

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT EEN INTRODUCTIE

**Robert den Broeder
Joost Kerkhofs**

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT - EEN INTRODUCTIE

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, CM Partners, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT and IT Management

ABC of ICT
ASL®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISM
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT®
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM™
TRIM
VersiSM™

Enterprise Architecture

ArchiMate®
BIAN
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL® and BiSL® Next
BRMBOK™
BTF
CATS CM®
EFQM
eSCM
FSM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OBM
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Project Management

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP®
P3O®
PMBOK® Guide
Praxis®
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Organizational Behavior Management

Een introductie

Robert den Broeder

Joost Kerkhofs

Dit boek is opgedragen aan
Pim Arends (1954 - 2015)
en
Pierre Storimans (1959 - 2017)



Colofon

Titel: Organizational Behavior Management - Een introductie
Auteurs: Robert den Broeder, Joost Kerkhofs
Uitgever: Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, www.vanharen.net

ISBN Hard copy: 978 94 018 0654 1
ISBN eBook (pdf): 978 94 018 0655 8
ISBN ePUB: 978 94 018 0656 5

Druk: Eerste druk, eerste oplage, mei 2020
Lay-out en ontwerp: Coco Bookmedia, Amersfoort
Copyright: © Van Haren Publishing, 2020

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net.
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Voorwoord

Het doet mij deugd het boek voor me te hebben liggen van Robert en Joost. Dit boek geeft precies aan hoe je gedragsverandering in organisaties daadwerkelijk voor elkaar krijgt. Na de belangrijkste theoretische concepten volgen de stappen van gedragsverandering.

OBM is een vak. Een toegepaste wetenschap. Dit vereist een tijdinvestering. De sociale wetenschappen hebben het moeilijk. De natuurwetenschappen doen het goed. Denk aan de IT-revolutie die door vindingen in de elektronica is bewerkstelligd. Wij zijn ook afhankelijk geworden van wetenschap en technologie.

Dit boek ontvouwt aan u de toegepaste natuurwetenschap van gedrag. Een doorbraak voor management en organisaties. Vroeg of laat zullen ook consultancybedrijven OBM omarmen. Simpelweg omdat het de best werkende aanpak van gedrag is. Cliënten hebben genoeg van wollige verhalen. Zij willen resultaten zien. OBM concretiseert wollige verhalen en zorgt voor meetbare resultaten.

Ik had het geluk Joost tegen het lijf te lopen toen ik mijn proefschrift over Organizational Behavior Management aan het afronden was. We richtten het expertisecentrum ADRIBA op aan de VU en leidden daar honderden OBM practitioners op, zodat OBM op de Nederlands bedrijfskaart is komen te staan.

OBM Dynamics, het bedrijf van Robert en Joost, is een spin-off van jaren sparren en casussen verzamelen, waarmee OBM nu ook internationaal gaat. Natuurlijk, we zijn schatplichtig aan onze gemeenschappelijke leermeesters, de Amerikanen Aubrey Daniels en B.F. Skinner. Maar het echt commercieel internationaal in de markt zetten is iets waarin Nederlanders al eeuwen lang bedreven zijn.

Joost nam Robert een keer mee, waarna hij verslaafd raakte aan OBM. Er zijn ergere verslavingen denkbaar. Door zijn positieve verslaving heeft hij nu al heel veel goed werk geleverd.

Zo geven Robert en ik al jaren samen de OBM Summerschool aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, waardoor tientallen internationale studenten en practitioners opgeleid zijn in de geheimen van gedragsverandering.

Daarbij ontwikkelde en verzorgt Robert de OBM Foundation opleiding door heel het land. Hij bespreekt de belangrijkste OBM-begrippen, die de deelnemers dagelijks toepassen in hun werk, maar ook in hun privé-situatie. Zo hebben wij vele voorbeelden zien langskomen over het opvoeden van kinderen, waarbij OBM uitkomst bood. Zoals het op tijd naar bed gaan van kleine kinderen, of het opruimen van kamers en het helpen in het huishouden bij de grotere.

Bij organisaties hebben wij concreet meetbare doorlooptijden zien verminderen, productiviteit zien toenemen en veiligheid verhoogd zien worden door bijvoorbeeld medewerkers vaker veiligheidskleding te laten dragen en onveilige situaties te laten melden.

Het mooie van de wetten van gedragsverandering is dat zij altijd en overal gelden. Zij zijn getoetst tijdens duizenden laboratorium- en veldexperimenten. Net zoals het onwaarschijnlijk is dat een pen plots naar boven valt als wij hem loslaten, is het ook onwaarschijnlijk dat mensen minder gaan presteren als zij beloofd worden met aandacht voor een verbeterde prestatie.

Toch ontvangen wij afwijkingen van de theorie met open armen. Afwijkingen leren ons over een slechte toepassing van de theorie of over gaten in de theorie.

