



**De drie  
gewoonten  
van effectieve  
gedrags-  
beïnvloeding**

---

Stephen Covey's beroemde boek 'The 7 Habits of Highly Effective People' is reeds 25 miljoen keer over de toonbank gegaan. Zijn er door dit boek ook zoveel miljoenen effectieve mensen bijgekomen? Hoeveel mensen hebben de eigenschappen uit dat boek daadwerkelijk tot gewoontes ontwikkeld? En waar merken we dat aan? Ik ken helaas genoeg voorbeelden van mensen die het boek wel gelezen hebben of er zelfs een training in gevolgd hebben, maar het daarbij gelaten hebben. Jammer, want dan is het toch een vorm van verspilling. En dat geldt helaas ook voor vele andere boeken en trainingen. Kan het effectiever? Kunnen we nieuwe kennis beter borgen in nieuw gedrag, dat uiteindelijk bij genoeg herhaling tot een nieuwe gewoonte kan leiden?

#### ■ Joost Kerkhofs

In dat kader laat ik u graag kennis maken met een andere Amerikaanse goeroe: Aubrey Daniels. Daniels is van origine klinisch psycholoog en heeft de succesvolle 'Applied Behavior Analysis' methodiek uit onder andere de gedragstherapie vertaald naar toepassing in organisaties: 'Organizational Behavior Management' (OBM). Daarmee kwam de wetenschap van gedragsanalyse in contact met de bedrijfskunde. Hij weet er bedrijfsprestaties aantoonbaar mee te verbeteren. In zijn boeken, waaronder 'Bringing Out the Best in People' (2000) legt hij uit wat de basisprincipes zijn van gedrag. Het gaat hier over iets universeels, dat geldt voor zowel dieren als mensen: *"People do what they do because of what happens to them when they do it."* Als datgene wat je nu doet niet in lijn is met wat volgens anderen 'beter' of 'wenselijker' is, maar het bevalt jou prima, waarom zou je dan veranderen?

Verrassing: het gebeurt niet. Althans, niet zolang de voordelen van jouw huidige gedrag voor jou groter zijn dan die van het door iemand

**"People do what they do because of what happens to them when they do it"**

anders gewenste gedrag. En al helemaal niet als die persoon het je 'opdringt'!

#### **Het vermijden van de valkuilen**

Hoe kun je dan het gedrag van anderen helpen veranderen en daarmee hun prestaties verbeteren? Dat zit hem allereerst in het leren herkennen en vervolgens vermijden van enkele valkuilen. En daarmee ook in het aanleren van nieuw gedrag bij jezelf als beïnvloeder. Er zitten drie valkuilen in het natuurlijke gedrag van veel

managers en veranderaars, die we hieronder zullen bespreken. Daarbij richten we ons op de situaties waarin mensen het gewenste gedrag wel zouden *kunnen* en *mogen* vertonen, maar dit om een of andere reden (nog) niet *willen*.

### Valkuil 1: Verkeerd gebruik van antecedenten

De eerste valkuil is dat men denkt dat 'vertellen' of 'vragen' genoeg is. De hiërarchische gezagsverhouding zou voldoende moeten zijn. Dat blijkt helaas niet altijd het geval, zoals vele managers, docenten en/of ouders zich maar al te goed zullen realiseren.

In dat opzicht vind ik het voorbeeld waarin Covey aan zijn zoon delegeert om het gras in de tuin groen en schoon te houden een prachtig voorbeeld. Hij krijgt wel een target mee, alsmede alle tijd en ruimte om het naar eigen goeddunken te vervullen. Verrast het u dat de zoon vlak voor de deadline nog niets gedaan had?

De essentie van een instructie, bevel of vraag is dat hij vóóraf gaat aan het gewenste gedrag. Het zijn in feite prikkels, die proberen aan te zetten tot het gedrag. In de gedragswetenschap noemen we dat *antecedenten*. Denk daarbij aan onder andere leiderschap, voorbeeldgedrag en rolmodellen. Maar ook aan structuur in de vorm van afspraken en regels/procedures. Of de taakstelling voor medewerkers. Daarnaast is ook de context of fysieke en virtuele omgeving van invloed (denk ook aan Het Nieuwe Werken).

