

VNG RPO Congres 9 oktober

Hoe krijg je mensen mee ...?!>

“Over irrationaliteit en onbewust gedrag binnen verandering.”

NEURO
MANAGEMENT

Bewustwording leidt niet tot gedragsverandering ...



“(Intentie) en bewustwording zijn vaak achteraf of rationeel wenselijk, maar ze leiden zelden tot daadwerkelijke gedragsverandering.”

Kahneman & Tversky (1979, 1990, 1984, 2011)

“Gedragsverandering ontstaat door kleine acties in context, niet door rationele besluitvorming.”

Weick (1995)



*“Mensen geven pas betekenis aan communicatie
nadat ze hebben gehandeld.”*

Weick (1995)



“Mensen hebben vaak goede voornemens (bewuste intenties), maar voeren ze niet uit.”

Gollwitzer (1999)



*(Intrinsieke) motivatie is niet afhankelijk van externe druk of rationele intentie,
maar van een context die (drie) behoeften voedt.*

Deci & Ryan (SDT, 1985)

*“95% van al het gedrag is onbewust,
natuurlijke aangeboren reflexen.” (denkfouten)*

*(Balcetis 2020, Goschke 2012,
Jebelli 2020, Sapolski 2023, Sharot 2012, Swaab 2023, Tversky & Kahneman 1979-2024, Westbroek & Frank 2018 ...)*

*Onbewust gedrag is heel goed te voorspellen,
als je maar weet hoe je moet kijken ...”*

(Areily 2010)