U zult veel plezier en succes ervaren bij het toepassen van OBM in zowel uw werk- als privé-situatie, te meer omdat de wetten van de gedragsanalyse voorschrijven dat belonen en complimenten veel beter werken dan straf en kritiek, bij zowel het verbeteren van de verhoudingen als het verhogen van de gezamenlijke resultaten. Daarmee is OBM niet alleen de beste, maar ook de leukste management-methodiek.

Dr. Marius M. Rietdijk
Scientific Director ADRIBA

Vrije Universiteit Amsterdam

Inhoud

Voorwoord	V
1 Inleiding	1
1.1 De rol van werkomstandigheden bij prestatievraagstukken	2
1.2 Organisaties veranderen continu en met wisselend succes	3
1.2.1 Gedragsverandering realiseren is de sleutel tot succes	4
1.2.2 Gedrag concreet benoemen is lastig	5
1.3 Opbouw van dit boek	5
2 Organizational Behavior Management (OBM)	7
2.1 OBM en Behaviorisme	7
2.2 Bouwblokken binnen OBM	7
3 Prestatie: resultaat en gedrag in een context	9
3.1 Resultaat	11
3.2 Valkuilen bij het benoemen van resultaten	12
4 Gedrag	15
4.1 Gedrag gedefinieerd	15
4.2 Gedrag, een overzicht	17
4.2.1 Respondent gedrag, de reflex	17
4.2.2 Operant gedrag	17
4.2.3 Respondent gedrag: de ongeconditioneerde reflex	18
4.2.4 Respondent gedrag, de geconditioneerde reflex	20
4.2.5 De rol van klassieke conditionering in het bedrijfsleven	21
4.2.6 Operant gedrag	23
4.2.7 Respons en gedragsketen	24
4.2.8 Verbaal gedrag	26
4.2.9 Verbale operanten	28
4.2.10 Intern verbaal gedrag	29
5 Aanvullende begrippen en benaderingen op gebied van gedrag	31
5.1 Cognitieve dissonantie	31
5.2 Bewust gedrag versus onbewust gedrag	32
5.2.1 Onbewust gedrag	32
5.2.2 De rol van positieve consequenties: bekrachtiging en beloning	33
5.2.3 Ongepast gedrag is meestal bewust	34
5.3 Constructen, mindset en intrinsieke motivatie	35
5.3.1 Constructen	35
5.3.2 Mindset	36
5.3.3 Intrinsieke motivatie	39
5.4 Onderstroom en bovenstroom	43
5.4.1 Het gaat altijd om gedragsverandering	45

6	De vier functies van gedrag	47
6.1	De vier functies van gedrag nader bekeken	49
6.1.1	Intern, biologisch, neurologisch ('sensory stimulation')	49
6.1.2	Ontsnapen en vermijden ('escape')	50
6.1.3	Aandacht ('attention')	50
6.1.4	Tastbare zaken ('tangibles'), 'preferred items' en activiteiten	51
7	Het ABC-model van operant conditioneren	53
7.1	Antecedenten	57
7.1.1	Definitie antecedent	57
7.1.2	Antecedenten in de werkomgeving	58
7.1.3	Effectieve antecedenten	60
7.2	Regel-geleid gedrag ('rule-governed behavior')	61
7.3	Consequenties	62
7.3.1	De definitie van consequentie	63
7.3.2	Consequenties leiden tot emoties	64
7.3.3	Deprivatie en verzadiging	65
7.3.4	De rol van deprivatie bij het toepassen van consequenties	66
7.3.5	De rol van verzadiging bij het toepassen van consequenties	68
7.3.6	Reinforcer	68
7.3.7	Het verschil tussen een beloning ('reward') en een reinforcer	69
7.3.8	Positive Reinforcement, R+	70
7.3.9	Dopamine	72
7.3.10	Negative reinforcement, R-	73
7.3.11	Negative reinforcement in de praktijk	77
7.3.12	De J-curve	80
7.3.13	Punishment, P+	82
7.3.14	Goed straffen is lastig!	84
7.3.15	Straf in de praktijk	85
7.3.16	Effecten van bewust straffen	85
7.3.17	Onbedoeld straffen	86
7.3.18	SNIMFO-gedrag	86
7.3.19	Automatisch herstel ('recovery')	87
7.3.20	Penalty, P-	88
7.3.21	Aangeleerd gedrag niet langer belonen leidt tot uitdoving ('extinction')	88
7.3.22	Spontaan herstel ('resurgence')	90
8	Drie valkuilen voor leiders bij gedragsinterventies	91
9	De parkietenoefening: hoe zorgen we voor bevlogen werknemers?	97
10	Het OBM protocol, een overzicht	99
10.1	Stap 0: Context, business case en managementsamenvatting	100
10.1.1	Casus: IT-servicedesk van een zorgverzekeraar	101

