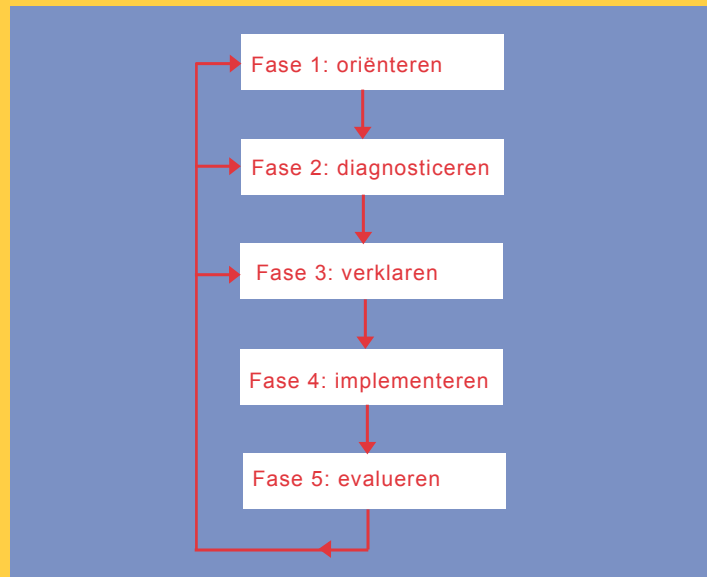


De IVA-aanpak

Het IVA helpt beleidsmakers, hulpverleners, arbeidsbemiddelaars, managers en andere belangstellenden bij de toepassing van het Triade-model om het huidige gedrag te kunnen sturen, beïnvloeden of te beheersen. Daartoe is een aanpak ontwikkeld die bestaat uit vijf fasen:



FASE 1: ORIENTEREN

Het eerste dat moet gebeuren is het verhelderen en bespreken van de problemen. Probleemdetectie kan betrekking hebben op de organisatie en op het individu. Het uitgangspunt is steeds: wat is de ongewenste situatie en wat is de gewenste situatie. IVA voert gesprekken met beleidsmakers en leidinggevenden. Samen worden knelpunten en het te analyseren gedrag bepaald.

FASE 2: ASSESSMENT

Deze fase moet inzicht geven in het niveau van en de verhouding tussen Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid. Daartoe wordt de doelgroep of een segment uit de doelgroep bevroegd. Het IVA gaat hierbij op wetenschappelijke wijze te werk; de bevraging gebeurt door middel van instrumenten die voldoen aan wetenschappelijke criteria. Het uiteindelijke hoofddoel is het ongewenste gedrag te verklaren in termen van Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid.

FASE 3: FEEDBACK

In de derde fase worden de bevindingen teruggekoppeld naar de beleidsmakers of leidinggevenden en worden adviezen voor strategieën uitgewerkt om de balans weer in evenwicht te brengen. Het IVA hecht veel belang aan overleg met leidinggevenden, omdat een breed draagvlak in een organisatie essentieel is voor het voeren van efficiënte gedragsbeïnvloeding.

FASE 4: BELEIDSKEUZES MAKEN EN IMPLEMENTATIE

De uitkomsten uit de analyse in fase 2 en de strategieën uit fase 3 bepalen de aard en richting van de acties ten behoeve van de beoogde doelgroep. Concreet worden acties ondernomen op één of meer van de drie gedragsaspecten Motivatie, Capaciteit of Gelegenheid afhankelijk van de uitkomst in vorige fasen. Met het oog op optimale communicatie worden in fase 4 enkele groepsbijeenkomsten georganiseerd om beleidsmakers en leidinggevenden - en indien de organisatie het toelaat, de doelgroep - vertrouwd te maken met het model, zodat de organisatie op termijn zelf acties kan ondernemen.

FASE 5: EVALUATIE EN MONITORING

In deze laatste fase volgt een evaluatie; meestal gebeurt dat na een maand of zes. Indien noodzakelijk dient er te worden bijgestuurd.

De vijf fasen hoeven niet allemaal te worden doorlopen. Een organisatie kan bijvoorbeeld alleen geïnteresseerd zijn in fase 5, namelijk de evaluatie van de genomen maatregel, of in de fases 1 t/m 3 of 4.