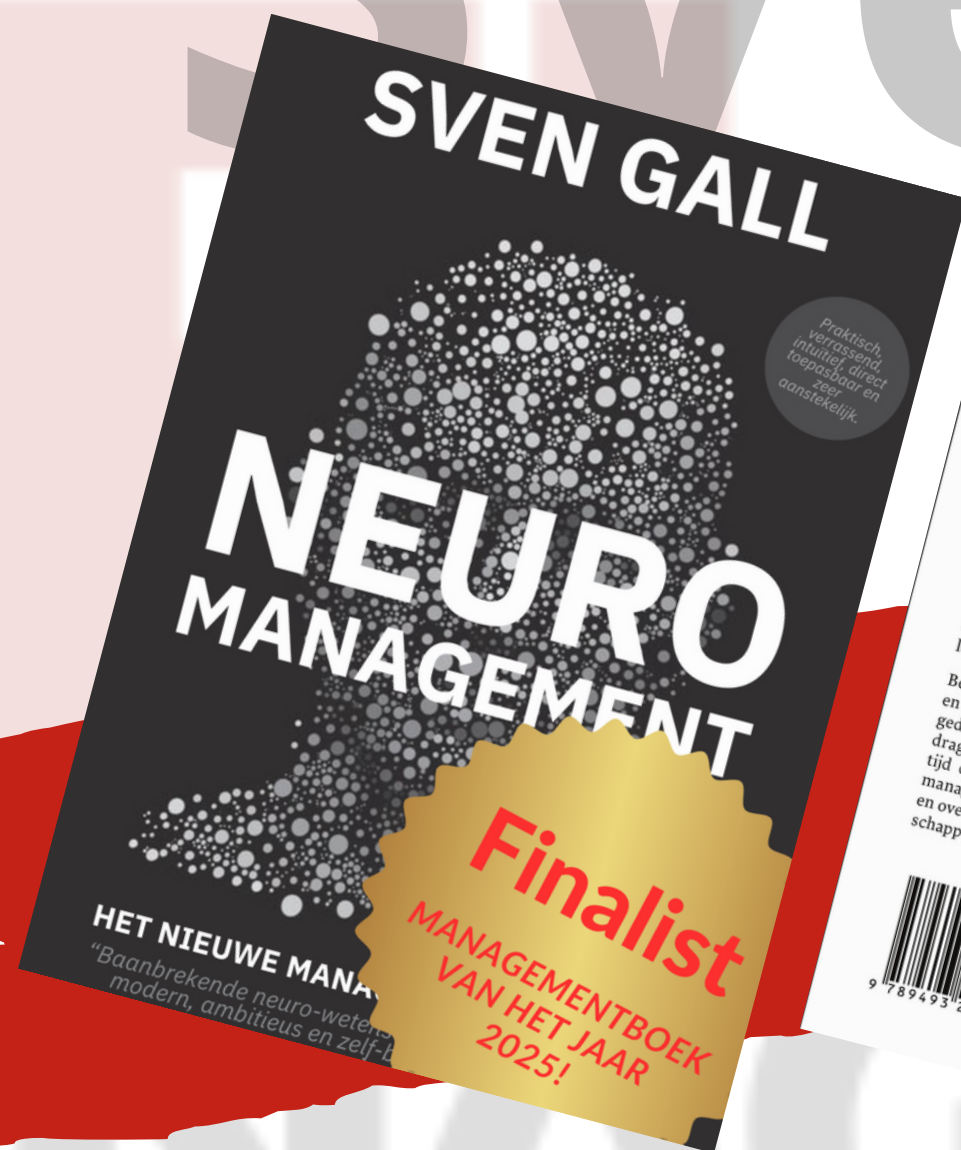
VNG RPO

*“We doen net alsof mensen hele bewuste wezens zijn
die logische keuzes maken ...”*

Kahneman 2011

NEURO
MANAGEMENT





Vandaag

1. Onbewust gedrag - cognitive bias
2. Gedragsverandering vanuit context
3. Transitie communicatie
4. Planvorming & executie



VNG RPO

1



ONBEWUST GEDRAG?

