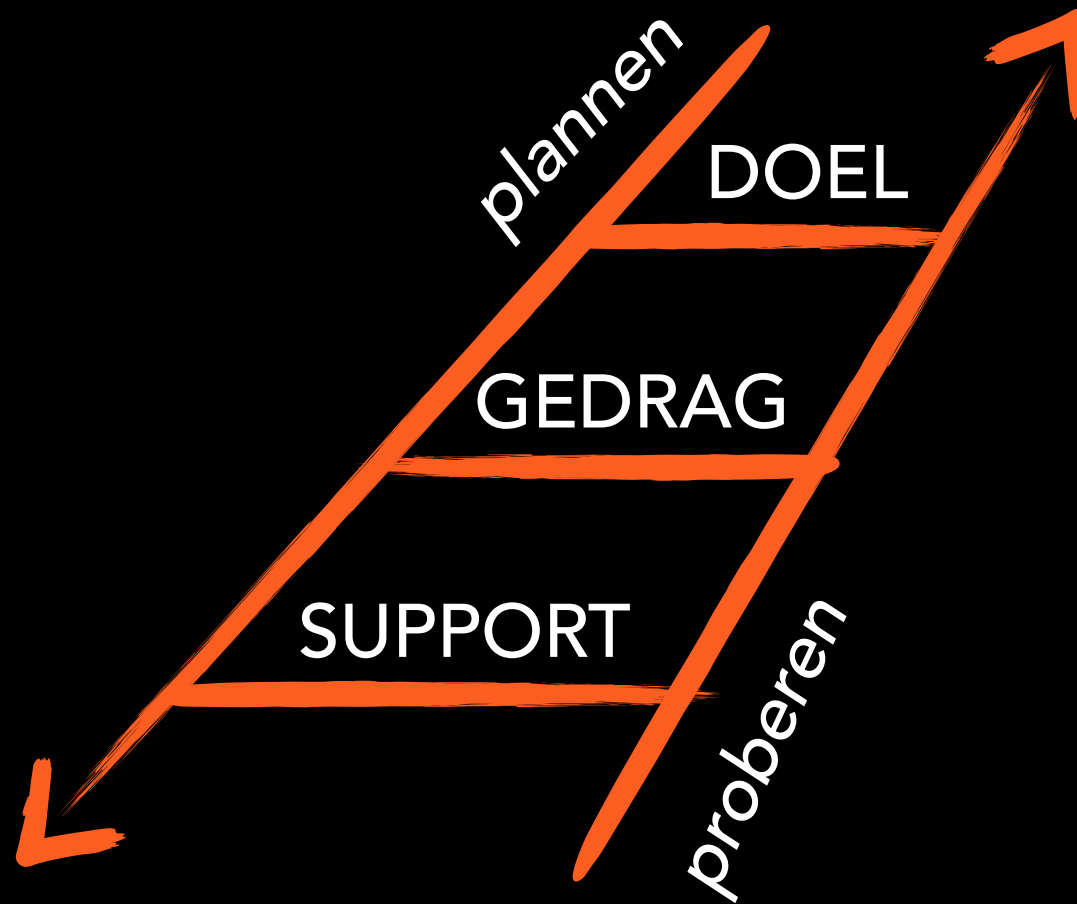


**EN GAAT DAT DAN  
IN ÉÉN KEER GOED?**

# DE LADDER



# DE LADDER





**2 MINUTEN**  
**WAT WIL JE**  
**ONTHOUDEN?**

**SOMETIMES ALL YOU NEED IS**

**20 SECONDS**

**OF INSANE COURAGE**