Deze goed werkende gestructureerde aanpak biedt geïnteresseerden grote voordelen:

- de belasting voor doelgroepen, leidinggevenden en beleidsmakers is zeer gering
- er wordt maatwerk geleverd voor organisatie en individuen
- de kostprijs is beperkt
- alles gebeurt flexibel en in rechtstreeks overleg met de betrokkenen
- de organisatie is op korte termijn zelf in staat om gedrag optimaal te managen

IVA, Postbus 90153, 5000 LE Tilburg, Tel. 013-4668466,
Email: iva@uvt.nl, Internet: www.iva.nl

Van ongewenst naar gewenst gedrag

De toepassing van Gedragsmanagement



beleidsonderzoek en advies

Ongewenst gedrag

In een groot aantal situaties wordt door mensen 'ongewenst' gedrag vertoond: gedrag dat niet past bij de doelstelling van de beleidsmaker. Omdat een organisatie zowel interne als externe doelstellingen heeft, moet ook rekening worden gehouden met intern en extern ongewenst gedrag. Hierbij kan het gaan om individueel of collectief gedrag. Onderstaande voorbeelden hebben betrekking op een enkele persoon, maar kunnen uiteraard ook voor een (doel)groep of zelfs grote delen van de bevolking gelden:

- Een werknemer slaagt er niet in resultaten te boeken
- Een delinquent vervalt in herhaling
- Een automobilist drinkt en rijdt
- Een student behaalt onvoldoende studiepunten
- Het lukt een zwangere vrouw niet om te stoppen met roken
- Een conflict tussen twee personen escaleert
- Iemand blijft zich racistisch gedragen
- Een poging een wao-er te reïntegreren mislukt
- Een burger reageert niet op de gepresenteerde voorlichting
- Een financiële prikkel blijkt niet te werken
- Een verslaafde maakt geen gebruik van de beschikbare voorzieningen

Gedragsmanagement

De aandacht voor het sturen, beïnvloeden en beheersen van gedrag is de laatste jaren sterk toegenomen. De beleidsmaker realiseert zich steeds meer dat niet het beleidsplan zelf, maar het gedrag van de doelgroep vaak bepalend is voor de realisatie van de doelstellingen.

Gedragsmanagement is een systeem dat uitgaat van drie voorwaarden tot gedragsanalyse en -verandering:

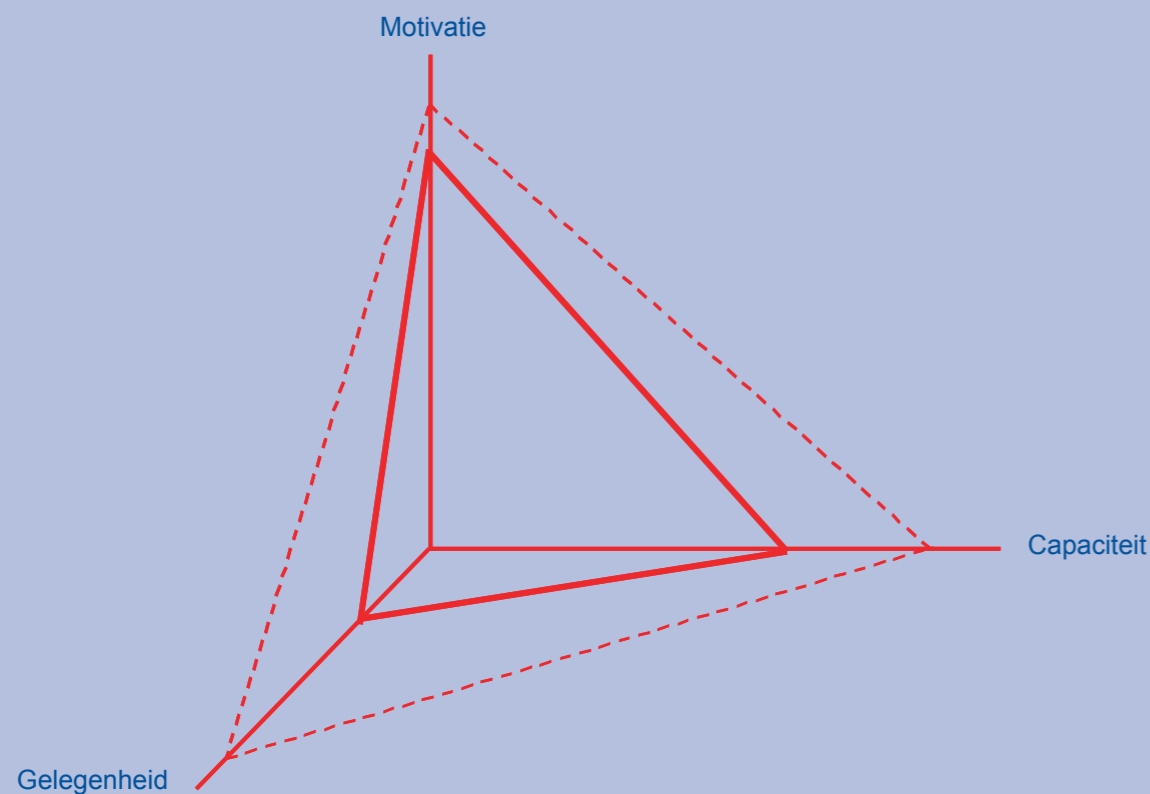
1. Er wordt niet alleen gekeken naar een beschrijving van het gedrag of naar het resultaat van het gedrag, maar juist ook naar de oorzaken ervan.
2. De analyse biedt een integrale benadering van de oorzaken. Bepaalde oorzaken worden dus niet van tevoren uitgesloten.
3. De gedragsanalyse en -verandering maken, zonder het overzicht te verliezen, zoveel mogelijk gebruik van inzichten uit diverse gedragswetenschappen zoals psychologie, sociologie, criminologie, pedagogiek en economie.