10.2	Stap 1: Specificeren van de prestatie	102
10.2.1	Benoem eerst het gewenste concrete resultaat	102
10.2.2	Benoem de gedragingen die leiden tot het gewenste resultaat	105
10.2.3	Vermijd de ‘activity trap’	107
10.2.4	Veelgemaakte vergissingen bij het specificeren van gedrag	107
10.2.5	Concrete praktijkvoorbeelden van gedrag	109
10.2.6	Specificeer een prestatie BOMBA (Engels: ‘MACRO’)	111
10.3	Stap 2: Meten van prestaties	112
10.3.1	Waarom meten we prestaties?	112
10.3.2	Weerstand tegen meten	113
10.3.3	Creëer situaties waarin mensen prestatiemetingen niet erg vinden	114
10.3.4	Resultaten meten	116
10.3.5	Gedrag meten	116
10.3.6	KPI's: Key Performance Indicators	118
10.3.7	KPI's en gedrag	120
10.3.8	Tips voor goede prestatie-indicatoren	122
10.3.9	‘Flip the KPI’	122
10.4	Stap 3: Analyse van het gemeten prestatieniveau op basis van het ABC-model	124
10.4.1	Het ABC-model als analysetool: de ABC-analyse	124
10.4.2	Stap 1 – benoem de gedraging of prestatie die je wilt onderzoeken	125
10.4.3	Stap 2 – maak een overzicht van alle relevante antecedenten	125
10.4.4	Stap 3 – maak een overzicht van alle relevante consequenties	126
10.4.5	Consequentieanalyse	128
10.4.6	Praktische tips voor een goede consequentieanalyse	129
10.4.7	Veranderingen analyseren met de ABC-analyse	130
10.4.8	De can't do – won't do analyse	133
10.4.9	Terug naar de casus: ABC-analyse en consequentieanalyse	134
10.5	Stap 4: Performance feedback	136
10.5.1	Feedback en feed-forward versus performance feedback	137
10.5.2	Performance Feedback: terugkoppeling op resultaat en gedrag	138
10.5.3	Terug naar de casus: performance feedback	142
10.5.4	Specificeren van de gewenste prestatie, te beginnen met het gewenste resultaat	142
10.5.5	Resultaten van de nulmeting in een grafiek plaatsen	143
10.5.6	Sandwich feedback	143
10.5.7	Ongewenste effecten van feedback volgens de Sandwich-methode	144
10.5.8	Voorbeeld van Sandwich feedback: hoe het niet moet	144
10.5.9	Een aantal tips voor het geven van kritiek	144
10.6	Stap 5: (Sub)doelen stellen	145
10.6.1	De functie van (sub)doelen stellen: R+, R+, R+ en R+	145
10.6.2	Goede (sub)doelen bepaal je samen	146
10.6.3	Shaping performance	146
10.6.4	Terug naar de casus: (sub)doelen stellen	147

10.7	Stap 6: <i>Positive Reinforcement</i>	148
10.7.1	Hoe wordt iets een reinforcer?	148
10.7.2	Primaire en secundaire reinforcers	149
10.7.3	Verzadiging bij primaire en secundaire reinforcers	151
10.7.4	De ‘Caveman test’	151
10.7.5	Nadere indelingen van secondary reinforcers	152
10.7.6	Vinden en selecteren van reinforcers	154
10.7.7	Het Premack principe	155
10.7.8	Beloningsschema’s	156
10.7.9	Aanleren van nieuw gedrag	157
10.7.10	Aangeleerd gedrag in stand houden	158
10.7.11	Onderbroken beloningsschema’s nader toegelicht	159
10.7.12	Terug naar de casus: belonen en beloningsschema’s	161
10.8	Omgaan met ongepast, of ongewenst gedrag	162
10.8.1	Alleen maar straffen, vaak niet de beste optie	162
10.8.2	Negeren (toepassen ‘extinction’)	163
10.8.3	Correcting: de combinatie van P+ of P- en R+	163
10.8.4	DRA – Differential Reinforcement of Alternative behavior	164
10.9	Stap 7: Evalueren, concluderen en aanpassen	166
10.9.1	Evalueren	166
10.9.2	Concluderen en aanpassen	166
10.9.3	Terug naar de casus: evalueren, concluderen en aanpassen	167
11	Tot slot	169
	Bijlage 1 - Overzicht onderwerpen online leeromgeving Knowingo	171
	Bijlage 2 - De non-behavior checklist	173
	Bijlage 3 - Begrippenlijst Nederlands – Engels	175
	Bijlage 4 - Begrippenlijst Engels – Nederlands	177
	Bijlage 5 - Praktijk case: Veiligheid	179
	Bijlage 6 - Over de auteurs	189
	Bijlage 7 - De OBM Foundation training	191
	Literatuur	193
	Index	195

1 Inleiding

Dit boek gaat over het realiseren van gedragsverandering in organisaties. Wij noemen dit gekscherend ook wel ‘het best bewaarde managementgeheim’. Dit boek geeft een concreet, praktisch toepasbaar antwoord op de ‘hoe’-vraag van gedragsverandering, gebaseerd op wetenschappelijk gevalideerde principes. Daarmee onderscheidt dit boek zich van vele andere managementboeken.

Organizational Behavior Management, kortweg OBM, is het vakgebied dat zich bezighoudt met gedragsverandering in organisaties. Sommigen spreken liever van ‘gerichte gedragsbeïnvloeding’.

