



# 11. Kleurendenken

## Middle management



# Programma

- Gedrag
- Kleurendenken
- Intervisie

# Verliezen of winnen

- Gedrag is de zwakste schakel tussen plannen en resultaten
- Mensen hebben geen hekel aan veranderen, maar aan verliezen
- Verliesaversie: een verlies komt twee keer zo hard aan als een beloning (wanneer ze rationeel gelijk zijn)
- Basis voor gedrag: pijn vermijden of plezier verkrijgen
- Straffen werkt niet > flitspaaleffect

# Voorgenomen gedrag (Icek Ajzen)

- **Behavioral Beliefs** – waar leidt dit gedrag toe? Wat levert dit gedrag op?
- **Normative Beliefs** – wat vinden anderen van dit gedrag? Wat vinden collega's van dit gedrag?
- **Control Beliefs** – kan ik dit ook echt? Kan ik dit gedrag uitvoeren?



**Voornemen tot specifiek gedrag**



# Gewenst gedrag

- Beschrijf de concreet waarneembare gedragingen die je wilt zien
- Niet: kennis leidt tot gedrag
- Voornemen tot specifiek gedrag leidt niet altijd tot resultaten:
  - *Vergeten* > reminders
  - *Uitstellen* > aandacht voor motivatie (McKinseyrapport)
  - *Verandering van mening* > interveniëren op de werkvloer, direct overleg met mensen die het nieuwe gedrag moeten laten zien

*European Journal of Social Psychology*  
*Eur. J. Soc. Psychol.* **40**, 998–1009 (2010)  
Published online 16 July 2009 in Wiley Online Library  
(wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/ejsp.674

# Hoe lang duurt het voordat nieuw gedrag is aangeleerd?

Research article

**How are habits formed: Modelling habit formation in the real world**

PHILLIPPA LALLY\*, CORNELIA H. M. VAN JAARVELD,  
HENRY W. W. POTTS AND JANE WARDLE  
*University College London, London, UK*

## *Abstract*

*To investigate the process of habit formation in everyday life, 96 volunteers chose an eating, drinking or activity behaviour to carry out daily in the same context (for example 'after breakfast') for 12 weeks. They completed the self-report habit index (SRHI) each day and recorded whether they carried out the behaviour. The majority (82) of participants provided sufficient data for analysis, and increases in automaticity (calculated with a sub-set of SRHI items) were examined over the study period. Nonlinear regressions fitted an asymptotic curve to each individual's automaticity scores over the 84 days. The model fitted for 62 individuals, of whom 39 showed a good fit. Performing the behaviour more consistently was associated with better model fit. The time it took participants to reach 95% of their asymptote of automaticity ranged from 18 to 254 days; indicating considerable variation in how long it takes people to reach their limit of automaticity and highlighting that it can take a very long time. Missing one opportunity to perform the behaviour did not materially affect the habit formation process. With repetition of a behaviour in a consistent context, automaticity increases following an asymptotic curve which can be modelled at the individual level. Copyright © 2009 John Wiley & Sons, Ltd.*

Performing an action for the first time requires planning, even if plans are formed only moments before the action is

# Hoe lang duurt het voordat nieuw gedrag is aangeleerd?

## Onderzoek

- 96 studenten
- Simpele gedraging
- In dezelfde context
- 12 weken
- Vragenlijst

## Uitkomst?

*To investigate the process of habit formation in everyday life, 96 volunteers chose an eating, drinking or activity behaviour to perform in the same context (for example 'after breakfast') for 12 weeks. They completed the self-report habit index (SRHI) each day and recorded whether they carried out the behaviour. The majority (82) of participants provided sufficient data for analysis, and increases in automaticity (calculated with a sub-set of SRHI items) were examined over the study period. Nonlinear regressions fitted an asymptotic curve to each individual's automaticity scores over the 84 days. The model fitted for 62 individuals, of whom 39 showed a good fit. Performing the behaviour more consistently was associated with better model fit. The time it took participants to reach 95% of their asymptote of automaticity ranged from 18 to 254 days; indicating considerable variation in how long it takes people to reach their limit of automaticity and highlighting that it can take a very long time. Missing one opportunity to perform the behaviour did not materially affect the habit formation process. With repetition of a behaviour in a consistent context, automaticity increases following an asymptotic curve which can be modelled at the individual level. Copyright © 2009 John Wiley & Sons, Ltd.*

# Hoe lang duurt het voordat nieuw gedrag is aangeleerd?

## Uitkomst

- Mediaan 66 dagen
- Spreiding was groot
- Snelste tijd: 18 dagen
- Langste tijd (schatting onderzoekers na 12 weken meten): 254

