

ERIK OVERDICK

Het ABC van gedrag
whitepaper 1



Effectieve & positieve gedragsverandering op één A4

Noodzakelijke veranderingen

Onze wereld en economie veranderen in hoog tempo. Flexibiliteit, je snel kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden, is daarom essentieel. Dit vraagt veel van de *processen* en *systemen* binnen je organisatie, maar nog doorslaggevend is het *gedrag* van je medewerkers en het management.

Veranderingen trekken doorgaans een zware wissel op de werkhouding en de relaties tussen management en medewerkers. Vaak gaat dit ten koste van het werkplezier en de prestaties. De negatieve consequenties hiervan kennen we maar al te goed: een toenemende verzuim- en klaagcultuur, een afname van de tevredenheid onder medewerkers, verslechterde werkrelaties en teruglopende klantwaardering.

Effectieve veranderprogramma's sturen op gedrag

Veel organisaties herkennen deze negatieve spiraal. Daarom worden er veranderprogramma's uitgerold om beter samen te werken,

een hogere klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid te realiseren, complexe en multidisciplinaire (ict) projecten tot een goed einde te brengen en te werken aan nieuwe vormen van leiderschap om bevlogenheid en betrokkenheid te stimuleren. Helaas richten de meeste van die programma's zich onvoldoende op het echte probleem. Uit vele onderzoeken blijkt namelijk dat het mislukken van programma's en projecten vooral is te wijten aan *gedrag*.

Gedragsmanagement

Om uit de negatieve spiraal te raken is het nodig om inzicht en grip te krijgen op effectieve gedragsverandering in de werkomgeving, oftewel *gedragsmanagement*. Het positief beïnvloeden van gedrag leidt tot meer bevlogenheid, betrokkenheid, vertrouwen en een optimale samenwerking, zowel binnen de organisatie als met klanten en partners. Het resultaat: over de gehele linie nemen de prestaties toe.

Serie van 5 whitepapers

In een reeks van 5 whitepapers van één A4'tje krijg je inzicht in het ontstaan van *gedrag* en hoe je dat met 4 *krachtige beïnvloedingsfactoren* effectief kunt sturen. Deze inzichten zijn gebaseerd op robuust wetenschappelijk onderzoek. Alles wordt helder en begrijpelijk uitgelegd, zodat je de inzichten direct en succesvol in je eigen werkomgeving kunt toepassen. In deze eerste aflevering wordt "het ABC van gedrag" uitgelegd.

Alle whitepapers op een rij

1. Het ABC van gedrag
2. Negeren: omgaan met ongewenst gedrag
3. Straffen: explosief, riskant en maar héél soms nodig
4. Dwingen: effectief maar niet duurzaam
5. Belonen: aandacht geven aan gewenst gedrag

Het ABC van gedrag

Gedragswetenschappers hebben ontdekt dat ons gedrag op twee momenten wordt beïnvloedt. Het eerste moment is een gebeurtenis die *voorafgaat* aan het gedrag ('antecedent'). Het tweede is het *gevolg* van het gedrag ('consequentie').

Bij *antecedenten* kun je denken aan regels, procesafspraken, instructies, gebods- en verbodsborden, wegbelijning, enzovoort. Antecedenten proberen specifiek gedrag uit te lokken. Vaak heeft dat te maken met je conformeren aan gestelde regels. Zo is een verkeersbord met een snelheidsbeperking een antecedent dat je aanspoort je aan die maximum snelheid te houden.

Consequenties daarentegen gaan over wat het gedrag ons oplevert. Denk bijvoorbeeld aan het ontvangen van een bonus na het sluiten van een deal, het krijgen van straf na het maken van een overtreding of het ontvangen van complimenten na een goede prestatie.

In de praktijk proberen we gedrag vooral te sturen door het inzetten van antecedenten. Aan de lopende band geven we mondelinge of schriftelijke instructies en stellen we

regels en voorschriften op. Maar wat blijkt? Gedrag wordt niet bepaald door antecedenten, maar vooral door consequenties. Zo is de kans groter dat automobilisten zich aan de maximum snelheid houden als ze een snelheidscontrole (=consequentie) zien dan alleen een verkeersbord (=antecedent). Bij de keuze voor een bepaald gedrag blijken consequenties vier keer zwaarder te wegen dan antecedenten.

4 beïnvloedingsfactoren

In de gedragswetenschap van Organized Behavior Management (OBM) onderscheiden we 4 belangrijke consequenties van gedrag. Dit noemen we de 4 beïnvloedingsfactoren. Twee van die vier beïnvloedingsfactoren laten gedrag toenemen, de andere twee werken remmend op gedrag. Door deze factoren goed te begrijpen kun je op een effectieve manier ongewenst gedrag doen afnemen en gewenst gedrag laten groeien.

Afnemen van gedrag: negeren en straffen

Wanneer we gedrag negeren of straffen neemt dat gedrag af. Let wel, ál het gedrag dat we negeren of straffen neemt af, dus ook gewenst gedrag!

Toenemen van gedrag: dwingen en belonen

Gedrag dat wordt beloond zal toenemen. Ook gedrag dat wordt afgedwongen zal toenemen, zolang de dwangmaatregel van kracht blijft. Ook hier geldt dat ongewenst gedrag eveneens toeneemt wanneer dat (bewust of onbewust) wordt beloond of afgedwongen.

De ontvanger bepaalt

Een veel voorkomend misverstand is dat iemand die een beloning geeft voor bepaald gedrag, ervan uitgaat dat zijn beloning waardevol is. Maar in werkelijkheid is het alleen de ontvanger die beoordeelt of de beloning ook als zodanig wordt ervaren. Een bonus kan voor de baas een goede beloning lijken, als de werknemer er weinig om geeft is het geen effectieve beloning. Hetzelfde geldt voor de andere beïnvloedingsfactoren, straffen, dwingen en negeren. Probeer daarom altijd door de bril van de ontvanger te kijken.

Wanneer pas ik welke beïnvloedingsfactor toe

Als vuistregel geldt: beloon gewenst gedrag, negeer ongewenst gedrag. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan. In de praktijk blijken dwang en straf de meest gebruikte beïnvloedingsfactoren. Hoe komt dat? Ook dwingen en straffen zijn vormen van gedrag. Wanneer iemands dwang of straf wordt 'beloond' (lees: wordt opgevolgd), zal dat gedrag dus toenemen! Een leidinggevende die gewend is zijn of haar medewerkers verbaal onder druk te zetten, zal steeds weer terugvallen in dat gedrag. Maar het kan ook anders - en beter.

In het 2e whitepaper ga ik dieper in op de beïnvloedingsfactor negeren. Via praktijkvoorbeelden laat ik zien op welke manier je de factor negeren het beste kunt inzetten op de werkvloer.

Samengevat

- Gedrag ontstaat vooral door de consequentie van dat gedrag.
- Negeren en straffen laten gedrag afnemen.
- Dwingen en belonen laten gedrag toenemen.
- Belonen is de meest effectieve en positieve vorm van het beïnvloeden van gedrag.

Suggestie

- Observeer je eigen gedrag en dat van je omgeving en turf hoe vaak jouw gedrag of dat van anderen wordt gestuurd door antecedenten of door consequenties.

ERIK OVERDICK

Over Erik Overdick

Ik werk als interim manager, consultant, trainer en spreker, en ben gespecialiseerd in het creëren van een werkomgeving waarin mensen excelleren.

Meer weten over effectieve gedragsbeïnvloeding binnen organisaties of multidisciplinaire projecten? Neem gerust contact op, ik help je graag.

06 - 26082042
erik@overdick.nl
www.overdick.nl