

An aerial photograph of a large, ornate stone roof, likely a cathedral or historical building. The roof is covered in dark, diamond-shaped tiles. Several workers are visible on the roof, engaged in maintenance or construction work. One worker is on a ladder, another is standing near a bucket, and a third is in the foreground. The sky is blue with some clouds. A decorative horizontal bar with segments of red, orange, yellow, green, blue, and purple is at the top of the image.

Twynstra Gudde

Over de haalbaarheid van
gedragsverandering door programma's

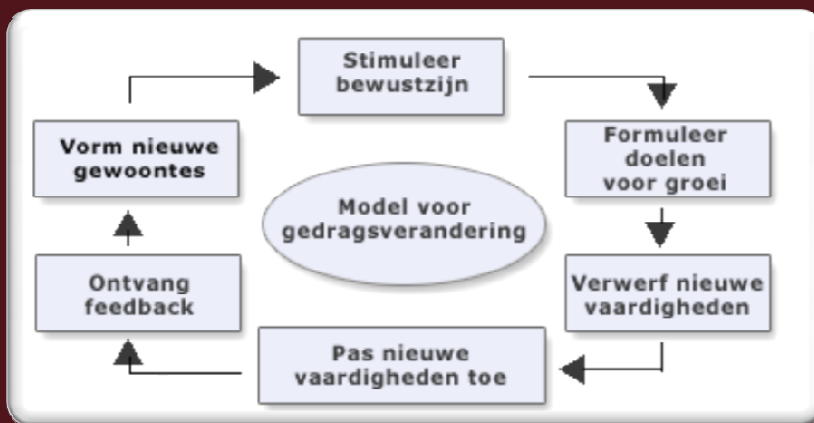
Werken met denkgewoonten






PGM Open, 7 februari 2013
Björn Prevaas en Manon Ruijters

Programma's gaan over (gedrags)verandering

Wat is haalbaar?





<p>Geel</p> 	Inseinen, vooroverleg, lobby, doelgroepenquêtes, onderhandelings-sessies, afdelingsoverleg, stemsessies, lekkage, inspraakbijeenkomsten, georganiseerd overleg met OR, perscommuniqué
<p>Blauw</p> 	Gegevens verzamelen, benchmarking, noodzaak/urgentie aantonen, expertpanels, rapporten, maquettes, mededelingen (bord) van het management, intranetpostings en e-mail, nieuwsbrief, instructies, videoboodschappen, voortgangsmonitors
<p>Rood</p> 	Kick-off bijeenkomst, zeepkistsessies, slogans en motto's, lokmiddelen introduceren, reclame/brochures, spreekuren organiseren, theaterwerk-vormen, personeelsblad benutten, symposium, helpdesk, voorbeeldge-drag aanwijzen, prijzen uitreiken, ombudsman/vrouw, ideeënbus, goo-dies, teleconferencing, 'walk the talk'
<p>Groen</p> 	Participatie organiseren, large group interventions, spelsimulaties, inter-views/tweegesprekken, (survey) feedback organiseren, elders kijken, an-dere zienswijze introduceren, intervisie, overdrachtsmomenten, spie-gelen, vragen stellen, klantenpanels, bijeenkomsten/heisessies faciliteren, werkontbijt organiseren
<p>Wit</p> 	Rituele start, open space, zoekconferenties, brainstorm, platform voor helden, wandelgang, netwerken, intranetdiscussies, mystiek creëren, di-lemma's en paradoxen benadrukken, rituele afsluiting