Symetry bias

121

km/h



0

089365

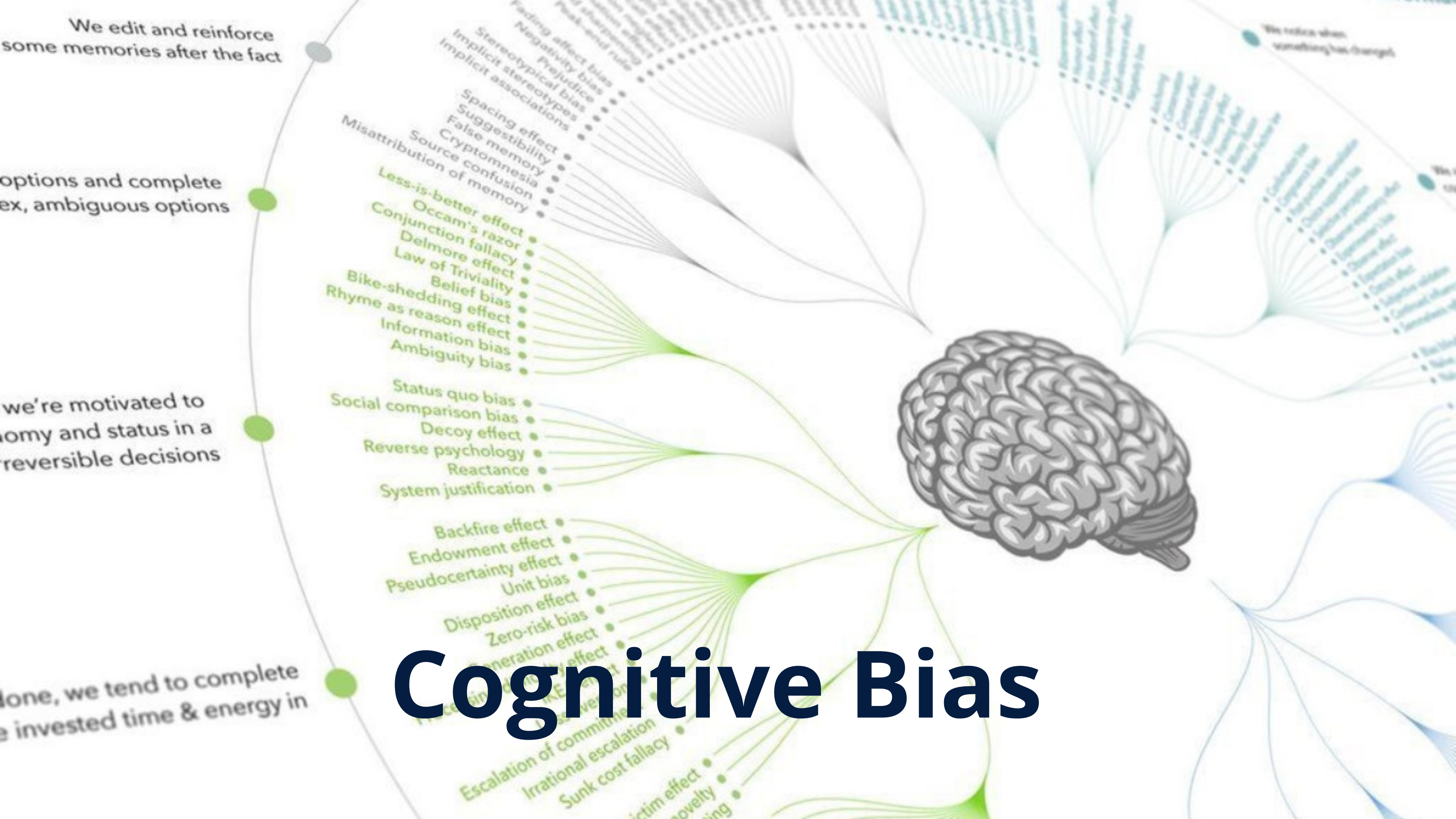


Positivity bias
Prediction error

Endowment effect



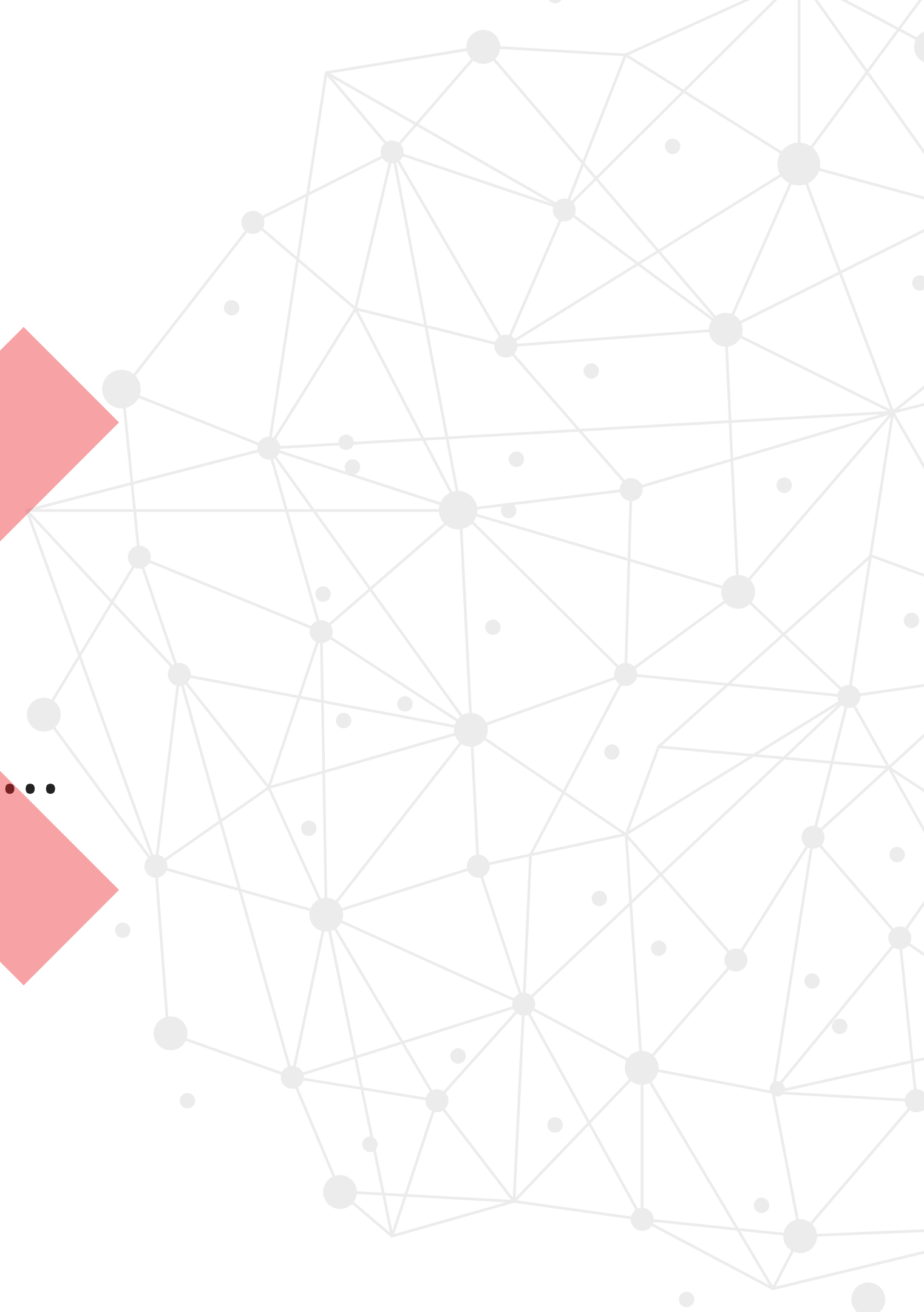
Marktplaats



VNG RPO

Gender
Leeftijd
Etniciteit
IQ, EQ, SQ, XQ
Cultuur

NEURO
MANAGEMENT





Sunk cost fallacy

“Als we nu stoppen zijn al die eerdere investeringen voor niets geweest ...”

Endowment effect

*“We hebben hier al
zoveel werk ingestoken,
we gaan dit echt niet meer opnieuw doen ...!”*

Illusion of control

*“Ze doen in de operatie gewoon
veel te moeilijk”*

Illusion of transparency

“Ze moeten intussen wel weten wat we precies willen ...

...”

False Consensus effect

*“Er was geen weerstand in de meeting,
dus volgens mij is iedereen het ermee eens ...”*

Hindsight bias

*“Achteraf was het precies goed
wat we daar hebben besloten ...”*

VNG RPO

