

INSPIRATIEGIDS VOOR DUURZAME GEDRAGS ONTWIKKELING

*Want complex
gedrag vraagt
nét iets anders*

INHOUD

03

GEDRAG DUURZAAM
VERANDEREN

06

ALLES START
MET MOTIVATIE

12

KILLING VOOR ELKE
LEERERVARING

15

OVER
CROAN

2

04

OMGAAN MET COMPLEX
GEDRAG VRAAGT NÉT IETS
ANDERS

08

SUCCESFACTOREN VOOR
BLIJVEND RENDEMENT

14

DE CODE VAN CROAN
IN DE PRAKTIJK

16

JOUW
VOLGENDE STAP

Laat deze gids je blauwdruk zijn.
Ontdek de beproefde Code van Croan
én wat je zelf kan doen voor
maximale impact.

GEDRAG DUURZAAM VERANDEREN

Ga er maar aanstaan. Gedrag duurzaam veranderen.
Mensen een blijvende ontwikkeling laten doormaken.

De meeste trainingen zijn gedoemd om te mislukken. De energie en inspiratie ebben weg, zodra de trainer de deur uitloopt. Opgedane kennis beklijft niet. De waan van de dag regeert al snel weer.

Gevolg? Aan het einde van het liedje is er weinig veranderd. Van blijvend effect is geen sprake. Laat staan van return on investment. Sterker nog. Het heeft een boel geld gekost en je loopt het risico dat de weerstand tegen een volgende training alleen maar toeneemt.

Mensen willen niet veranderd worden

Peter Senge, de toonaangevende Amerikaanse wetenschapper op het gebied van kennismanagement en lerende organisaties, schreef in de vorig eeuw al: "Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden."

Je hoeft geen wetenschapper te zijn, om te begrijpen waarom. Zonder intrinsieke motivatie bij de deelnemers kan je nog zo'n goede trainer voor de groep zetten, je blijft trekken aan een dood paard.

Van weten naar doen

Wil je je organisatie blijvend ontwikkelen, dan moet je begrijpen hoe mensen écht leren. Deze ontwikkelgids helpt je daarbij. Competenties en vaardigheden duurzaam eigen maken en versterken is al meer dan 20 jaar hét domein van Croan.

3

OMGAAN MET COMPLEX GEDRAG VRAAGT NÉT IETS ANDERS

Croan helpt
je daarbij,
met leertrajecten
die nét even
anders zijn.

In het sociaal domein hebben medewerkers regelmatig te maken met gedrag dat niet altijd direct te begrijpen is: gedrag dat afwijkt en daardoor schuurt, ontregelt of verrast.

Als je werkt bij een sociaal ontwikkelbedrijf, overheidsinstelling, zorg- of welzijnsorganisatie of in het onderwijs herken je dit vast. Of als in jouw werkomgeving cultuurverschillen en neurodiversiteit een rol spelen, zoals in de Brainportregio.

Het is in ieders belang dat je organisatie weet hoe je effectief omgaat met complex gedrag. Dus wil je dergelijk gedrag beter leren signaleren, begrijpen en benaderen. Aandacht, training en vakmanschap maken hierin het verschil.

Een cliënt die zich terugtrekt.
Een inwoner die boos reageert.
Een collega die niets zegt,
maar wél iets bedoelt.
Weerstand, negativiteit,
ongepaste opmerkingen...

De risico's

Wanneer gedrag dat voortkomt uit kwetsbaarheid, emotie of onmacht niet goed wordt opgepakt, verergert de situatie. Mensen voelen zich gefrustreerd, onbegrepen of onveilig. Vertrouwen, werkplezier en samenwerking nemen af. Uiteindelijk komen ook organisatiedoelen onder druk te staan.

Herkennen, begrijpen en bewust sturen

Wat niet werkt: automatisch reageren, standaardcommunicatie of harder ingrijpen. Gedrag dat afwijkt, vraagt nét iets anders.