Librarians

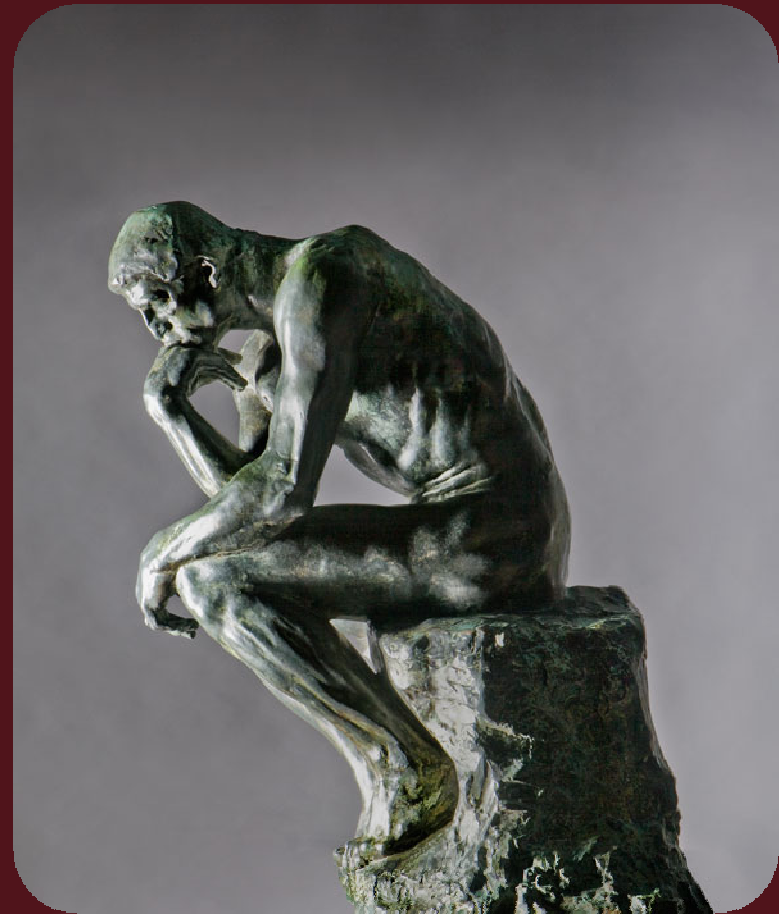


De innovatieve bibliothecaresse
De interactieve huisarts
De proactieve accountmanager

Future of the Profession

Denkgewoonten...

- Gaan over de manier waarop je bepaalde vraagstukken aanpakt
- Hangen samen met situatie, stemming, taak, routinematigheid, spanning, ...
- Zijn niet goed of fout, maar vormen wel een kwaliteit of belemmering
- Hebben een relatie met functie/vak
- Zijn niet allemaal voor iedereen (even gemakkelijk) ontwikkelbaar
- Veranderen onder spanning (onder spanning terug in je 'gewoonte')
- Keuze voor: ontwikkelen of organiseren




Wanneer zijn denkgewoonten in het spel?

Bij zich herhalende ontwikkelvragen van medewerkers ➤ Ik moet echt eens iets doen aan mijn profilering

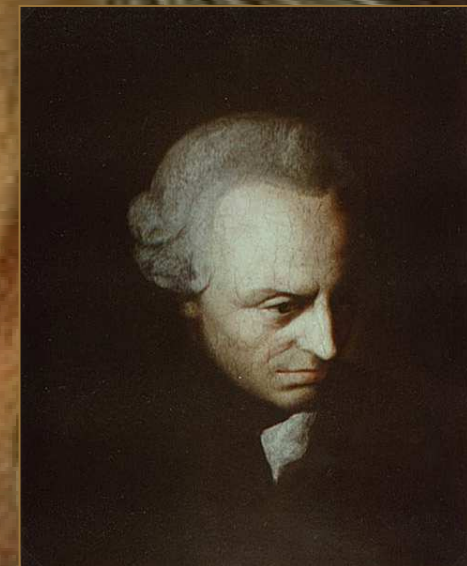
Bij terugkerende verzuchtingen rondom een (functie)groep ➤ Waarom blijven 'ze' toch altijd zo hangen?

Bij cultuurtrajecten, waarbij kernwaarden ontwikkeld moeten worden ➤ We willen meer 'verbinden', 'ondernemerschap' en 'resultaatgerichtheid'

Bij organisatie ontwikkelingen die té voor de hand liggend zijn ➤ Onze specialisten moeten echt wat communicatiever worden