## Let op

- Eenvoudig, simpel gedrag
- Vaak complexer, vaak niet dagelijks, vaak kunnen we niet zelf kiezen

*To investigate the process of habit formation in everyday life, 96 volunteers chose an eating, drinking or activity behaviour to carry out daily in the same context (for example 'after breakfast') for 12 weeks. They completed the self-report habit index (SRHI) each day and recorded whether they carried out the behaviour. The majority (82) of participants provided sufficient data for analysis, and increases in automaticity (calculated with a sub-set of SRHI items) were examined over the study period. Nonlinear regressions fitted an asymptotic curve to each individual's automaticity scores over the 84 days.*

*The model fitted for 62 individuals, of whom 39 showed a good fit. Performing the behaviour more consistently was associated with a shorter time to reach 95% of their asymptote of automaticity, with the time to reach 95% of the asymptote ranging from 18 to 254 days, indicating considerable variation in how long it takes people to reach their limit of automaticity and highlighting that it can take a very long time. Missing one opportunity to perform the behaviour did not materially affect the time to reach 95% of the asymptote. The asymptotic curve can be modelled at the individual level. Copyright © 2009 John Wiley & Sons, Ltd.*

*Performing an action for the first time requires planning, even if plans are formed only moments before the action is*



# Hoe lang duurt het voordat nieuw gedrag is aangeleerd?

## Wat hebben we geleerd?

- Kijk niet naar dagen, maar naar aantal herhalingen
- Eenvoudig gedrag: 18 tot 254 herhalingen
- Aantal herhalingen kan per persoon verschillen
- Complexer gedrag aanleren kost meer tijd
- Aantal herhalingen verschilt per context: een stabiele omgeving maakt verandering gemakkelijker

PHILLIPPA LALLY\*, CORNELIA H. M. VAN JAARSVELD,  
HENRY W. W. POTTS AND JANE WARDLE

University College London, London, UK

*To investigate the process of habit formation in everyday life, 96 volunteers chose an eating, drinking, or activity behaviour to perform over the course of 84 days. They recorded the frequency of the behaviour and the self-report habit index (SRHI) each day and recorded whether they carried out the behaviour. The majority (82) of participants provided sufficient data for analysis. Increases in automaticity (as measured by SRHI) were examined over the 84 days. The model fitted for 62 individuals, of whom 39 showed a good fit. Performing the behaviour more consistently was associated with higher automaticity. The mean number of days to reach a plateau of automaticity ranged from 18 to 254 days; indicating considerable variation in how long it takes people to reach their limit of automaticity and highlighting that some behaviours can take a very long time. Missing one opportunity to perform the behaviour did not materially affect the rate of habit formation. With repetition of a behaviour in a consistent context, automaticity increases following an asymptotic curve which can be modelled at the individual level. Copyright © 2009 John Wiley & Sons, Ltd.*

**Geeldrukdenken**

**Blauwdrukdenken**

**Witdrukdenken**

**Rooddrukdenken**

**Groendrukdenken**





# Geeldrukdenken

- symboliek van macht
- de coalitievorming: 'poldermodel', compromissen, haalbare oplossingen
- 'win/win'-situatie tot meerderheid
- politiek, draagvlak, sleutelfiguren
- uitonderhandelen van tegenstrijdigheden en conflicten
- manoeuvreren met machtsbalans, dominantie
- indien de macht is gevormd veranderingen afdwingen
- actietheorie: elke mens heeft eigen belangen, doelen, behoeften, wensen, keuzen
- verandermanager: onafhankelijk, mediator, arbiter, werken met derde partijen

# Blauwdrukdenken

- maakbaarheid objectieve werkelijkheid
- resultaten SMART en vandaar uit: 'soll'-benadering
- expertbenadering: voor alles bestaat de beste oplossing
- kwantitatieve benaderingen, BSC (Balance Score Cards),
- benchmarking, INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) en TQM (Total Quality Management)
- 'management by objectives'
- interventies analytisch, rationeel
- 'meten is weten'
- interventies: doelen stellen, actieplannen, rationele analyses, expertoordelen



# Rooddrukdenken

- appèl doen op mensen, sociaal-psychologische druk; “wij”-gevoel
- werk en privé versmelten; match individu en organisatie ('ruil')
- talent development (POP)
- team building, zeepkistsessies, vrijdagmiddagborrels, sfeer
- verleiden en verlokken, stimuleren, straffen
- HRM-instrumenten: belonen, carrière, assessments, promotie, outplacement
- uitkomsten en processen matig voorspelbaar en beheersbaar
- verandermanager: zorgvuldig, mensgericht en vertrouwen wekkend