Het vraagt om bewust kijken, signalen leren zien en patronen herkennen. Om begrijpen waargedrag vandaan komt. En om te oefenen met effectief handelen in het moment: *gedrag bewust sturen, zonder te forceren.*

ALLES START MET MOTIVATIE

Waarom gedragsontwikkeling begint bij motivatie

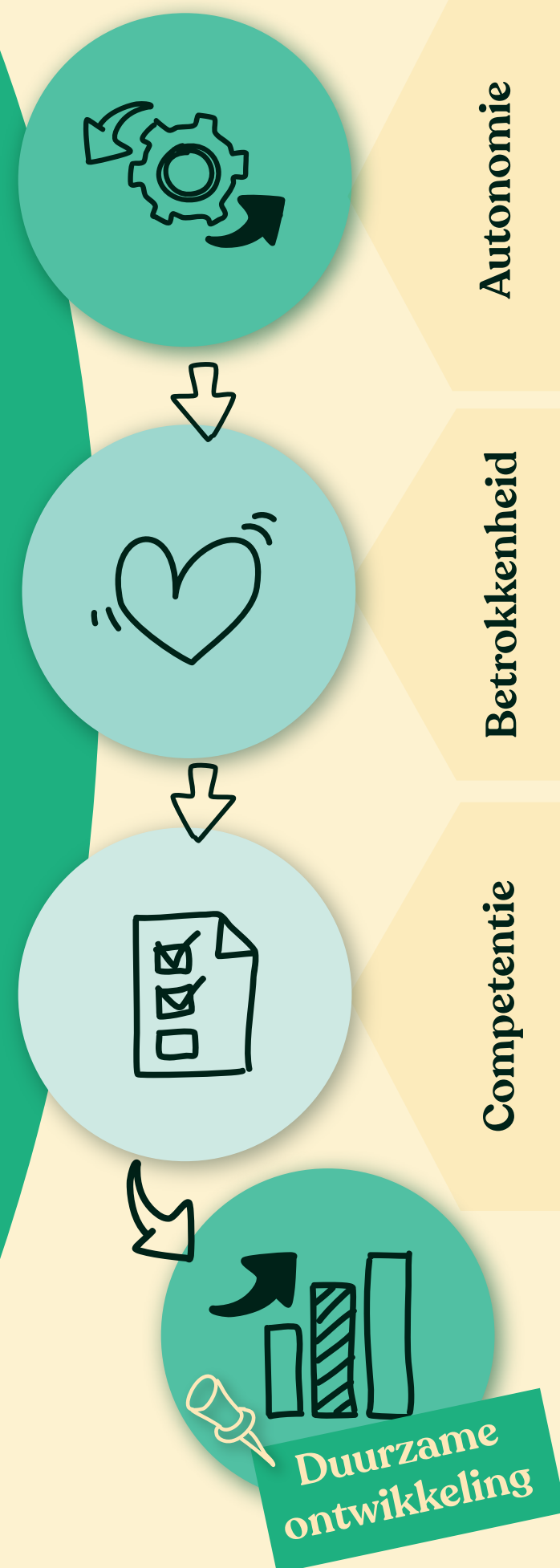
Intrinsieke motivatie is de brandstof voor duurzame verandering en ontwikkeling. Ontbreekt de innerlijke wil? Dan wordt gedragsverandering een lastig verhaal. Van bovenaf opgelegde druk is namelijk zelden effectief, zo leert de praktijk.

Maar hoe wakker je die intrinsieke motivatie dan aan, zonder dat het voelt als druk van boven? De Self Determination Theory (SDT) van Deci en Ryan biedt uitkomst. Deze theorie stelt dat mensen floreren wanneer ze zich autonoom voelen, verbonden zijn met anderen en het gevoel hebben dat ze iets kunnen.

Motiveren is een ABC'tje

Bij Croan hebben we de SDT-theorie omgedoopt tot het ABC-model. Genoemd naar de drie psychologische basisbehoeften waar de theorie naar verwijst: Autonomie, Betrokkenheid en Competentie.