OBM gaat *niet* over veranderen van mensen, maar over het *veranderen van de omgeving* waarin mensen zich gedragen. Het doel van OBM is het scheppen van werkomstandigheden die mensen inspireren en motiveren voor topprestaties. Leiders spelen een belangrijke faciliterende rol in het creëren en onderhouden van dergelijke werkomstandigheden. Paul Gavoni¹ noemt deze gedragswetenschap heel mooi: ‘*the science of helping others*’. Goed toepassen van OBM-principes maakt dat mensen er lol in krijgen om elke dag goed te presteren. Dat is voor iedereen leuk; het creëert een absolute ‘win-win’ situatie.

Mensen vertonen de hele dag door gedrag. Soms vertonen ze regelrecht ongewenst gedrag. Anderen doen gewoon niet wat we hebben afgesproken, of wat ze hebben geleerd in trainingen. Veel organisaties hebben last van onhandig, ongewenst, of zelfs dysfunctioneel gedrag op de werkvloer, bijvoorbeeld in de vorm van ‘pocket veto’² en ‘ja-zeggen, nee-doen’, slachtoffergedrag, vermijdingsgedrag of ontsnappingsgedrag.

Op managementniveau zien we bijvoorbeeld vuilnisvatbesluitvorming³ en spreadsheets management met een sterke focus op ‘het halen van de targets’. Niet zelden combineren ze dat met een uiterst directieve manier van leidinggeven. Het verdrietige is dat een dergelijke manier van aansturen op de werkvloer leidt tot snel afnemende motivatie, toegenomen stress, allerlei vormen van deprivatie, verminderde betrokkenheid en toenemend verloop en verzuim.

Waarneembaar gedrag kunnen we analyseren. Daarvoor gebruiken we het ABC-model, waarover later meer. In het ABC-model staat de A voor Antecedenten. Een antecedent is alles dat aan gedrag voorafgaat. B staat voor Behavior, gedrag. C staat voor Consequences, consequenties, alles dat volgt op gedrag.

De functie van een antecedent is: uitlokken van gedrag. Wetenschappelijk onderzoek laat duidelijk zien dat antecedenten gedrag kunnen uitlokken, maar zelden sterk genoeg zijn om

1 Paul Gavoni, Ed.D., BCBA, Vice President bij Brett DiNovi & Associates.

2 Caluwé, L. de, Vermaak, H., *Leren veranderen, Een handboek voor de veranderkundige* (2006), pag. 31.

3 Caluwé, L. de, Vermaak, H., *Leren veranderen, Een handboek voor de veranderkundige* (2006), pag. 25.

gewenst gedrag in stand te houden. Ons brein laat toekomstig gedrag vooral afhangen van de consequenties van ons huidige gedrag! Die consequenties vinden we kennelijk belangrijker dan bijvoorbeeld hetgeen anderen tegen ons zeggen. B.F. Skinner verwoordde het als volgt: “gedrag is een functie van haar consequenties”.

Analyseren van waarneembaar gedrag geeft bijvoorbeeld antwoord op de volgende vragen:

- “Waarom vertonen we nu specifiek dit gedrag en doen we het niet anders?”
- “Hoe krijg je mensen zover dat ze ander gedrag *willen* vertonen?”

Dit boek geeft antwoorden op deze vragen en biedt leidinggevend en andere beïnvloeders een stevig en wetenschappelijk onderbouwd handvat voor gedrags-, prestatie- en motivatievraagstukken.

1.1 De rol van werkomstandigheden bij prestatievraagstukken

Werkomstandigheden kunnen mensen motiveren en inspireren, maar ook ernstig demotiveren. Een deel van uw collega's gaat dagelijks met een 'knoop in de maag' naar hun werk. Niet omdat hun werk vervelend is, maar omdat hun werkomstandigheden al hun energie opslurpen. Aan het werk gaan is een opgave die deze mensen elke dag met een stevige portie tegenzin aangaan. Langdurig werken onder energievretende werkomstandigheden is voor niemand leuk. Sterker nog: we worden er ziek van.

Mensen die met tegenzin aan het werk zijn presteren minimaal. Leidinggevend en andere beïnvloeders merken dat en trachten vanuit hun rol of functie prestatieniveaus weer op te krikken. Niet zelden pakken ze dat verkeerd aan, met veel gedoe en weinig succes als gevolg. Herstellen van motivatie en werkplezier en daarmee verbeteren van arbeidsprestaties is een reis vol met valkuilen en onverwachte wendingen. Als na een aantal managementinterventies blijkt dat het prestatieniveau van een medewerker nog steeds ondermaats is, zet men niet zelden een traject in waarbij partijen uiteindelijk gebrouilleerd afscheid van elkaar nemen. Voor alle betrokken een 'lose-lose' situatie.