*“We doen net alsof mensen hele bewuste wezens zijn
die logische keuzes maken ...”*

Kahneman 2011

NEURO
MANAGEMENT

2

VNG RPO



INTRINSIEKE MOTIVATIE?

NEURO
MANAGEMENT

VNG RPO

Gedragsverandering?

NEURO
MANAGEMENT



VNG RPO

“Gedrag wordt gestuurd vanuit de context.”

Weick. Tverski&Kahneman, Golwitzer, Deci&Ryan

NEURO
MANAGEMENT



VNG RPO

VERANDERVVRAGEN?

Eigenaarschap
Betrokkenheid
Verantwoordelijkheidsbesef
Samenwerking
Pro-activiteit
...

→ INTRINSIEKE MOTIVATIE

NEURO
MANAGEMENT



INTRINSIEKE MOTIVATIE

Autonomie, competentie, verbondenheid (Deci & Ryan 1985)

1. Eigen-regie (autonomie)
2. Samenwerken (sociale dieren)
3. Van waarde zijn binnen de groep (versteving positie)
4. Omgeving optimaliseren (gemak - veiligheid)
5. Nieuwe dingen ontdekken (nieuwsgierigheid)
6. Progressie (vooruitgang ervaren)
7. Problemen oplossen (beste garantie overleving)



