

Hoe stimuleer je duurzaam gedrag?

Organisaties die duurzamer willen opereren, focussen in de praktijk vooral op de 'harde' kant en nemen met name technische maatregelen. Maar als ze geen aandacht aan de 'zachte' kant van gedragsverandering besteden, laten ze de nodige winst liggen. Hoe kunnen ze gedragsverandering op een slimme manier stimuleren? YVETTE WATSON *

Iedereen is zich inmiddels bewust van de ernst van de situatie zoals die zich momenteel voordoet in de wereld: de wereldbevolking en daarmee de mondiale consumptie nemen de komende jaren alleen maar toe, waardoor we in de toekomst steeds moeilijker in staat zijn voldoende fossiele grondstoffen aan de aarde te onttrekken om in al onze behoeften te voorzien.

Daarnaast hebben we te maken met een serieus afvalprobleem (gevolg: onder andere lucht- en bodemvervuiling) en neemt de CO₂-uitstoot toe met een

temperatuurstijging op aarde als gevolg.

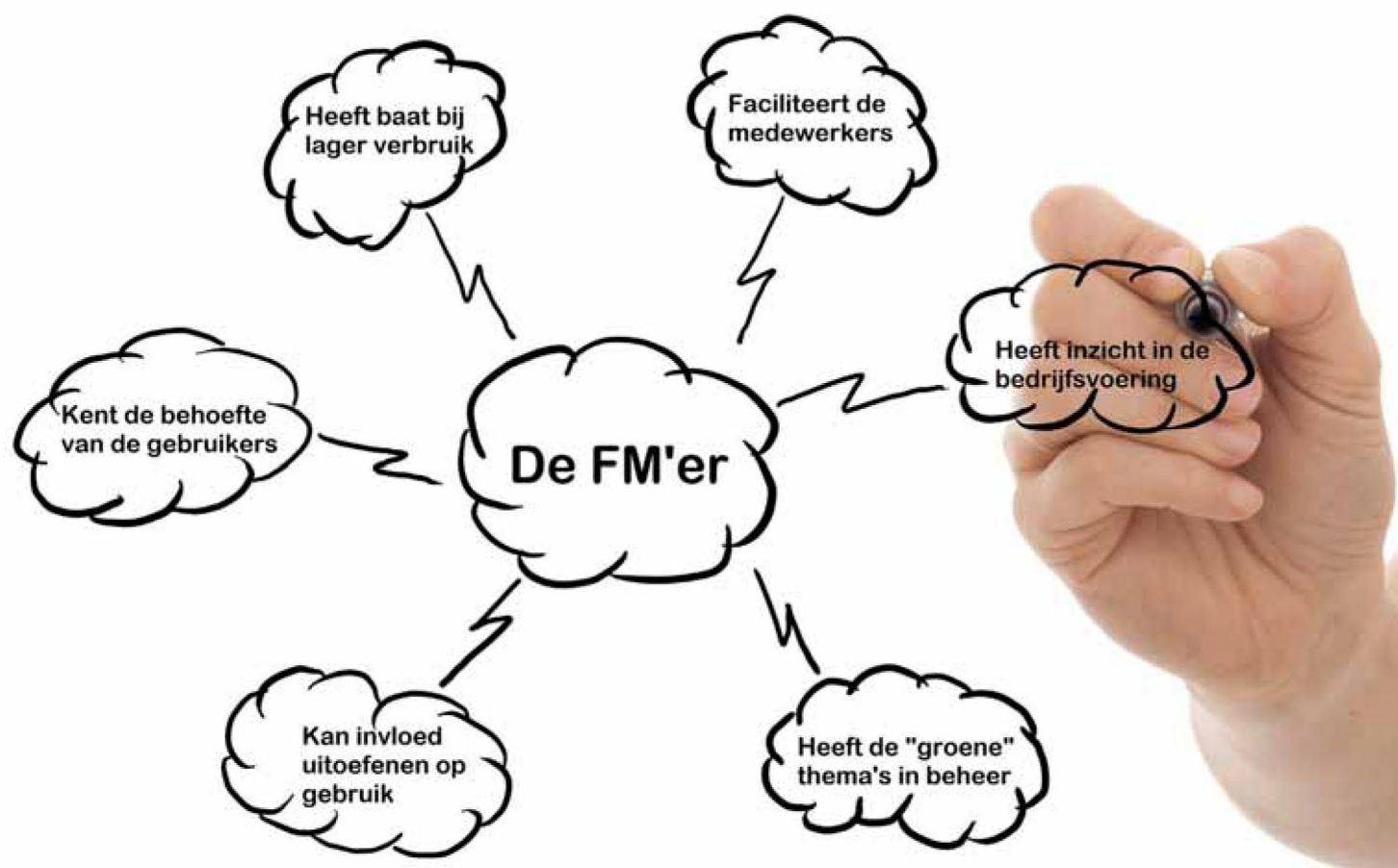
Het is dus noodzakelijk dat we anders met de aarde en de natuurlijke grondstoffen omgaan. Vandaar dat duurzaamheid een belangrijk onderwerp is, voor nu en voor de toekomst. Organisaties die met duurzaamheid aan de slag gaan, nemen in de praktijk vaak maatregelen die zich vooral op de technische kant richten. Aan de ene kant is dat prima, maar aan de andere kant laten ze daarbij wel een kans liggen, want in het streven naar meer