Het ABC-model is geen modieuze kapstok, maar een wetenschappelijk onderbouwde benadering die wereldwijd wordt toegepast in onderwijs, zorg, welzijn, re-integratie en arbeidsparticipatie. Zelf passen we het model expliciet toe bij het ontwerpen en uitvoeren van al onze trainingen.



Autonomie

Mensen willen zélf keuzes maken.

Niet iets ondergaan, maar invloed hebben op de eigen ontwikkeling. Autonomie gaat over zeggenschap, eigenaarschap en ruimte om te leren op een manier die bij je past.

Waarom autonomie werkt:

Wanneer deelnemers begrijpen waarom ze iets leren en daarin keuzes kunnen maken, voelen ze zich verantwoordelijk. Dat versterkt hun motivatie van binnenuit.

Betrokkenheid

Mensen willen zich verbonden voelen.

Deel uitmaken van een groep. Gezien worden en iets betekenen voor anderen. Betrokkenheid gaat over sociale veiligheid en samen leren.

Waarom betrokkenheid werkt:

Motivatie groeit als je merkt: ik sta er niet alleen voor. Er ontstaat veiligheid en groepsdynamiek als collega's, leidinggevend en trainers écht betrokken zijn.

Competentie

Mensen willen zich bekwaam voelen.

Het gevoel hebben dat ze iets kunnen – of kunnen leren. Competentie gaat over succeservaringen, groei en vertrouwen.

Waarom competentie werkt

Als mensen ervaren dat ze stappen zetten, groeit hun zelfvertrouwen. Dat maakt leren leuk én effectief. Te grote stappen zorgen voor stress, te kleine voor verveling.

HOE CROAN DIT TOEPAST:

- ✓ We starten elke training met het ophalen van leerwensen, leerdoelen en praktijksituaties via intakes.
- ✓ Deelnemers krijgen keuzeruimte binnen het programma (bijv. oefenvormen, thema's, werkvormen).
- ✓ De leidinggevend en onze trainers geven context: waarom deze training, wat levert het jou op? Dit start idealiter al voordat we deelnemers uitnodigen.
- ✓ Iedereen draagt verantwoordelijkheid voor zijn of haar eigen deel van het traject. We leggen de verantwoordelijkheid daar waar hij hoort, bij degene die er invloed op heeft vanuit zijn of haar eigen rol.

- ✓ Leidinggevend en spelen een actieve rol: ze introduceren, begeleiden en volgen op.
- ✓ Trainingen zijn groepsgericht, met veel onderlinge uitwisseling, herkenning en feedback. Denk aan gezamenlijke praktijkopdrachten, intervisie en buddysystemen.
- ✓ Trainers en trainingsacteurs bewaken de veiligheid en stimuleren samenwerking.

- ✓ Trainingen zijn ervaringsgericht: deelnemers oefenen met praktijksituaties.
- ✓ We gebruiken Learning on the Spot – een unieke, zelf ontwikkelde werkvorm met acteurs die realistisch, veilig en laagdrempelig is.
- ✓ We oefenen in de stretchzone, niet in de stresszone.
- ✓ We bouwen voort op wat goed gaat en bekrachtigen bestaande kwaliteiten.
- ✓ Elke training eindigt met een succeservaring: wat neem jij morgen mee de werkvloer op?

“Voor blijvende verandering is het belangrijk dat leidinggevend en het goede voorbeeld geven en dat er opvolging is. Zonder dat blijft de training een inspirerende start, maar geen duurzame beweging.”