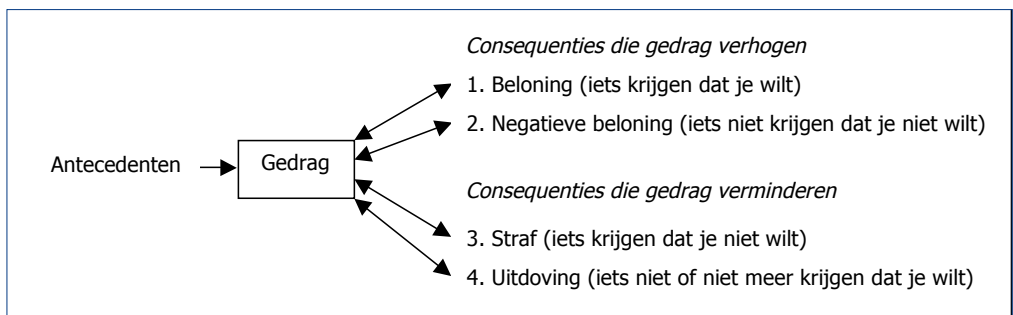
Al die voorbeelden zetten aan tot handelen, of doen althans een poging daartoe. Maar ze zijn geen garantie dat het werkelijk gebeurt. Toch zien we dat de meeste energie van ineffektieve veranderaars gaat zitten in het toedienen van antecedenten. Sterker nog: als het ene antecedent niet werkt, dan volgen er vaak meer. Want iedereen verdient immers een tweede kans. Of misschien hebben we elkaar niet goed begrepen. Maar als dat niet zo blijkt te zijn en er verandert nog niets volgen er alleen maar meer procedures, presentaties en instructies...

Zoals in zoveel situaties is ook hier het Pareto-principe van toepassing: 80% van de tijd en energie gaat zitten in het toedienen en herhalen van antecedenten, terwijl ze slechts voor 20% werkelijk effect op gedrag hebben.

Een goed antecedent is er een met voldoende voorspellende waarde over wat er gebeurt of zou kunnen gebeuren met de persoon als die inderdaad het gewenste gedrag vertoont. Dit antecedent draagt dus zowel informatie over nut en noodzaak in zich, alsmede een contingentie. Kort gezegd: "Als je dit doet, dan krijg je dat."

### Valkuil 2: Verkeerd gebruik van Consequenties

Consequenties zijn gebeurtenissen die volgen op gedrag. Ze beïnvloeden de kans dat het gedrag zich zal herhalen. Zolang de consequenties



Figuur 1. Vier categorieën van consequenties

niet duidelijk zijn, heeft een antecedent geen of slechts een tijdelijk effect (Rietdijk, 2009). De gedragsanalyse leert ons dat er vier categorieën van consequenties zijn. Er zijn er twee waardoor gedrag toeneemt, en twee waardoor gedrag afneemt (figuur 1).

**Consequenties die gedrag verhogen**  
Gedrag neemt toe door beloning of door negatieve beloning.

### **Consequenties die gedrag verhogen**

Gedrag neemt toe door beloning of door negatieve beloning

#### ***Belonen***

De krachtigste consequentie van gedrag blijkt beloning te zijn. Je krijgt namelijk iets dat je

## **De krachtigste consequentie van gedrag blijkt beloning te zijn**

wil, nadat het gedrag vertoond is. Het is de positieve uitkomst van ons handelen uit eigen initiatief. Er komt dopamine bij vrij in onze hersenen. Dat smaakt naar meer, sterker nog: het werkt verslavend.

Beloningen worden door iedereen verschillend ervaren. Het kan zelfs zo zijn dat wat voor de één een beloning is, dat voor de ander in het geheel niet blijkt te zijn; een wel/niet-situatie. Er kan ook verschil in optreden in de waarde-



ring van een beloning als er sprake is van een langdurig gebrek daaraan (deprivatie) of dat er juist sprake is van overdaad. In dat laatste geval treedt verzadiging op en neemt de kracht van de beloning zienderogen af. Primaire beloningen (zoals eten) leiden overigens eerder tot verzadiging dan secundaire (zoals geld). In organisaties probeert men daarom mensen vooral te motiveren met secundaire beloning.