# Groendrukdenken

- ontwikkeling leren en veranderen, lerende organisatie, zelfsturende teams
- gaming, coachen, feedback, reflectie (OD, Kolb, Senge)
- action learning (double loop learning) denken en doen verbinden: veranderen en leren vallen samen (Argyris)
- fouten maken moet, als je er maar van hebt geleerd!
- mechanisme veiligheid, kwetsbaarheid
- mensen bewust onbekwaam maken, leersituaties creëren
- andere manieren van doen eigen maken en afleren
- uitkomst moeilijk te voorspellen,
- motiveren, feedback faciliteren, experimenteren, leren in de breedste zin van het woord, reflectie, zijn veel gebruikte interventies
- verandermanager: coach en didacticus, scheidt ruimte en veiligheid



- denken in macht
- draagvlak
- opties openhouden
- netwerken
- alles op papier

politiek



structuur

- afspraak is afspraak
- SMART BSC PI's
- druk brengt mensen in beweging
- declarabele dagen
- targets

filosofisch

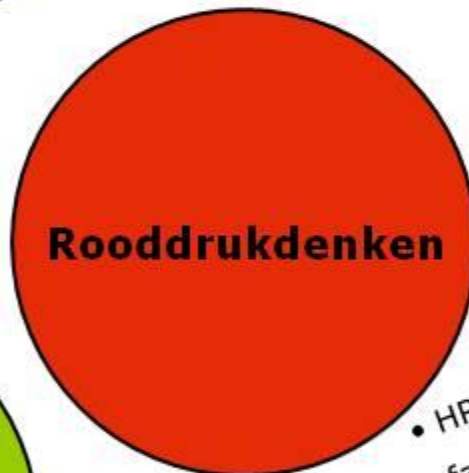


- eigenwijs
- zelf kiezen
- panta rhei
- chaostheorie
- eigen verantwoordelijkheid
- intuïtie



leren

- leren
- verbinden
- procesdenken
- mensen op een ander been zetten



sociaal

- HRM-denken
- family feeling
- samenwerken
- communiceren
- immaterieel ruilen



# Witdrukdenken

- innovatie en transformatie, continue verandering, adaptief vermogen
- mensen als scheppers
- chaostheorie: dynamische evenwicht, zelforganisatie en complexe systemen met vele dimensies i.p.v. determinisme, mechanisch en lineair wereldbeeld
- netwerken en zelfsturing
- zelforganisatie: proces met interacties binnen een systeem volgens eigen gedragsregels zonder overal beeld dat voorschrijft over wat en hoe
- nieuwe structuren en gedrag door evolutie, vernieuwing, leren
- interventies: zoekconferenties, open spaces, storytelling





**Empirische  
data uit de  
kleurentest**



# Onderzoek

- *How valid are the questionnaires on the colors of change by Caluwé and Vermaak?*
- Pietersen, B. (2013)
- 3.687 ingevulde tests
- mensen vullen in wat ze 'denken dat ze handelen' niet persé 'hoe ze handelen'

# Gemiddelde score

- Geel 13
- Blauw 19
- Rood 18
- Groen 20
- Wit 26



# Enkele belangrijke significante uitkomsten: mannen en vrouwen

- *Mannen* zijn over het algemeen meer geel en blauw dan *vrouwen*.
- *Vrouwen* zijn meer groen en wit.
- Rood geeft geen verschil.

# Enkele belangrijke significante uitkomsten: leeftijd

- *Jonge (tot 34 jaar)* respondenten hebben meer gele en blauwe voorkeuren.
- *Oudere (vanaf 45 jaar)* respondenten hebben meer witte voorkeuren.
- Rood blijft constant ongeacht de leeftijd.
- De groene scores laten geen significante correlatie zien in relatie tot leeftijd.



# Enkele belangrijke significante uitkomsten: sector

- Geel en blauw komen het meest voor in accountancy, auditing en professionele diensten.
- Geel en blauw komen het minst voor in onderwijs, consultancy en interim-management.
- Rood komt het meest voor in IT en ICT en het minst in consultancy en interim management.
- Groen zien we het meest in onderwijs.
- Wit het meest in consultancy en interim management.
- Groen en wit zien we het minst in accountancy en auditing.



# Enkele belangrijke significante uitkomsten: functies

- Geel komt het meest voor bij interne staffunctionarissen en het minst bij lijnmanagers.
- Blauw komt het meest voor bij staffunctionarissen en het minst bij externe functies.
- Rood is het sterkst bij lijnmanagers en het zwakst bij externe functies.
- Groen is het sterkst bij externe functies en het zwakst bij staffunctionarissen.
- Wit komt het meest voor bij externe functies en het minst bij staffunctionarissen.





**Paper  
inleveren over  
3 weken!**