Onderzoek van de vastgoedorganisatie CBRE en Universiteit Twente⁴ toont aan dat een gezond kantoor bijdraagt aan gelukkiger en productievere werknemers. Mensen zijn doorgaans prima in staat zich aan te passen aan veranderingen in de fysieke omgeving. Denk bijvoorbeeld aan verhuizingen binnen een gebouw, of naar een ander gebouw, of naar een andere werkgever. Het is soms even wennen aan andere geluiden, andere akoestiek en kleuren en een andere indeling. Mensen die zich onverwacht geconfronteerd zien met veranderingen van en in hun vertrouwde omgeving kunnen daar emotioneel door worden geraakt. Het proces van wennen en aanpassen aan een nieuwe of gewijzigde omgeving heet '*adaptatie*'⁵. Adaptatie gaat tijdelijk ten koste van prestaties.

4 Nelson, E. C., CBRE en Universiteit Twente, *Het sneeuwbaaleffect van Healthy Offices* (2017).

5 Holland, J. and Skinner, B.F., *The analysis of behavior*, (1961), pag. 215.

De sociale omstandigheden waarin mensen prestaties leveren zijn erg belangrijk. De interactie met collega's en leiders op het werk is van invloed op het welzijn en daarmee direct en indirect op het prestatieniveau en de motivatie van mensen. Sociale omstandigheden gaan over vragen zoals: "Hoe gaan we met elkaar om?". "Hoe communiceren we met elkaar?" "Erkennen en accepteren we elkaar in voldoende mate?" In dit kader spreken we vaak over 'sociale en psychologische veiligheid'. Gebrek aan psychologische veiligheid ondermijnt vertrouwen. Zonder vertrouwen is het lastig om een goed team⁶ te worden. Zonder vertrouwen is het lastig om goed te presteren als individu, team en organisatie.

Hoe kweek je vertrouwen? Ook op die vraag willen we een antwoord geven. Het is genoegzaam bekend: leiders spelen een cruciale rol in het proces van kweken en onderhouden van vertrouwen en psychologische veiligheid. Hun manier van leidinggeven, feedback geven (of het gebrek daaraan!), kortom hun leiderschapsgedrag, is de sleutel tot beter presterende, meer gemotiveerde medewerkers. Vaak begint prestatieverbetering van een individu of een team met een andere manier van leidinggeven!

1.2 Organisaties veranderen continu en met wisselend succes

Organisaties veranderen continu. Daarbij maken we onderscheid in 'organische veranderingen' en 'geplande veranderingen'. De organische veranderingen treden als vanzelf op: er komen mensen bij, mensen veranderen van plek en positie, mensen verlaten de organisatie. Andere voorbeelden van organische veranderingen zijn aanpassingen en verbeteringen in werkwijzen die we vrijwel ongemerkt doorvoeren. Simpelweg omdat het kan en omdat die nieuwe manier beter, lekkerder of gemakkelijker werkt.

Geplande veranderingen zijn het aandachtsgebied van verandermanagement. Over verandermanagement is heel veel gepubliceerd. Er bestaan zeer gedegen opleidingen voor en het is voor veel mensen een aantrekkelijk vakgebied om in te werken. Er is veel behoefte aan succesvol doorvoeren van geplande veranderingen. Denk bijvoorbeeld aan het invoeren van compleet nieuwe werkwijzen, het implementeren van complexe IT-systemen, of organisaties die groeien en veranderen door andere organisaties over te nemen. Deze trajecten hebben meestal kenmerken van doordachte, geplande en gemanagede veranderingen.

Het is niet eenvoudig om geplande veranderingen te managen en succesvol af te ronden. Een kenmerk van de huidige tijd is dat we te maken hebben met een snel-veranderende maatschappij die organisaties dwingen om in hoog tempo mee te veranderen, want:

- de markt heeft snel veranderende behoeftes. Niet inspelen op deze veranderende behoeftes plaatst uw organisatie al snel in het rijtje van Kodak en Hudson's Bay;
- veranderende wet- en regelgeving en continue technologische ontwikkelingen zijn belangrijke beïnvloeders van uw markt, uw concurrenten en vooral ook uw eigen organisatie.

6 Lees bijvoorbeeld het boek van Patrick Lencioni, *The five dysfunctions of a team* (2002).

- de wereld om ons heen digitaliseert, automatiseert en robotiseert verregaand en in hoog tempo. Deze ontwikkelingen grijpen ontegenzeggelijk in op de manier van werken en zakendoen van uw organisatie.

Dergelijke veranderingen leiden vaak tot veranderinitiatieven. Daarbij geldt: “tijdens de verbouwing blijft de winkel open voor de klant.”

Als we kijken naar het aandachtsgebied van veranderingen waar moderne organisaties mee bezig zijn, dan zien we dat ze zich bezighouden met, of richten op:

- Digitale transformatie;
- Wendbaar organiseren;
- Inrichten van zelforganisatie, of zelfsturende teams;
- Cultuur-trajecten omdat ‘*houding en gedrag moeten veranderen waarmee we de klant nog meer centraal stellen in zijn customer journey*’.