### **Negatief belonen**

Een andere manier om gedrag toe te laten nemen is wanneer iemand iets doet om negatieve consequenties te vermijden. De veel toegepaste strategie is die van de dwang. Hier gaat vaak dreiging met straf als antecedent aan vooraf: "Doe dit, want anders..."

Hiermee neemt gedrag wel degelijk toe. En daar zit ook de verleiding voor degene die dit

middel gebruikt. Er is inderdaad resultaat, want mensen komen erdoor in beweging. Het gaat echter niet van harte, omdat er sprake is van dreiging. Je creëert hiermee als beïnvloeder een situatie waarin mensen wel aan het werk gaan, maar hooguit aan de minimale eisen zullen voldoen om maar die potentiële straf te ontlopen. Niet bepaald een situatie die 'het extra stapje' oplevert waar menig klant zo om verlegen zit. En wat gebeurt er als de dreiging wordt weggenomen doordat de veranderaar (al dan niet permanent) uit het zicht verdwijnt?

Op zich is ook deze consequentie af en toe op zijn plaats. Denk eens aan die blauwe envelop of een waarschuwing van je brandstofmeter. Beide leveren gedrag op. Leuk is anders, maar het moet maar. Vandaar dat de gedragswetenschap dit een negatieve beloning noemt. Het blijkt dat deze consequentie door zowel



**We zijn wat we  
herhaaldelijk doen**

(Aristoteles)

managers als veranderaars nog erg vaak wordt toegepast. Echt gemotiveerd raken mensen er niet van. Dat lukt alleen als mensen iets doen omdat ze het willen, in plaats van moeten.

En dat is dan ook meteen het grootste verschil tussen positieve beloning en negatieve beloning. Bij positieve beloning ga je iets doen omdat het je het zelf wilt omdat het je voordeel oplevert. De uitkomst is dan een maximale prestatie.

Bij negatieve beloning ga je iets doen omdat het moet van iemand anders, met name om te vermijden dat je met negatieve gevolgen te maken gaat krijgen. Het levert daarbij vooral de andere persoon het voordeel op. De uitkomst is dan een minimale prestatie.

### **Consequenties die gedrag verminderen**

Waardoor neemt gedrag af? Ook dat kan op twee manieren: Door straf en door uitdoving.

#### **Straffen**

Straf is in verschillende opzichten een veel toegepast middel op de werkvloer, maar niet effectief op lange termijn om gewenst gedrag te verkrijgen. Je krijgt er hooguit voor terug dat er iets niet meer gedaan wordt. Meest zelfs voor korte tijd, vaak ook met recidive tot gevolg (denk aan het gedrag van misdadigers). Daarnaast kan straffen leiden tot 'wraak' door minder medewerking – of zelfs tegenwerking – en betrokkenheid in de toekomst. Overigens is dit geen pleidooi om straffen af te schaffen. Er blijft er altijd een categorie gedragingen over die niet door de beugel kan, ook op de werkvloer. Het vergt goed stuurmanschap om straf als consequentie effectief in te zetten.

#### **Uitdoving**

Een zeer krachtig middel om te zorgen dat gedrag afneemt is te zorgen voor uitdoving. Dit kan door als strategie het volgende gedrag te vertonen: *negeren*. Omdat men niet krijgt wat men wil, doordat het genegeerd wordt, neemt

de drang om te handelen af, met uitdoving tot gevolg. Denk aan een nieuwe collega die in zijn vorige baan gewend was om in meetings creatieve ideeën te spuien. Hoelang zal hij dit in de nieuwe baan volhouden als de leidinggevende er (al dan niet bewust) nooit aandacht aan schenkt?

Wederom geldt in het toedienen van alle bovengenoemde consequenties de 80/20-regel.

De meeste tijd en energie van leidinggevendenden zit doorgaans in het bijsturen van zaken die *niet* goed gaan. Wat zou er gebeuren als je 80% van je beïnvloedingstijd bezig zou zijn met het belonen van gewenst gedrag dat bijdraagt aan een bedrijfsprestatie, en maar 20% met bijsturen van zaken?