is natuurlijk zo dat de mens via normen en waarden voornemens creëert hoe hij zich zou moeten en wil gedragen. Maar helaas (of gelukkig?) is ons gedrag niet zo vanzelfsprekend.

Kenmerken menselijk gedrag

Als we wat nader naar kenmerken van menselijk gedrag kijken, dan vallen enkele punten op:

» *Mensen zijn gewoontedieren.* Wie kent de uitspraak niet: maar zo doen we het al jaren! Verandering brengt onrust en onzekerheid met zich mee. Gewoontes daarentegen maken het



strijd is met zijn overtuiging, past hij vaak zijn overtuiging aan en niet zijn gedrag, dat is veel makkelijker.

Drie stappen

Met deze uitgangspunten in het achterhoofd is het een uitdaging toch het gedrag van mensen te beïnvloeden. Een aanpak in drie stappen (zie kader pagina 25) kan daarbij van pas komen.

Stap 1: Begrijpen

In de praktijk worden gebruikers niet zelden opeens geconfronteerd met een maatregel. Ze voelen zich overvallen, begrijpen de achtergrond niet en zijn daarom niet of nauwelijks van plan er iets mee te gaan doen. Het is dan veel beter helder met de gebruiker te communiceren zodat hij snapt wat de noodzaak is, welke visie de directie heeft en welke doelen mensen geacht worden te halen. Communiceer daarom duidelijk wat de organisatie en het management willen bereiken met welke maatregelen en hoe deze uitgevoerd zullen worden.

Communiceer daarbij op drie niveaus: 1. *Organisatieniveau.* Welke doelen

streeft de organisatie na? Wat zijn de belangrijkste doelen, hoe moeten deze worden gerealiseerd en welke ondersteuning is vereist?

2. *Afdelingsniveau.* Wat zijn de consequenties voor de afdelingen/units/teams? Welke acties moeten zij ondernemen en wat is het gewenste resultaat en effect van hun bijdrage?

3. *Individueel niveau.* Wat verwacht de organisatie van de individuele medewerker? Welke verantwoordelijkheden moeten de werknemers nemen en wat wordt van hen verwacht?

