

“Behavior goes where reinforcement flows!”

De kop boven dit interview is voor Joost Kerkhofs een gevleugelde quote van zijn idool dr. Aubrey C. Daniels als het gaat om gedragsbeïnvloeding. Maar wat is gedrag eigenlijk? En hoe kunnen we het effectief beïnvloeden? Kerkhofs – oprichter van Neotopia – beantwoordt deze en andere vragen en geeft de internal auditor daarmee meer grip op gedrag.

Waar komt uw fascinatie voor gedrag vandaan?

“Tijdens mijn studie organisatiewetenschappen sprak mij met name de menselijke factor in veranderen aan. Ik verwonderde me ook vaak dat mensen alledaagse dingen doen die niet zo slim zijn. Wat zit daarachter? Waarom doen ze dat? Deze vragen stelde ik mijzelf dan. De antwoorden op deze vragen vond ik echter niet in de theorie. Totdat ik in 2009 in contact kwam met dr. Marius Rietdijk van de Vrije Universiteit Amsterdam. Door zijn onderzoek, gebaseerd op zowel bedrijfskunde als gedragskunde, kreeg ik concrete inzichten waarom mensen graag vasthouden aan bestaand gedrag. Het beste uit mensen halen is niet alleen mijn werk, maar dus ook mijn persoonlijke missie. Wat is er mooier dan mensen en teams te zien groeien en bloeien door te doen waar ze goed in zijn en zich daarbij optimaal gefaciliteerd en gewaardeerd te voelen? En nog mooier: dat prestaties in ondernemingen er aantoonbaar door verbeteren!”

Wat doet Neotopia?

“Neotopia ben ik in 2008 gestart. We zijn voornamelijk actief bij het realiseren van cultuurverandering, leiderschaps- en organisatieontwikkeling. We helpen onze klanten om aantoonbare prestatieverbeteringen te realiseren via positieve gedragsbeïnvloeding, onder andere op het gebied van kwaliteit, processen en veiligheid. Neotopia is actief in vrijwel alle sectoren in zowel de private als de publieke sector. Om er een paar te noemen, we bedienen organisaties als KLM,

FrieslandCampina, Dura Vermeer, KPMG, Aegon, ING en Rabobank.”

Zijn jullie consultants of trainers/coaches?

“Aanvankelijk was ons aanbod vooral gericht op consultancy- en interim-managementdiensten. Na verloop van tijd merkten we dat het draagvlak hiervoor afnam. Zodra de consultant of de interim-manager de organisatie weer verliet, was de organisatie – na enige tijd – terug bij af. We hebben besloten de focus te verleggen naar het trainen en begeleiden van organisaties om zichzelf te helpen, het trainer/coachmodel. Door leidinggevendenden te trainen hoe ze zelf (meetbaar) gedrag kunnen beïnvloeden door middel van interventies, nemen risico's aantoonbaar af (bijvoorbeeld veiligheidsrisico's tijdens het werken) en prestaties toe (bijvoorbeeld het aantal gewerkte uren zonder veiligheidsincident). We zien dat er meer draagvlak is voor deze aanpak, omdat de medewerkers en de organisatie er zelf actief mee aan de slag gaan en zélf de verandering realiseren. Sinds 2009 heeft Neotopia zich ook gespecialiseerd in een wetenschappelijk bewezen methodiek voor gedragsmanagement in organisaties. Beter bekend als organizational behavior management (OBM).”

OBM, dat klinkt interessant, maar licht toe...

“OBM komt voort uit de toegepaste gedragsanalyse in organisaties. Het is een wetenschap die zich richt op het behandelen van vraagstukken over gedrag waarbij deze vooral gericht is op de omgeving van het individu. Met deze wetenschap meten we gedrag systematisch en leren we het te begrijpen in de context waarin het zich voordoet en het te veranderen door elementen in de omgeving te veranderen (en niet het individu zelf).”

Maar wat is gedrag eigenlijk?

“Gedrag is feitelijk elke actieve, waarneembare handeling van een levend wezen. Simpel gesteld is het iets waarop je een ander kunt ‘betrappen’ op wat hij/zij doet. Het kan zeer



Over

Joost Kerkhofs is oprichter van Neotopia en gecertificeerd OBM Expert. Naast het schrijven van publicaties voor (digitale) vakbladen is hij ook trainer van OBM en co-auteur van OBM lesmateriaal en een leerplatform. Tot juli 2022 was Kerkhofs (medeoprichter en) zakelijk directeur van ADRIBA (The Aubrey Daniels Research Institute for Behavior Analysis), een onderzoekscentrum van de Vrije Universiteit Amsterdam.