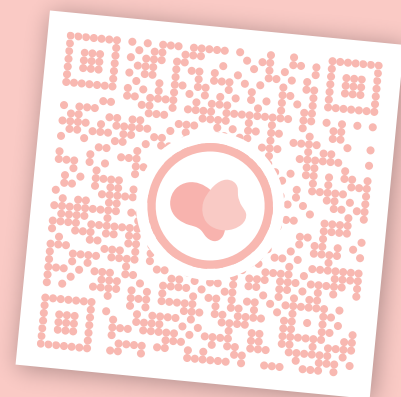
Rutger van der Windt - Adviseur Leren & Ontwikkelen van Croan

LEARNING ON THE SPOT

Echt ervaren.
Echt oefenen.
Echt leren.

LOTS is een door Croan ontwikkelde trainingsvorm waarin deelnemers oefenen in het moment zelf. Naast de trainer doet ook een acteur mee in de groep. Daardoor ontstaan op een natuurlijke manier spontane interacties en herkenbare leermomenten.

Geen rollenspel. Geen 'nu jij voor de groep'. Wel laagdrempelig oefenen, échte leerervaringen die beklijven en - niet onbelangrijk - lol in plaats van stress.



Bekijk hier hoe
LOTS werkt

“Als deelnemers niet voelen waarom ze in een training zitten, blijven ze toeschouwer in plaats van deelnemer.”

Nathan van Groenigen, eigenaar Croan

Kijk eens door de ogen van de deelnemer

Het ABC-model is één manier om naar een training te kijken. Maar je kan er ook naar kijken door de ogen van de deelnemer. Als deelnemer zal je pas in beweging komen als je deze vier dingen kunt zeggen:

- ✓ **Ik snap waarom** de training nuttig of nodig is.
- ✓ **Ik ervaar consequenties** van wel of niet ontwikkelen/veranderen.
- ✓ **Ik zie het goede voorbeeld** van collega's en leidinggevenden.
- ✓ **Ik heb het vertrouwen** dat ik het kan of de vaardigheden kan ontwikkelen



Autonomie

Checklist

Gebruik deze drie vragen om te toetsen of je leerinterventie de juiste basis legt:

Weten deelnemers waarom ze deze training volgen, hebben ze invloed op wat ze leren en voelen ze wat het hen oplevert?



Betrokkenheid

Is er een gevoel van (veilig) samen leren? Zijn collega's en leidinggevenden betrokken?



Competentie

Worden deelnemers ondersteund in hun ontwikkeling en ervaren ze succes?

“Zonder succesgevoel blijft leren theorie.
Daarom sluiten we altijd af met een ervaring die landt.”

SUCCESFACTOREN VOOR BLIJVEND RENDEMENT

1. Zorgvuldige opbouw

Wanneer je investeert in een leeractiviteit, wil je resultaat zien. Uiteindelijk draait elk leerproces om rendement.

Het grootste misverstand is dat gedragsverandering ontstaat in één dag. Maar net zoals je niet fit wordt van één sportschoolbezoek, verandert gedrag niet van één training.

Jezelf ontwikkelen kost tijd en vraagt oefening. Daarom bieden we bij Croan trainingstrajecten, die bestaan uit zorgvuldig opgebouwde stappen. De fases voorafgaand en na afloop van een training zijn daarbij minstens zo belangrijk als de training zelf. De onderdelen versterken elkaar en vullen elkaar aan.

2. Transfer en borging

Zelfs een grondige analyse en een goed ontworpen training bieden geen blijvend effect als je de laatste stap overslaat: transfer en borging. Uit onderzoek blijkt dat deelnemers gemiddelde slechts 10% van het geleerde daadwerkelijk toepassen op de werkvloer. Zonder transfer en borging gaat dus 90% van je investering in rook op.

Daarom bouwen wij transfer en borging structureel in. Vanaf dag één houden we daar rekening mee, dus niet alleen na de training maar ook ervoor en tijdens.

Voor de training

- Leidinggevenden betrekken.
- Verwachtingen en doelen expliciet maken.
- Belemmeringen en randvoorwaarden wegnemen.