Stap 2: Kunnen

Maar met alleen informatie kom je er niet. De ideeën moeten namelijk ook aansluiten bij de motieven en mogelijkheden van de mensen. De maatregelen moeten met de lopende structuren en processen worden verweven. Een gedragsverandering is niet blijvend wanneer deze wordt gezien als een kunstje. Het is veel beter ervoor te zorgen dat het 'nieuwe' gedrag onderdeel gaat uitmaken van de reguliere werkprocessen. Hoe is dat te bereiken? » *Maak de duurzame oplossing de meest gangbare en gemakkelijkste weg.* Be-

paal welke kennis en vaardigheden de gebruiker moet bezitten om het juiste gedrag te vertonen. Het is van groot belang dat deze route goed wordt gefaciliteerd.

» *Zorg voor een juiste setting (sfeer en condities).* Onbewust werken veel factoren door op het gedrag. Wanneer het management bepaald gedrag prefereert, maar zelf ander gedrag vertoont of onbewust een verkeerde indruk geeft, komt het gewenste gedrag niet tot stand.

» *Deel ervaringen en successen.* Meetbare resultaten spreken voor zich, maar communiceer ook verbeterpunten. Laat zien dat de organisatie de gestelde doelen serieus neemt en dat de gedragsverandering ertoe doet. Geef openheid van zaken. Wees ook eerlijk als een aanpak niet werkt en kies dan voor een andere maatregel.

Stap 3: Willen

Menselijk gedrag is veelal gebaseerd op gewoontes en niet bewust gekozen. Argumenten om het anders te doen werken niet. Er moet eerst een gewoonte worden doorbroken, willen mensen

7 Tips voor succes in gedragsverandering

1. Begin niet te groot, maar gebruik simpele maatregelen dicht bij huis. Dit spreekt mensen het meeste aan.
2. Reken uit wat de besparingen opleveren en laat zien hoeveel verschil een enkel individu kan maken.
3. Houd het realistisch en concreet, voorkom een 'geitenwollensokken'-sfeer en wees niet belerend.
4. Maak duurzaamheid niet tot iets bijzonders (het hoort bij het normale werk).
5. Neem niet in het wilde weg allerlei ad hoc-maatregelen (werk volgens een opbouw en structuur).
6. Kijk over de schutting en leer van anderen.
7. Creëer eerst draagvlak, kom dan pas met plannen.

ontvankelijk zijn voor verandering van hun gedrag. Dat kan gebeuren als iemand zijn/haar situatie drastisch verandert of als mensen hun situatie met nieuwe ogen zien. Doorbreek gewoontes op het moment dat de mensen daar het meest voor openstaan. En richt u zowel op de overtuiging als het gedrag. We weten allemaal dat je gedrag alleen echt verandert als de motivatie vanuit de mensen zelf komt.

Hoe zorg je nu dat mensen hun gedrag willen veranderen?

» *Mensen hebben behoeften aan duidelijkheid en rechtvaardigheid.* Heeft bepaald gewenst gedrag nadelen? Zorg er dan voor dat de betrokkenen er

vaak sneller grote groepen dan bijvoorbeeld met een informatiecampagne.

» *Biedt keuze en vrijheid.* Mensen voelen zich het prettigst als ze vrij zijn en zelf keuzes kunnen maken. Beperkende maatregelen roepen weerstand op. Meerdere keuzes en positieve beloning worden om die reden sneller ontvangen.

» *Definieer persoonlijk voordeel.* Mensen zijn vaak geneigd voor eigen belang te gaan en zullen hun gedrag niet snel veranderen als het het collectieve belang ten goede zou komen. Een maatregel waarmee mensen zelf voordelen kunnen behalen (tijdwinst, geld, imago, status) zullen sneller tot gedragsverandering lei-

Wees ook eerlijk als een aanpak niet werkt en kies dan voor een alternatief

vertrouwen in hebben dat die nadelen eerlijk verdeeld zijn en dat ze in verhouding staan tot de voordelen. Zorg voor duidelijkheid en rechtvaardigheid.

» *Goed voorbeeld doet goed volgen.* Sociale druk en sociale normen spelen een grote rol bij het veranderen van het gedrag. Daarnaast hebben mensen de behoefte gedrag te kopiëren (trends). Het is daarom verstandig om gewenst gedrag zo veel mogelijk te laten zien. Het is effectiever om gedrag van onderaf te promoten dan van bovenaf. Door de exponentiële groei die er mogelijk ontstaat, bereik je

Wie durft het aan?