“Pak de gemiddelde vacaturetekst erbij en het staat stijf van begrippen die eigenlijk geen gedrag zijn”

verschillend zijn, maar vindt zijn oorsprong in twee typen gedrag. Gedrag kan respondent of operant zijn. Respondent gedrag is vaak aangeboren en wordt ook wel een reflex genoemd. Het gaat uit van het stimulus-response model, een uitlokkende stimulus leidt tot de automatische response. Bijvoorbeeld kippenvel krijgen (= response) als je naar buiten loopt en het erg koud is (= stimulus). Het is gedrag dat we vertonen om biologische redenen.”

En operant gedrag dan?

“Operant gedrag is aangeleerd en opereert op de omgeving. Dit gedrag wordt beheerst door de consequenties voor de persoon die het gedrag vertoont. Het stelt een individu in staat om datgene te krijgen wat hij wil, zoekt of beleeft en is daarmee functioneel voor de betreffende persoon. In je handen klappen omdat je iets goed vindt (je wilt namelijk laten blijken dat je het goed vindt), is een voorbeeld van (observeerbaar) operant gedrag.”

Waarom vertonen we operant gedrag?

“Operant gedrag kent vier functies. Dat zijn eigenlijk de grondredenen waarom het gedrag plaatsvindt. Soms doen we dingen vanwege een gewenste biologische prikkel. Denk bijvoorbeeld aan de kick die sommige mensen beleven die met een elastiek aan hun enkels van een brug afspringen. Mij niet gezien hoor, maar hun gedrag wordt verklaard door de kick die ze ervaren. Gedrag kan ook plaatsvinden om juist een ongewenste activiteit te stoppen of voorkomen (helm opzetten). Een derde functie is het krijgen van aandacht (handopsteken). Als laatste kan operant gedrag ook zorgen voor interactie met de omgeving (typen op een toetsenbord). Door gebruik van voorwerpen en door te presteren, krijgen we de zaken die we willen hebben (letters op een scherm) of komen we aan tastbare goederen (een verpakking openen met nieuwe batterijen voor je muis).”

Ontstaat er weleens verwarring over wat gedrag is?

“In de praktijk merken we dat organisaties het vaak over gedrag *denken* te hebben, maar het dan hebben over zaken die

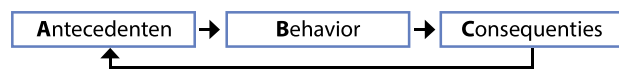
in werkelijkheid geen gedrag zijn. Bijvoorbeeld 'creatief zijn' of je 'professioneel gedragen'. Pak de gemiddelde vacaturetekst erbij en het staat stijf van begrippen die eigenlijk geen gedrag zijn. En omdat ze te vaag zijn, is het heel lastig om er grip op te krijgen. Immers, wat wil je dat mensen DOEN? Kun je het voordoen? Als het de WAAS-toets doorstaat, is het gedrag.”

De WAAS-toets...

“WAAS staat voor Waarden, Algemeenheden, Attitudes en Status. Zodra het geen waarde, algemeenheid, attitude of status is, is het gedrag. Eerlijk zijn (= waarde), agile zijn (= algemeenheid), betrokken zijn (= attitude) en aanwezig zijn (= status, resultaat) zijn voorbeelden die de WAAS-toets niet doorstaan en zijn dus geen gedragingen. Een additionele test voor status is de dodemanstest (Ogden R. Lindsley, 1991). Die test stelt: ‘als een dode man het kan, is het geen gedrag’. Zie het verschil in een bril dragen (= geen gedrag maar een statische conditie) en een bril opzetten (= gedrag). Overigens kunnen waarden, algemeenheden en attitudes goede uitgangspunten zijn, zolang ze maar concreet ingevuld zijn in termen van organisatiegedrag en er consequenties worden verbonden aan (on)gewenst gedrag.”

Wat bedoelt u met consequenties?