Cijfers over succesvolle geplande verandertrajecten scheppen een diffuus beeld. Dat diffuse beeld verklaren we deels met de simpele constatering dat de definitie van “een succesvolle geplande verandering” nog wel eens onvoldoende eenduidig is voor alle betrokkenen. Dat maakt het mogelijk dat vanuit het ene perspectief een verandering lukt, maar vanuit een ander perspectief juist mislukt.

Ed Kerkman – redacteur Management Executive - schrijft⁷ over de zogeheten 70%-mythe die steevast de kop opsteekt bij geplande veranderingen: “*De 70%-mislukking-mythe stoelt op het boek ‘Reengineering the corporation’, waarin Hammer en Champy roepen dat volgens een ‘niet-wetenschappelijke schatting’ 50 tot 70% mislukt. Later werd dat door anderen gemakshalve vereenvoudigd tot 70%. En het ging een eigen leven leiden.*”

Aan de andere kant bevestigen partijen zoals McKinsey^{8,9} dat in slechts 30% van de gevallen daadwerkelijk sprake is van succesvolle verandering. Daarbij kun je je overigens nog afvragen wat de definitie van ‘succes’ is. Wellicht nemen bedrijven het voor lief dat 3 of 4 van de 5 doelstellingen uit de business case gehaald zijn? Kortom: een diffuus beeld met verschillende meningen en ideeën, waarbij “de waarheid” waarschijnlijk ergens in het midden ligt. Nog steeds redenen genoeg om effectiever om te gaan met verandertrajecten. Helemaal, omdat houding en gedrag wel meestal in de top 3 van oorzaken staan van het mislukken van het veranderprogramma. Het nieuwe systeem of proces is wel ingevoerd, maar wordt nog niet voldoende gebruikt of gevolgd.

1.2.1 Gedragsverandering realiseren is de sleutel tot succes

Ongeacht de soort verandering, of ontwikkeling die een organisatie doormaakt, de mens is de allesbepalende succesfactor. Specifieker nog: het waarneembare gedrag van die mensen is de allesbepalende succesfactor!

7 <https://www.managementimpact.nl/artikel/veranderen-helemaal-niet-zo-moeilijk> (visited 07-01-2020).

8 <https://www.aascu.org/corporatepartnership/McKinseyReport2.pdf> (visited 07-01-2020).

9 <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/changing-change-management> (visited 03-02-2020).

Gedrag gooien we vaak op één hoop met ‘de cultuur’ en ‘houding’ c.q. ‘attitude’. Het is overduidelijk dat een organisatieverandering succesvol realiseren vereist dat cultuur, houding en gedrag ook veranderen.

1.2.2 Gedrag concreet benoemen is lastig

Tijdens trainingen en workshops merken we keer op keer dat mensen het lastig vinden om gedrag concreet te benoemen. Concreet kunnen benoemen van gedrag is een voorwaarde om het gericht te kunnen veranderen. En als dat gedrag verandert willen we dat ook kunnen vaststellen en bewijzen. Waaruit blijkt nu dat gedrag inderdaad is veranderd? Oorzakelijk verband leggen tussen ongewenst gedrag en verminderde prestaties blijkt lastig. Andersom geredeneerd, een oorzakelijk verband leggen tussen vaker vertonen van gewenst gedrag en de daaruit voortvloeiende prestatieverbetering blijkt ook lastig. In dit boek leggen we uit wat gedrag is, en op welke manier gedrag en arbeidsprestaties met elkaar te maken hebben. Ook laten we zien hoe je via gedragsverandering arbeidsprestaties aantoonbaar kan verbeteren op een manier dat alle betrokkenen er lol in hebben!

1.3 Opbouw van dit boek

Dit boek leidt de lezer langs een aantal basisbegrippen uit het vakgebied ‘Organizational Behavior Management’.

Hoofdstuk 2 plaatst OBM binnen het vakgebied van de toegepaste gedragsanalyse (*‘Applied Behavior Analysis’*, kortweg *‘ABA’*). Tevens introduceren we de belangrijkste ‘bouwblokken’ van het OBM-gedachtengoed.

Hoofdstuk 3 behandelt het eerste OBM-bouwblok: de prestatie. We leggen uit hoe prestaties zijn gedefinieerd binnen OBM en welke rol prestaties spelen in verandertrajecten.

Hoofdstuk 4 gaat in op het verschil tussen respondent gedrag en operant gedrag. Het onderscheid is interessant vanwege de verschillen in manieren van conditioneren van beide vormen van gedrag.

Hoofdstuk 5 gaat kort in op populaire begrippen en benaderingen op gebied van gedrag en gedragsverandering. Begrippen en concepten als intrinsieke motivatie, mindset, boven- en onderstroom passeren de revue.

Hoofdstuk 6 behandelt het tweede OBM-bouwblok: de 4 functies van gedrag. Waarneembaar gedrag dient altijd één of meer functies. Begrijpen wat de functie van waargenomen gedrag is draagt bij aan het begrijpen wat er moet gebeuren om het gedrag effectiever te beïnvloeden.