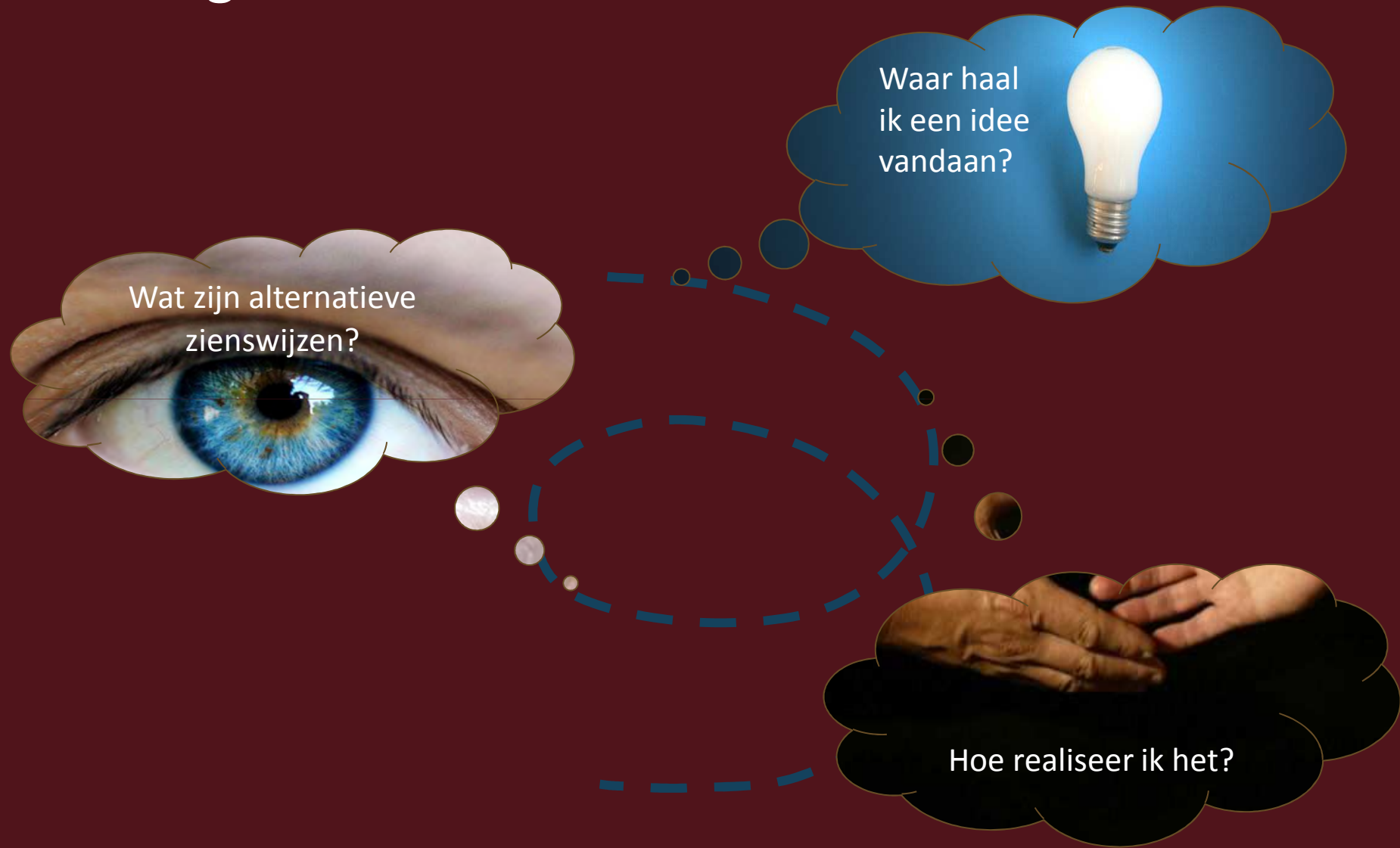


hypothese
antithese
synthese



Hegel of toch Kant?