Gedragsmanagement is gestoeld op het Triade-model. Rond de praktische toepassing hiervan is er een samenwerking tussen het IVA, Instituut voor beleidsonderzoek en advies en de ontwikkelaar van het Triade-model, Prof.dr. Theo Poiesz. Hij is als hoogleraar Economische Psychologie verbonden aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Universiteit van Tilburg.

Het Triade-model biedt een eenvoudig en breed toepasbaar systeem voor de verklaring, beïnvloeding en voorspelling van gedrag. Het model is uitvoerig in de praktijk getoetst. Het kan betrekking hebben op individueel gedrag en op groepsgedrag. Het is van toepassing op reeds bestaand gedrag en nieuw te verwerven gedrag. Het model gaat uit van de veronderstelling dat gedrag het gevolg is van de samenhang tussen drie vaste hoofdoorzaken:

- **Motivatie:** De mate waarin een persoon belangstelling heeft voor (het resultaat van) dit gedrag.
- **Capaciteit:** De mate waarin een persoon over de eigenschappen, macht, vaardigheden en instrumenten beschikt om dit gedrag te tonen.
- **Gelegenheid:** De mate waarin tijd en de omstandigheden dit gedrag mogelijk maken of belemmeren.

De samenhang tussen de drie hoofdoorzaken kan worden voorgesteld als het volume van de figuur die gevormd wordt door de waarden op de drie assen met elkaar te verbinden. Als het om nieuw te vertonen gedrag gaat (zoals bijvoorbeeld het gaan lezen van een nieuwe voorlichtingsbrochure), duidt de omvang van het volume op de waarschijnlijkheid van dat gedrag. Als het om een reeds bestaand gedrag gaat (bijvoorbeeld het participeren in een reïntegratieprogramma), dan geldt dat de effectiviteit van het gedrag toeneemt met het volume. Zie Figuur 1 voor een voorbeeld.



Figuur 1: De Triade-figuur: de combinatie van Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid. De stippellijnen duiden op de gunstigste combinatie (het maximale volume; de vette lijnen betreffen een willekeurig voorbeeld behorend bij een bepaald gedrag).



Het Triade-model is gericht op het stimuleren van gewenst gedrag en het verminderen van ongewenst gedrag.

Het model doet uitspraken over, onder andere:

- De aard van de samenhang tussen de drie oorzaken
- De onderlinge beïnvloeding van de drie oorzaken
- De aard van de veranderingen die zich over tijd voordoen
- Het effect (of het ontbreken ervan) van beleidsmaatregelen
- De vergelijking van twee gedragsalternatieven (bijvoorbeeld het gewenste en het ongewenste gedrag).

Met behulp van het Triade-model kunnen beleidsmakers en leidinggevenden het ongewenste gedrag van personen en doelgroepen reduceren, al of niet in combinatie met het stimuleren van het gewenste gedrag.

Contact of vragen?

Wij stellen ons graag beschikbaar om met u van gedachten te wisselen over het gebruik van het Triade-model bij het sturen, beïnvloeden en beheersen van het door u gewenste gedrag. Wij komen graag een dagdeel langs om zo'n brainstorm met u te houden. Met onze ervaring en expertise, willen we u graag ondersteunen en een op maat gerichte aanpak aanbieden.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met dr. Stefan Bogaerts (013 466 8424), drs. Irmgard Borghouts-van de Pas (013 466 8409), beiden werkzaam bij IVA, Beleidsonderzoek en Advies of met Prof. dr. Theo Poiesz (013 4663203/2472). De uitvoering van de projecten gebeurt in samenwerking tussen IVA en economische psychologie, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Universiteit van Tilburg.