In hoofdstuk 7 bespreken we het ABC-model. Dit model vormt het hart van OBM en OBM-interventies. We verklaren hiermee waarom gedrag plaatsvindt, of waarom het juist *niet* plaatsvindt terwijl een beïnvloeder dat wel zou willen.

Hoofdstuk 8 laat zien welke drie valkuilen een beïnvloeder dient te vermijden om de kans voor een succesvolle interventie aanzienlijk te vergroten.

In hoofdstuk 9 gebruiken we een waargebeurd verhaal over het conditioneren van een par-kiet als spiegel voor interventies op houding en gedrag in organisaties. De parallellen zijn herkenbaar en interessant.

In hoofdstuk 10 komt het OBM protocol aan de orde. Dit protocol is de leidraad waarmee we OBM-interventies structureren en aanpakken met een sterk toegenomen kans op succes.

Tenslotte bevatten de bijlagen een overzicht van de onderwerpen uit onze online leer-omgeving, vertalingen van het Nederlands naar het Engels en vice versa en een zogeheten ‘non-behavior checklist’. Dat is een lijst met omschrijvingen die wel lijken op gedragingen, maar die nog verder moeten worden geoperationaliseerd.

Ontstaan van dit boek

Dit boek is het eindproduct van Robert den Broeder’s opleiding tot ‘*Certified OBM Expert*’ aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Robert volgde deze opleiding onder begeleiding van Dr. Marius Rietdijk.

Tijdens het schrijven verrichtte Robert uitgebreide literatuurstudies. De resultaten van deze literatuurstudies zijn gecombineerd met eigen trainings- en consultancy-ervaringen en ervaringen van andere ‘OBM-ers’ in Nederland. De eerste versie van het manuscript is met veel toewijding en precisie beoordeeld door Joost Kerkhofs in zijn rol als reviewer en ervaren OBM professional. Joost stak daar zoveel energie in dat Robert voorstelde om het manuscript gezamenlijk af te ronden. Met zijn kennis en inzichten heeft Joost een belangrijke en verrijkende bijdrage geleverd aan het uiteindelijke manuscript. Zo ontstond dit boek.

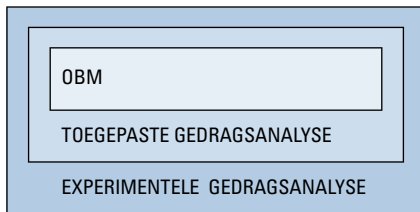
2 Organizational Behavior Management (OBM)

2.1 OBM en Behaviorisme

OBM is toegepaste gedragsanalyse in organisaties. Toegepaste gedragsanalyse (Applied Behavior Analysis) is gedefinieerd¹⁰ als: “an evidence-based method of examining and changing what people (and other living creatures) say and do.”

Toegepaste gedragsanalyse richt zich bij het behandelen van gedragsvraagstukken vooral op de *omgeving van het individu*. Het doel is analyseren en begrijpen van gedrag in de *context* waarin het gedrag plaatsvindt. Aanpassingen in de omgeving leiden tot veranderingen in gedragingen en gedragspatronen. Het gaat altijd om veranderen van de omgeving en *niet* om veranderen van de mens.

Toegepaste gedragsanalyse is afgeleid van de *experimentele* gedragsanalyse. Dat wil zeggen, in laboratoria zijn de principes van gedrag vastgesteld. In de praktijk passen wij deze principes toe via het OBM protocol.



Figuur 1 OBM, toegepaste gedragsanalyse (Applied Behavior Analysis, ABA) en experimentele gedragsanalyse.

Behaviorisme is de wetenschapsfilosofie van de gedragsanalyse. Wetenschapsfilosofie is het onderdeel van de filosofie dat zich bezighoudt met het kritisch onderzoeken van de vooronderstellingen, de methoden en de resultaten van de wetenschappen. Het behaviorisme houdt zich dus bezig met het kritisch onderzoek naar de veronderstellingen, methoden en resultaten van de gedragsanalyse en andere gedragswetenschappen.

2.2 Bouwblokken binnen OBM

OBM kent een aantal ‘bouwblokken’, te weten:

- Prestatie en context
- De functies van gedrag
- Het ABC-model
- Het OBM protocol

¹⁰ Mayer, G.R., Sulzer-Azaroff, B. & Wallace, M., *Behavior analysis for lasting change* 4th edition (2019), pag. 5-7.

Deze bouwblokken kennen onderliggende begrippen en principes. De nu volgende hoofdstukken beschrijven deze bouwblokken, en de daarbij horende begrippen en principes vrij gedetailleerd. Hiermee reiken we de lezer een goed fundament aan om zelf heel concreet met prestatieverbetering en gedragsverandering aan de slag te gaan.

Prestatie en context

Het juiste gedrag vertonen door alle medewerkers is de sleutel tot betere dienstverlening en betere bedrijfsvoering. Elke interventie op gedrag in een organisatie lost bij voorkeur ook een organisatievraagstuk op. Dat maakt gedragsvraagstukken heel vaak heel specifiek.