INTRINSIEKE MOTIVATIE **HEFBOMEN?**

Eigen-regie
Samenwerken,
Van waarde zijn binnen de groep,
Omgeving optimaliseren
Nieuwe dingen ontdekken
Progressie
Problemen oplossen

→ **DAGELIJKSE WERKZAAMHEDEN**

VNG RPO

MEESTE GEDRAGSINTERVENTIES

Goede gesprekken
Verander communicatie
(Team)coaching
Kampvuorgesprekken
Kernwaarden
Cultuurwaarden
Manifesten
Gedrag voorschrijven (afdwingen)

BEWUSTWORDING / INTENTIE

NEURO
MANAGEMENT



DE CENTRALE **FOUTEN**

1) Veronderstelling van een “autonome agent”:

Motivatie floreert als er aan de drie psychologische basisbehoeften (autonomie, verbondenheid, competentie) wordt voldaan. Deze zijn contextafhankelijk, dagelijkse werkelijkheid.

2) De veronderstelling van een “autonome intentie”:

Intentie is geen los, stabiel fenomeen in het brein. Het ontstaat binnen een dynamisch netwerk van emotie, geheugen, sociale evaluatie en context-perceptie.



GEDRAG CONTEX & SYSTEEMDRUK

De context is de concrete, dagelijkse omgeving waarin medewerkers functioneren. Denk aan:

- Fysieke context: kantoortuin of thuiswerk, hectiek, privacy, licht, temperatuur
- Sociale context: hiërarchie, teamdynamiek, onderlinge veiligheid, informele normen
- Procedurele context: regels, werkinstructies, overlegstructuren
- Besluitvormingscontext: wie beslist wat, hoe lang duurt dat, wie wordt gehoord?
- Technische context: ICT-systemen, tools, bereikbaarheid, reactietijden

Context is vaak niet wat er op papier staat, maar wat medewerkers dagelijks ervaren als de realiteit waarin zij functioneren.

NEURO
MANAGEMENT

Systeemdruk is de (vaak onbewuste) druk die het organisatiemechanisme uitoefent op gedrag. Het ontstaat door structuren, doelen en processen die impliciet gedrag afdwingen of ontmoedigen.

Systeemdruk komt uit:

- Targets en KPI's: samenwerking wordt gewenst, maar iedereen wordt individueel beoordeeld op resultaat
- Belonings- en sanctiemechanismen: bonussen die intrinsieke motivatie ondermijnen, of waardering die alleen naar de luidste stemmen gaat
- Organisatorische ritmes: wekelijkse deadlines, planningscycli, rapportagemomenten die voortdurend de aandacht sturen
- Hiërarchische druk: je doet wat de manager verwacht — ook als dat haaks staat op wat nodig is
- Systeemvertraging: bijvoorbeeld trage besluitvormingsprocessen creëren learned helplessness en initiatiefverlies

VNG RPO

“Gedragsverandering wordt het beste gestuurd vanuit de context.”

NEURO
MANAGEMENT



2

VNG RPO



TRANSITIE COMMUNICATIE?

NEURO
MANAGEMENT



COMMUNICATIE





3

VNG RPO



PLANVORMING & EXECUTIE

NEURO
MANAGEMENT

*“**Verbeelding** is een proces dat de grenzen van het denkbare oprekt en losjes verbonden is met de werkelijkheid.”*

Foucault 1966

DREAM







VEILIGHEID

“Een projectportfolio vol met onvervulbare verlangens....”

NEURO
MANAGEMENT



A hand holding a hammer is positioned over a dark, textured surface. The surface is covered with numerous small, glowing blue crystals or shards. The hammer's head is visible, and the handle extends towards the right. The overall scene is dimly lit, with the blue glow providing the primary light source.