Tijdens de training

- Realistische casuïstiek gebruiken.
- Intensief oefenen in een herkenbare context.
- Deelnemers laten formuleren hoe en wanneer ze het geleerde gaan toepassen

Na de training

- De 3-30-90-regel toepassen: opvolging na 3, 30 en 90 dagen.
- Coaching door leidinggevenden.
- Buddysystemen en peer support.
- Performance support: checklists, microlearnings en reminders

Bij Croan maken we leiders bewust van hun voorbeeldrol én geven we ze handvatten om gedragsontwikkeling te faciliteren.

Een training zonder betrokkenheid van de leidinggevende is als een zaadje zonder water.

4. Leidinggevenden die vooropgaan

Leidinggevenden zijn cruciaal om gedragstrainingen te laten landen:

- ✓ Zij nemen hun collega's vooraf mee in nut en noodzaak.
- ✓ Zij geven het voorbeeld.
- ✓ Zij houden het gesprek gaande ná de training.
- ✓ Zij maken ruimte voor reflectie, oefenen en fouten maken.

Croan helpt organisaties bouwen aan cultuur. Niet met regels en protocollen, maar met gesprekken, ervaringen en eigenaarschap.

3. Een ondersteunende cultuur

Gedrag beklijft als het gedragen wordt door de cultuur van een organisatie. Daarvoor is consistentie nodig:

Taal

Hoe praten we over gedrag?

Structuur

Wat belonen we? Waar sturen we op?

Waarden

Wat vinden we belangrijk?

KILLING VOOR ELKE LEER- ERVARING



Hoe je een training vakkundig saboteert

Een training kan nog zo slim in elkaar zitten.
Een trainer kan nog zo goed zijn. Toch kan een leerervaring uitlopen op een fikse teleurstelling.

De meest voorkomende oorzaken? Ondermijnend gedrag van leidinggevers, slechte voorbereiding en communicatie én organisatorische blunders.

Leidinggevers die het leereffect ondermijnen

Als leidinggever heb je een niet te onderschatten voorbeeldrol. Gebrek aan betrokkenheid en foute opmerkingen zijn funest voor de betrokkenheid van de deelnemers. Toch gebeurt het regelmatig.

- Het team op training sturen, maar zelf op skivakantie gaan.
- De dag openen met het afbranden van je team.
- Meedoen, maar ondertussen sarcastisch roepen: "Dit helpt toch nooit."
- Achter in de zaal driftig mailen, terwijl de rest probeert te leren.

Slechte voorbereiding en communicatie

Een succesvolle training begint met een goede voorbereiding en heldere communicatie. Laat je daarin steken vallen, dan staat de trainer voor de groep al direct met 1-0 achter.

- HR zegt dat iedereen al weet van de reorganisatie, maar deelnemers horen het pas in de training. Weerstand gegarandeerd.
- De verkeerde doelgroep: senior managers in een basistraining timemanagement. Nul relevantie, dus nul leereffect.
- De avond vóór de training een bedrijfsuitje plannen. Gevolg: een brak team zonder focus.
- De werkdruk niet opvangen, waardoor telefoons de hele dag rinkelen. Mensen zijn fysiek aanwezig, maar mentaal afwezig.

Organisatorische blunders

Details maken of breken het leerklimaat. En ja, de gekste dingen gaan mis.

- De zaal is te klein voor de groep.
- De airco staat op standje Noordpool.
- Geen beamer, flip-over of beeldscherm aanwezig.
- Certificaten met de verkeerde namen: "Gefeliciteerd Henk... of toch Petra?"
- Enthousiast klussende bouwvakkers in de ruimte ernaast.

Zo verandert een investering in ontwikkeling moeiteloos in een dagje tijdverspilling.