“Een belangrijk onderdeel in de OBM wetenschap is het ABC-model (zie *figuur 1*). Dit model laat zien hoe operant gedrag verklaard kan worden. De A staat voor antecedenten, de B voor behavior (gedrag) en de C voor consequenties. Antecedenten zijn prikkels of triggers die (mogelijk) aanzetten tot gedrag, deze lokken gedrag uit. Het geeft soms ook informatie over de mogelijke consequenties van het gedrag. Een verkeersbord met een maximumsnelheid lokt de presteerder uit om niet harder te rijden dan deze snelheid. Het gedrag wordt echter daadwerkelijk bepaald door de consequenties na het gedrag, het effect dat optreedt als gevolg van het gedrag. Elke handeling levert een mix van positieve en negatieve consequenties op.”



Figuur 1. ABC-model

We wegen dus af of we iets wel of niet doen?

“Ja, de afweging door ons brein van deze consequenties bepaalt of het gedrag zich vaker zal herhalen (of niet). Of we harder dan de maximumsnelheid rijden, hangt af hoe we de consequentie (kans op een boete, een hoger veiligheidsrisico versus een geweldige rijnsensatie) ervaren als we dit doen. Ergo, het zijn niet zozeer de antecedenten die het gedrag bepalen maar de consequenties. En consequenties uit het verleden kunnen weer antecedenten voor de toekomst worden. En dat is de opstap naar het vormen van gewoonten en routines. We doen wat we doen vanwege datgene wat er met ons gebeurt als we het doen. Overigens kan een consequentie automatisch volgen, of als gevolg van gedrag van een ander (sociale consequentie) en voor een andere persoon een antecedent zijn. Niet alle consequenties zijn ook even krachtig.”

Vertel...

“Door middel van een consequentieanalyse groeperen en evalueren we consequenties aan de hand van een aantal eigenschappen. Deze eigenschappen zijn positief of negatief, direct of toekomstig en zeker of onzeker. Consequenties die direct (binnen één minuut) en zeker zijn, hebben de meeste invloed op gedrag. Toekomstige en onzekere consequenties hebben de minste invloed, het is immers maar de vraag of de consequentie volgt en wat te zijner tijd de waarde van de consequentie is voor de presteerder. En dit is waarom in het voorbeeld van de automobilist de snelheidslimiet wordt overschreden. In de afweging in het brein wint de positieve, kortetermijnconsequentie van de rijnsensatie het van de inschatting van de kans op een boete of ongeval. Binnen OBM kennen we vier strategieën voor gedragsbeïnvloeding, en de consequenties daarvan duiden we aan met R+, R-, P+ en P- (zie *tabel 1*).”

	Frequentie van gedrag STIJGT of blijft GELIJK	Frequentie van gedrag DAALT
Stimulus TOEGEVOEGD als gevolg van voorafgaand gedrag	Positieve bekrachtiging ('positive reinforcement', R+)	Straf ('punishment', P+)
Stimulus VERWIJDERD als gevolg van voorafgaand gedrag	Negatieve bekrachtiging ('negative reinforcement', R-)	Boete, verliezen, afpakken, negeren ('penalty', P-)

Tabel 1. Strategieën voor gedragsbeïnvloeding

P, R, +, -. Wat houdt dat in?

“De P-strategieën zorgen ervoor dat de frequentie van het gedrag afneemt. Dan kan door straffen ('punishment') ofwel P+. Je geeft dan iets wat de presteerder niet wil en die ervaart dat als straf. Bij P- wordt er iets waardevols van je afgenomen ('penalty'); de presteerder verliest iets of krijgt een boete. Als je wilt dat de frequentie van het gedrag gelijk blijft of toeneemt, dan kun je de R-strategieën inzetten. Dat kan door te dreigen. Dit leidt tot vermijdingsgedrag en gehoorzaamheid. Feitelijk geef je een ander iets niet wat hij niet wil, zolang men gehoorzaamt (R- ofwel 'negative reinforcement'). Gewenst gedrag belonen is de vierde strategie. Als je iets krijgt wat je juist wel wil door bepaald gedrag, dan is dat R+ ('positive reinforcement'). Je ervaart de consequentie als lonend en dat komt door de stof dopamine. Dopamine is een neurotransmitter die gekoppeld is aan ons bewegingsapparaat, het zorgt ervoor dat mensen positieve gevoelens ervaren en het heeft tevens een verslavende werking.”

Welke strategie werkt het best om gewenst gedrag te stimuleren?