### **Valkuil 3: Verkeerd belonen**

Als de gemiddelde manager al denkt in termen van belonen, dan denkt die al snel in termen van financiële compensatie. Men komt vervolgens met materiële beloningen, vaak in de vorm van een prestatiebonus die ver in een onzekere toekomst ligt. Hierin ligt de derde valkuil.

Zoals we hierboven al zagen geldt dat elke activiteit van mensen die positief bekrachtigd wordt, de kans vergroot dat de activiteit herhaald zal worden. Simpel gesteld: je krijgt wat je beloont. Die positieve bekrachtiging moet echter zo direct mogelijk volgen op de gedraging, om het verband tussen de twee zo sterk mogelijk te maken: boter bij de vis. De beste en ook nog eens goedkoopste manier om dat te doen is door het geven van waardering en erkenning. Wat dacht u van een compliment? Direct toe te dienen nadat je hebt geconstateerd dat gewenst gedrag wordt vertoond en bovendien het krachtigst (Rietdijk, 2009) blijkt. Het hormoon dopamine dat vrijkomt bij een compliment is verslavend en zorgt voor een grote kans op herhaling van gedrag.

### **De drie gewoonten van effectieve gedragsbeïnvloeding**

De drie valkuilen staan omgekeerd ook gelijk aan drie goede gewoonten van effectieve ge-

dragsbeïnvloeding:

1. minder gebruik van antecedenten, meer focus op consequenties;
2. meer focus op belonen dan straffen, dwingen en negeren;
3. meer sociale beloning van gedrag, dan materiële beloning van resultaat.

## Shaping

Rietdijk (2009) verbeterde in zijn proefschrift het bedrijfskundig stappenplan van Daniels (2000) dat onder andere gebruik maakt van een zeer krachtig principe uit de leertheorie en de gedragswetenschappen: shaping. Dit is het belonen van elk stapje in de goede richting van het einddoel. De focus ligt daarbij eerder op gedrag dan op het resultaat. De wetenschap toont aan dat een focus op wat er goed gaat, hoe klein of hoe weinig ook, per saldo meer oplevert dan focus op wat er niet goed gaat. Ik beschouw shaping en de bijbehorende sociale beloningen als het meest cruciale instrument om iets tot een gewoonte te laten groeien. En daar ligt ook de crux voor het je eigen maken van de 7 habits: leg de lat niet meteen te hoog, en gebruik het principe van shaping, net als een topsporter. Iedere keer een stapje beter. Oefening baart kunst!

## Tot slot

Steek meer tijd in consequenties dan in antecedenten. Leg de lat daarbij bewust laag, dan is er sneller reden tot feest. Negeer vaker ongewenst gedrag. Steek de gewonnen tijd

juist in de mensen die gewenst gedrag vertonen of iets wat daar al op lijkt. Prijs elk stapje in de goede richting. Geef vaker complimenten op gedrag waarvan u meer zou willen zien bij een ander, en laat u verrassen door het effect. Niet na één keer, want de kracht zit hem ook hier in de herhaling. U wordt dan zelf beloofd met gedragsverandering door mensen die dingen gaan doen omdat ze het willen, in plaats van dat ze het moeten. En dat zou dan wel eens de opmaat kunnen zijn naar een goede én effectieve gewoonte: het beste uit mensen halen.

Drs. Joost Kerkhofs is zelfstandig adviseur en trainer. Vanuit zijn bedrijf Neotopia helpt hij organisaties het beste uit mensen te halen en prestaties aantoonbaar te optimaliseren. Hij is tevens mede-oprichter en zakelijk directeur van ADRIBA, het expertisecentrum van de VU op het gebied van Organizational Behavior Management (OBM). [www.neotopia.nl](http://www.neotopia.nl) en [www.adriba.vu.nl](http://www.adriba.vu.nl)

## Literatuur

- Covey, S.R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Fireside.
- Daniels, A.C. (2000). *Bringing out the best in people: How to apply the astonishing power of positive reinforcement*. New York: McGraw-Hill.
- Rietdijk, M. (2009). *Organisaties Conditioneren: De invloed van beloning en straf op werkprestaties*. Amsterdam: VU University Press.