Denkgewoonten



kiezen uit
beschikbare
alternatieven
(conformisme)



maken van
nieuwe
combinaties
(constructie)

in gesprek met
jezelf
(intra-actie)



in gesprek met
de ander
(interactie).

streven naar
een vast
resultaat
(re-productie)



meebewegen
met omgeving
en inzichten
(reflectie)



Conformisme

- Kern: kiezen van het best beschikbare alternatief
- Kwaliteiten: navolgbaarheid, implementatiekracht
- Knelpunten: moeite met eigen profilering, verstarring, gebrek aan innovatie



Constructie

- Kern: maken van nieuwe combinaties, actief gebruik voorkennis
- Qualiteiten: creativiteit, eigen kleur geven
- Knelpunten: moeite met samenwerken, neiging wiel uit te vinden

Intra-actie

- Kern: stevigheid van een idee onderzoeken in gesprek met jezelf
- Kwaliteiten: scherpe analyses, eenduidige beslissingen
- Knelpunten: neiging eerder tégen dan mét mensen te praten, moeite draagvlak te creëren

Interactie

- Kern: stevigheid van een idee onderzoeken in gesprek met anderen
- Kwaliteiten: verbinden van mensen, procesvaardigheid
- Knelpunten: moeite met besluitvorming, chaos



Re-productie

- Kern: realiseren van het vastgestelde plan
- Kwaliteiten: pragmatisme, resultaatgerichtheid
- Knelpunten: beperkte flexibiliteit, moeite met vernieuwing

Reflectie



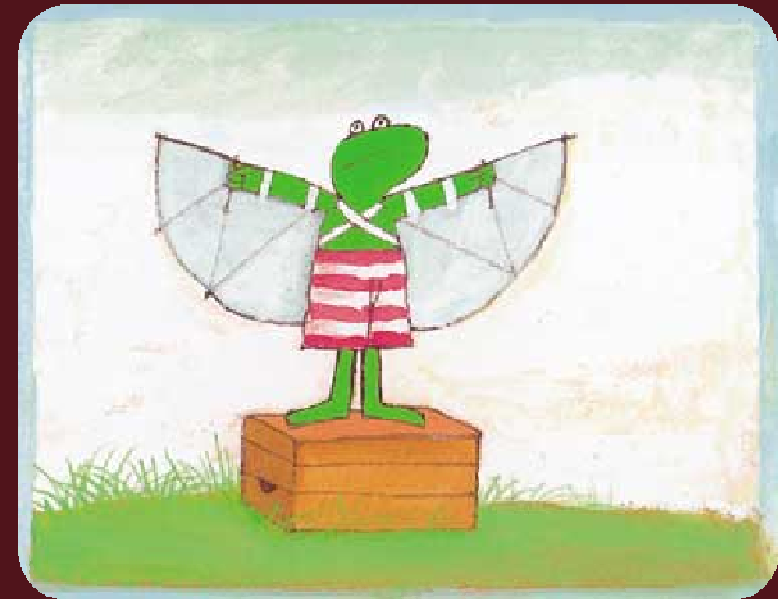
- Kern: monitoren en bijstellen van de gekozen aanpak
- Kwaliteiten: flexibiliteit, organisatiesensitiviteit
- Knelpunten: blijven hangen, moeite tot resultaat te komen

Enkele voorbeelden



Consequenties?

- Ontwikkelen van gewenst gedrag gaat goed als het past bij iemands kern
- Onder spanning schiet 'aangeleerd' gedrag terug naar oud gedrag
- Neiging bestaat juist de achterkant van de eigen kwaliteiten te willen ontwikkelen – daarmee gaat veel energie verloren
- Niet ontwikkelbaar betekent nog niet 'niet haalbaar'
 - Wees selectief: heeft iedereen dit nieuwe gedrag nodig? Kunnen mensen elkaar helpen?
 - Organiseer het! Zijn er hulpmiddelen in te zetten?
 - Neem de tijd, en heb geduld.
 - Zoek naar situaties waarin elementen van het gewenste gedrag vertoond worden en verken dit! (leren leren 'van' jezelf)
 - Realiseer je dat tijdens stress terugval waarschijnlijk is.



Voor meer informatie...

- Artikel over denkgewoonten: <http://bit.ly/UEa0g9>
- Map2Grow (vergroot de impact van je programma): <http://bit.ly/UIS0ne>
- Manon Ruijters – Liefde voor leren (Kluwer, 2006)

- Over Manon Ruijters: <http://bit.ly/j8TBka>
- Over Björn Prevaas: <http://bit.ly/dSOkkB>

Twynstra Gudde



Manon Ruijters
mru@tg.nl



Björn Prevaas
bps@tg.nl

www.twynstragudde.nl

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Twynstra Gudde. Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Twynstra Gudde.