“Over het algemeen werkt R+ het best. Het maximaliseert prestaties door direct een voor de presteerder positieve consequentie te koppelen aan het gewenste gedrag, waardoor de frequentie van dit gedrag toeneemt. Het wordt dan op termijn een gewoonte. De dopamine zorgt ervoor dat de

“Door leidinggevenden te trainen hoe ze zelf (meetbaar) gedrag kunnen beïnvloeden, nemen risico’s aantoonbaar af en prestaties toe”



gedragsverandering duurzaam beklift, zolang je krijgt wat je wil, ga je door met het gedrag dat is gekoppeld aan wat je krijgt.”

Kunt u een voorbeeld geven?

“Goed ontwikkelde software geeft bijvoorbeeld directe beloningen. Je drukt op de download button en ziet vervolgens in beeld een balk die de voortgang van de download laat zien. Als je dezelfde button indrukt en je krijgt geen beloning (je ziet geen reactie, terwijl op de achtergrond wellicht wordt gedownload), dan wordt dat als negeren ervaren. Mensen willen eigenlijk het liefst direct effect ervaren. De kunst bij gedragsbeïnvloeding is om daar rekening mee te houden. R- zal het gewenste gedrag minimaal of zo lang als nodig in stand houden, aangezien de presteerder wil voorkomen dat hij iets krijgt wat hij niet wil. Negative reinforcement zal er echter niet voor zorgen dat een medewerker iets extra’s doet.”

En hoe kun je met ongewenst gedrag omgaan?

“Er zijn verschillende manieren om ongewenst gedrag te laten verminderen of verdwijnen. Het negeren van probleemgedrag leidt uiteindelijk tot uitdoving. Deze manier werkt alleen niet als het om bijvoorbeeld veiligheidssituaties en onethisch handelen gaat. In deze situaties heeft de presteerder namelijk zelf de consequentie in handen en dooft het ongewenste gedrag niet uit zolang de consequentie in stand blijft. Denk bijvoorbeeld aan de kick van te hard rijden en het financieel gewin bij fraude. In deze gevallen is corrigeren wel een zinvolle manier om ongewenst gedrag te stoppen. Door P+ of P- toe te passen voor het probleemgedrag en R+ voor het gewenste gedrag, straf je het probleemgedrag af en stimuleer je het gewenste gedrag. De derde manier is ‘differential reinforcement alternative’ (‘DRA’). Hierbij neger je het probleemgedrag volledig en altijd (P-) en bekrachtig je gewenst gedrag (R+).”

Wat zijn de veelvoorkomende valkuilen in de gedragsbeïnvloeding?

“De belangrijkste valkuilen zijn:

- Te veel focus op antecedenten: zoals gezegd zijn het vooral de consequenties die gedrag bepalen, maar in organisaties

zien we eigenlijk dat veranderaars vooral druk zijn met het geven van presentaties, het ophangen van posters en het aanpassen van processen en procedures. Ze besteden hun tijd dus aan de minst effectieve zaken om gedrag te beïnvloeden!

- Te veel gebruikmaken van negatieve consequenties: als de posters niet blijken te werken en mensen het nieuwe proces niet of te weinig volgen, is dat voor de leiders en veranderaars frustrerend. Als de maat vol is krijgen de ‘stouteriken’ alle aandacht met straf en dreigementen. Ze negeren dan juist de ‘goede’ mensen, en missen een kans om hen te prijzen voor hun stapjes in de goede richting.
- Te veel focus op het materieel belonen van resultaat: gedragsbeïnvloeding is het meest effectief door het gedrag op heterdaad te waarderen en niet de uitkomst van het gedrag (het resultaat). Het dopamine-effect is bovendien het grootst bij een sociale beloning (teken van waardering en erkenning).”

Wat is dan het gevolg?

“Het gevolg van het trappen in een of meerdere van deze valkuilen is dat de inzet om gedrag te beïnvloeden niet effectief en efficiënt zal zijn. Als je de 80/20-regel toepast op elke valkuil (dus drie keer), dan is slechts 0,8% van de energie, resources en bestede tijd om gedrag te beïnvloeden effectief besteed aan het dopamine-effect.”

Ten slotte, wat wilt u de lezer nog meegeven?

“Om ook af te sluiten met dr. Aubrey C. Daniels: ‘Celebrate what you want to see more of!’ Als je weet wat het gewenste gedrag is, moet je op heterdaad belonen als dit gedrag zich voordoet. Door een directe en positieve consequentie te verbinden aan het gewenste gedrag creëer je immers het dopamine-effect. Maar let op, dit werkt alleen als de presteerder van het gedrag de consequentie ook daadwerkelijk als positief (R+) ervaart.” <<