**Bij Croan zetten we alles op alles om dit soort missers te voorkomen.
We zorgen dat de juiste mensen aan tafel zitten, dat leidinggevers hun rol pakken
en dat de randvoorwaarden kloppen.**

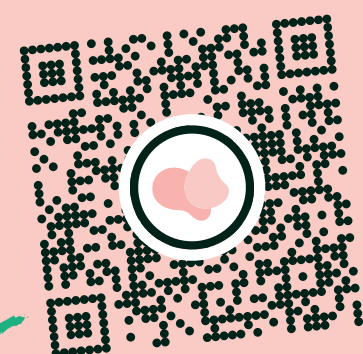
DE CODE VAN CROAN

Leer van onze inspirerende businesscases

Gedragsontwikkeling krijgt pas betekenis als je ziet wat het in de praktijk oplevert. Als je ziet hoe organisaties succesvol hebben leren omgaan met weerstand. Als je ziet hoe ruimte maken voor kwetsbaarheid en emoties werkgeluk laat groeien. Als je ziet wat er gebeurt als je schurend gedrag binnen teams omzet in krachtige samenwerking.

Daarom delen we verhalen uit de praktijk: businesscases van duurzame leertrajecten bij verschillende organisaties met uiteenlopende ontwikkelvragen.

De cases geven je een inspirerend kijkje in de keuken. Je leest hoe teams in beweging komen. Hoe leidinggevend en hun rol pakken. Hoe leren beklift en organisaties er blijvend sterker van worden.



**Nieuwsgierig?
Scan de QR-code
en ontdek verhalen
uit de praktijk.**



OVER CROAN

Dé opleider in gedragsontwikkeling

Dé opleider in gedragsontwikkeling Croan is al meer dan 20 jaar specialist in gedragsontwikkeling op de werkvloer. We leren professionals gedrag herkennen, begrijpen en bewust beïnvloeden. Niet als behandelaar, maar als collega, begeleider of leidinggevende in de dagelijkse praktijk.

Onze leertrajecten zijn gericht op blijvende impact. Praktijkgericht, mensgericht en altijd op maat. Met echte casussen, wetenschappelijk onderbouwde methodes en onze unieke werkvorm LOTS met acteurs oefenen deelnemers precies daar waar het ertoe doet: in het moment zelf.

**“Want afwijkend gedrag vraagt
geen standaardoplossing.
Het vraagt nét iets anders.”**

JOUW VOLGENDE STAP

Welke ontwikkelbehoefte binnen jouw organisatie vraagt nét iets anders?

De kans is groot dat deze inspiratiegids je aan het denken heeft gezet.
Welke ontwikkelbehoefte heeft mijn organisatie?
Waar blijven wij tegenaan lopen en vraagt nét iets anders?

Zet direct die volgende stap.

**Plan een vrijblijvend adviesgesprek.
En ontdek hoe Croan
jouw organisatie
duurzaam verder brengt.**



**Bezoek ons op deze
fantastische locatie!**

Kick Offices, Philips Stadion (Ingang 3)
Frederiklaan 10e, 5616 NH Eindhoven
e info@croan.nl | ☎ 040 – 368 5068



Gedagsverandering. Het klinkt als het magische woord. Maar het suggereert ook dat alles anders moet. En dat roept vaak weerstand op. Terecht. Want echte beweging ontstaat niet door mensen volledig te willen veranderen, wél door gericht te bouwen aan wat al aanwezig is.

Daarom noemen wij het liever “gedragsontwikkeling”. Omdat ontwikkeling realistischer, menselijker en effectiever is dan het najagen van verandering om de verandering.

Bij Croan zijn we hier al 20 jaar mee bezig. Door schade en schande zijn we wijs geworden. En hebben we geleerd wat werkt, wat beklijft en wat organisaties onnodig veel tijd, energie en geld kost.

Al die lessen delen we in deze Ontwikkelgids. Praktisch, eerlijk en opgedaan uit eigen ervaring. Laat deze Ontwikkelgids je blauwdruk zijn voor leertrajecten die niet alleen goed bedoeld zijn, maar ook écht iets opleveren.

Voor mensen.
Voor teams.
Voor organisaties.

Hartelijke groet,

Nathan van Groenigen
Eigenaar Croan