**Kill your
Dreams!**

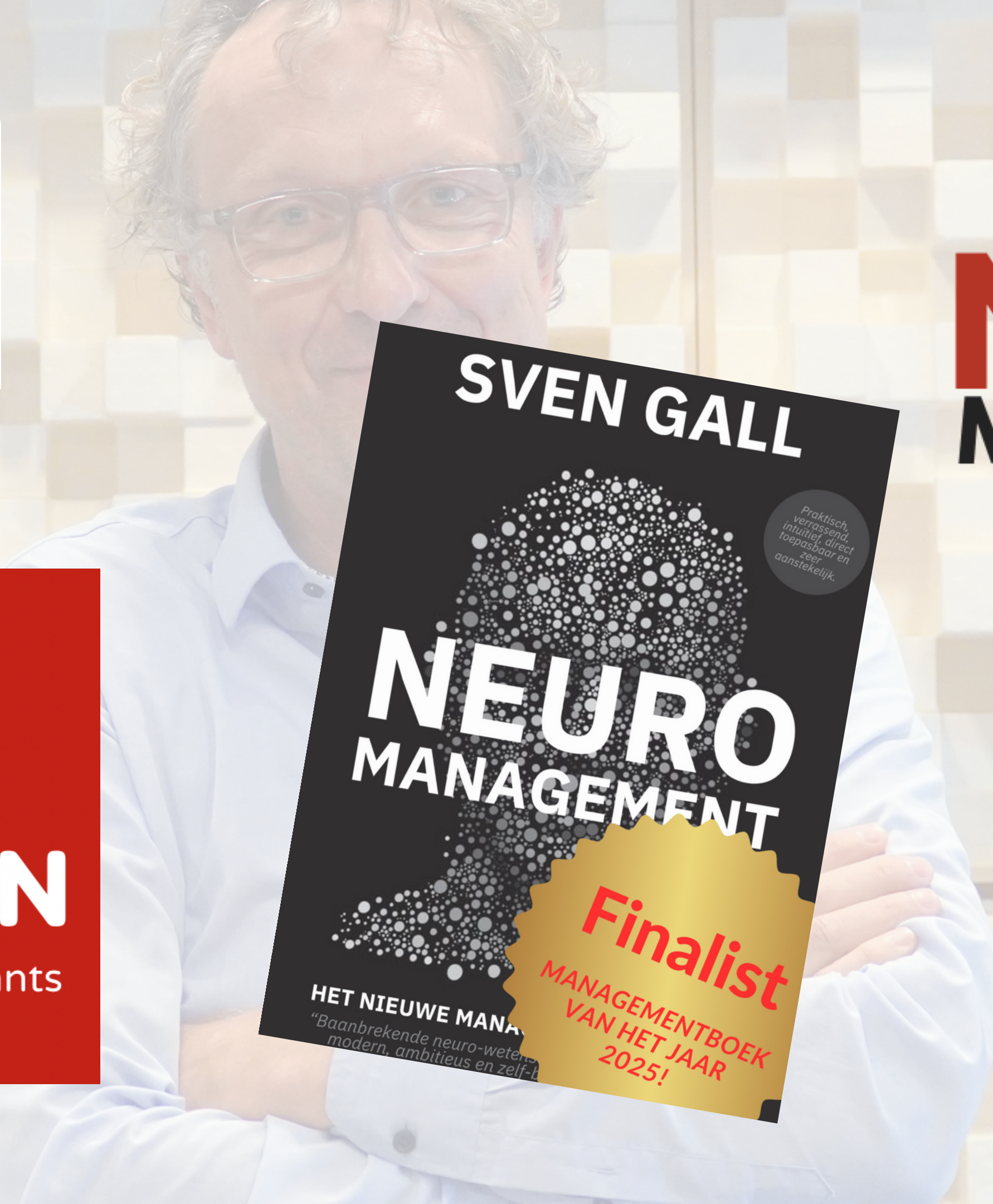
VEILIGHEID

Vandaag

1. Luister en huiver
2. Gedrag komt uit context
3. Vertel een ander verhaal
4. Kill your Dreams!

NEURO
MANAGEMENT





NEURO
MANAGEMENT