De centrale boodschap van dit artikel is goed te vervatten in de volgende formule: 'begrijpen' plus 'kunnen' plus 'willen' = gedragsverandering. Om het gedrag van mensen te kunnen veranderen, moeten de volgende vragen beantwoord kunnen worden: neemt men een betreffende maatregel waar, is duidelijk welk gedrag wordt verwacht, is men in staat het gewenste gedrag te vertonen en is men ook bereid/gemotiveerd dit gedrag te vertonen?

Natuurlijk, wie deze benadering volgt is er nog lang niet. Maar het is een stap in de goede richting.

Belangrijk is ook te beseffen dat voor het stimuleren van bewust gedrag de facilitair verantwoordelijke bij uitstek een 'spin in het web' is. Hij beheert namelijk de portefeuille huisvesting, ondersteunt de primaire processen en faciliteert de medewerkers waar nodig. Hierdoor kent hij het gedrag en de behoefte van de medewerkers. Door middel van technische informatie, gebruikscijfers, tevredenheidonderzoeken, klachtensystemen en kennis van de cultuur, weet hij als geen ander wat er speelt in de organisatie. Deze kennis is van onschatbare waarde bij het stimuleren van bewust gedrag.

Tot slot: stel altijd de gebruikers centraal bij het formuleren van het beleid. Zij zijn het die de ideeën moeten omarmen en zij maken voor het grootste deel zelf de keuzes. «



* Yvette Watson is Facility Manager bij Procore in Nieuw Vennepe (www.procore.nl)

Gedragsverandering in drie stappen

Stap 1. Begrijpen

- » Noodzaak doet bewegen
- » Visie geeft richting
- » Doelen geven helderheid
- » Maatregelen geven houvast

Stap 2. Kunnen

- » Structuren lokken uit
- » Faciliteiten maken haalbaar
- » Conditie bekrachtigen
- » Terugkoppeling doet geloven

Stap 3. Willen

- » Wees duidelijk en rechtvaardig
- » Goed voorbeeld doet goed volgen
- » Bied keuze en geef vrijheid
- » Definieer persoonlijk voordeel
- » Geef positieve ervaringen

'Nieuw' gedrag moet onderdeel gaan uitmaken van de reguliere werkprocessen

duurzaamheid speelt het *gedrag* van gebruikers een niet te onderschatten rol. Maar het gedrag van gebruikers veranderen krijg je niet zo gemakkelijk voor elkaar. Het is vaak lastig en tijdrovend. Mailtjes rondsturen, posters ophangen en duurzaamheid op de agenda zetten om mensen aan te sporen tot milieuvriendelijker gedrag zijn mooie acties, maar ze hebben vaak weinig effect. Natuurlijk geeft een bepaalde groep medewerkers er gehoor aan, maar veel medewerkers doen niets met de informatie en blijven het liefst hangen in vaste gewoontes. Is dit vreemd? Nee, eigenlijk niet. Het gedrag van mensen is namelijk niet altijd (of altijd niet) weloverwogen. Het

leven gemakkelijker en overzichtelijker. Steeds opnieuw keuzes tegen elkaar afwegen vraagt veel tijd en kost moeite, en dat willen we liever niet.

» *Emoties en verleidingen leiden tot irrationele keuzes.* De mens doet het liefst wat leuk en lekker is, ook als een andere keuze verstandiger of nuttiger is.

» *Mensen zijn de hele dag bezig met het imiteren en beïnvloeden van anderen.* Mensen hebben de neiging de grote massa te volgen en laten zich beïnvloeden door anderen (positief/negatief). Dit gebeurt vrijwel altijd onbewust.

» *Mensen praten hun eigen gedrag goed.* Als iemand beseft dat zijn gedrag in »