Het handvat dat we hier bieden is ‘*de prestatie*’. Gedragsinterventies in organisaties zijn zinvol als ze leiden tot *betere prestaties*. Het heeft weinig zin om ‘gedrag in zijn algemeenheid’ te willen veranderen. De vraag is dan altijd: waarom zou je dat willen?

Prestaties worden altijd geleverd in een specifieke *context*. De context bestaat onder andere uit de fysieke en sociale omgeving waarbinnen individuen en teams hun prestaties leveren. Context kan prestaties uitlokken en ondersteunen, maar ook blokkeren.

Functies van gedrag

Gedrag is functioneel als het voor iemand gewenste resultaten of bedoelde effecten oplevert. Een persoon tracht via gedrag zijn/haar directe omgeving te beïnvloeden. Onderzoek¹¹ toont aan dat er vier basisfuncties van gedrag te onderkennen zijn. Of het individu nu gepast of ongepast, bewust of onbewust gedrag vertoont, het gedrag dient altijd een functie. Begrijpen van de bedoelde functie van een gedraging of een gedragspatroon is cruciaal bij het bepalen van een effectieve interventie¹² (versterken of afremmen) op dat gedrag.

ABC-model en het OBM protocol

Interveniëren op gedrag dient ethisch verantwoord te zijn. Daarbij is het verstandig gebruik te maken van wetenschappelijk verantwoorde interventietechnieken. Het ABC-model en het OBM protocol stellen je in staat op ethisch en wetenschappelijk verantwoorde wijze te interveniëren op gedrag.

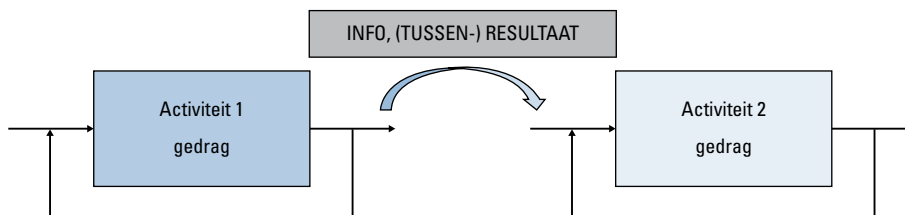
11 Hanley, G. P., Iwata, B. A. and McCord B. E. (1994), Functional Analysis of Problem Behavior: a review, Journal of Applied Behavior Analysis, (summer 2003), pag. 147-185.

12 Mayer, G.R., Sulzer-Azaroff, B. & Wallace, M., *Behavior analysis for lasting change* 4th edition (2019), pag. 38-39.

3 Prestatie: resultaat en gedrag in een context

Organisaties structureren en ordenen hun activiteiten. Ze kennen allemaal hun eigen werkwijzen, waardestromen ('*value streams*'), processen, procedures en werkinstructies. Belangrijke redenen voor het structureren van activiteitenstromen is vergroten van de kans op succes, c.q. het leveren van toegevoegde waarde en tegelijkertijd verminderen van onnodige kosten en risico's. Dat wil overigens niet zeggen dat structureren altijd leidt tot de gewenste resultaten, of lagere kosten en risico's.

Een proces of een value stream bestaat uit een aaneenschakeling van *activiteiten*. Vaak zijn er duidelijke relaties en afhankelijkheden te benoemen *tussen* de activiteiten. Op een hoog abstractieniveau ziet het er uit als weergegeven in figuur 2.



Figuur 2 Activiteitenstromen produceren informatie en (tussen-)resultaten die we overdragen aan de volgende activiteit in de keten.

Activiteit 1, bijvoorbeeld vastleggen van een bestelling, of een verzoek, kan bestaan uit één of meer waarneembare gedragingen. De activiteit produceert informatie en andere (tussen) resultaten (records van elke geregistreerde melding met in elk record o.a. informatie over de bestelling en de melder) die worden overgedragen aan Activiteit 2. Activiteit 2 kan ook weer bestaan uit één of meer gedragingen, bijvoorbeeld gericht op het afhandelen van de bestelling. De specifieke actie gebruikt de vastgelegde informatie in het overgedragen record.

Gedrag (activiteiten) in een specifieke context en alle resultaten die daaruit ontstaan noemen we een '*prestatie*'. Processen en value streams zijn vanuit OBM-optiek allemaal aaneenschakelingen van *doelgerichte prestaties*. Het begrip 'prestatie' is een belangrijk bouwblok van OBM. In de context van een organisatie gebruiken we in dit boek de begrippen 'prestatie' en 'arbeidsprestatie' door elkaar.

Mensen leveren elke dag de hele dag door prestaties. Grote, kleine, goede, slechte, belangrijke en minder belangrijke. Een organisatie die aan de slag gaat met haar organisatiecultuur en het gedrag heeft vaak als achterliggend doel dat deze interventie leidt tot meer doelgerichte of betere samenwerking. Verbeterde doelgerichte samenwerking moet leiden tot betere prestaties.