

21 vragen en antwoorden over gedrag en verandering

Een kwestie van **DOEN!**

Drs. Ben Tiggelaar

30% omzetsijging na een paar telefoontjes. De efficiency verdubbelen binnen één dag. Veiligheidsrisico's blijvend verminderen met 90%. Niet met behulp van grote financiële investeringen, maar 'gratis', door gedragsverandering. De resultaten van toegepaste gedragswetenschap in bedrijven zijn soms verbluffend. In de boeken *DOEN!* en *Dromen, Durven, Doen* worden klassieke en moderne gedragswetenschappelijke inzichten gecombineerd tot een eigen, nieuwe benadering van verandering en groei.

1 - Eerst maar eens over de extreme cijfers hierboven. Waar komen die vandaan?

Onder meer uit een klassieke case-study op het gebied van gedragsanalyse. Eind jaren 1960 besloot de directie van het Amerikaanse Emery Air Freight om structureel te gaan werken aan belangrijke gedragingen binnen het bedrijf.

Met opmerkelijke resultaten. Vóór deze benadering werden vrachtcontainers bijvoorbeeld gemiddeld voor 50% gevuld. Een kleine interventie -het meten en belonen van het gewenste gedrag- leidde binnen één dag tot een gemiddelde vulling van 95%. De zelfde benadering leidde ook op andere terreinen tot sterke verbeteringen, zoals bij het melden van fouten en het sneller terugbellen van klanten vanaf de service-afdeling.

2 - Is er meer van dit soort onderzoek?

Veel meer. Nog een voorbeeld. In twee mijnen, in Wyoming en in Arizona, werd iets meer dan tien jaar gevolgd wat de resultaten waren van een beloningsprogramma voor veilig gedrag. Ondanks verplichte, intensieve voorlichtings- en trainingsprogramma's was in deze mijnen het verzuimcijfer als gevolg van verwondingen altijd schrikbarend hoog geweest. In Wyoming acht keer en in Arizona drie keer het landelijk gemiddelde.

3 - En hoe liep dat af?

Met behulp van een beloningsprogramma dat gedragswetenschappelijk werd begeleid, daalde het jaarlijkse verzuim door verwondingen in Wyoming met gemiddeld 89% en in Arizona met gemiddeld 98%. Daarmee kwamen deze mijnen respectievelijk op een vierde en een twaalfde van het landelijk gemiddelde.

4 - Duur grapje zeker, zo'n beloningsprogramma?

Dus niet. De kosten van ongelukken en verwondingen (vóór de introductie enkele honderdduizenden dollars per jaar) daalden in beide mijnen gemiddeld met 90% over de onderzoeksperiode. Waarmee de introductie van dit systeem voor gedragsmanagement ook een zeer rendabele investering bleek.

5 - Mooie verhalen. Maar hoe weet je of dit ook in Nederland werkt?

Omdat deze voorbeelden niet draaien om de laatste managementhypes, maar om fundamentele gedragsprincipes. Het gaat om de dagelijks menselijke gedragingen in een

bedrijf. En hoewel mensen op het eerste gezicht nogal van elkaar verschillen, zijn de onderliggende principes die ons gedrag reguleren hetzelfde. Voor deze stelling hebben we ruim voldoende bewijs uit wetenschappelijk onderzoek.

6 - Fundamentele gedragsprincipes?

Ja. Zo uniek zijn we als individu natuurlijk ook weer niet. Ons denken, praten en handelen mag dan per persoon verschillen, de manieren waarop onze gedragingen worden aangedreven lijken nogal op elkaar.

7 - Waarom zoveel aandacht voor gedrag? Het gaat uiteindelijk toch om de resultaten?

Uiteindelijk wel. Het grootste probleem in organisaties is echter niet het gebrek aan doelstellingen of plannen, maar het onvermogen om in actie te komen. We weten vaak wel wat goed voor ons is, maar we doen het niet. Of onze collega's doen het niet. Gedrag is de ontbrekende schakel tussen plannen en resultaten. Natuurlijk moeten we eerst weten wat we willen bereiken, maar daarna is het een kwestie van *doen*.

8 - Welke factoren bepalen ons gedrag dan wel?

Versillende psychologische stromingen zoeken de verklaring van menselijk gedrag op verschillende plaatsen. Volgens sommigen wordt ons gedrag vooral bepaald door informatieverwerking, zelfreflectie en het ontwikkelen van voornemens voor de toekomst: *intenties*.

9 - Intenties. Daar komt toch meestal niets van terecht?

Klopt. Intenties zijn wel belangrijk, maar in veel gevallen hebben ze slechts een kleine invloed op ons gedrag. Volgens andere psychologische stromingen komt dat door de invloed die de directe omgeving heeft op ons gedrag.

10 - Ga verder...

Volgens veel psychologen wordt ons gedrag helemaal niet gestuurd door wilskracht, door bewuste, toekomstgerichte intenties, maar worden onze handelingen in de *eerste plaats* aangedreven door *prikkels uit onze directe omgeving*, uit de situatie.

Veel onderzoek laat zien dat sociale en fysieke prikkels die we als vervelend of plezierig ervaren, een heel krachtige invloed hebben op ons gedrag en op de vorming van automatismen of gewoontes. Zeker als die prikkels meteen en met enige zekerheid volgen.

11 - We moeten dus meer en gericht belonen in bedrijven. Is dat alles?

Zo simpel is het helaas niet. Het gaat niet om het verhogen van de bonussen. Sociale beloningen, bijvoorbeeld complimenten, zijn minstens zo belangrijk. Maar wat de één als een beloning ervaart, ervaart de ander als een straf. Daarnaast is de timing van de beloning cruciaal. Onmiddellijke, krachtige consequenties leiden tot de sterkste leereffecten.

Deze gedragsgerichte aanpak vereist dus een hele persoonlijke, op maat gesneden vorm van leiderschap. Voor leidinggevend is het hard werken.

12 - Maar welke benadering van leiderschap en gedrag is nu de juiste? De intentie-benadering of de situatie-benadering?

Beide. Onderzoek van de laatste jaren laat zien dat er sprake is van een dynamisch evenwicht tussen de invloed van intenties en situatieprikkels. Wat niet door onze intenties wordt bepaald, wordt door de situatie bepaald. En andersom.

Ook al onze gedragingen op het werk kennen bewuste geplande onderdelen en min of meer rituele, onbewuste gewoontecomponenten. Of het nu gaat om vergaderen, het te woord staan van klanten of het nemen van beslissingen.

Wie zijn eigen gedrag wil veranderen of samen met andere mensen op zoek is naar vernieuwing, kan daarom bijna nooit volstaan met één benadering. We moeten intenties beïnvloeden én werken met situatieprikkels.

13 - Geef eens een voorbeeld uit de praktijk.

De *transferproblematiek* bij trainingen en heidagen. Wanneer je terugkomt op de zaak en je nieuwe voornemens in de praktijk wilt brengen (intentie), stuit dit vaak op weerstand van je collega's die niet op training zijn geweest (sociale situatie). Deze en andere prikkels uit de directe omgeving, hebben vaak als gevolg dat we onze poging tot vernieuwing afbreken en daarmee onze nieuwe intentie laten voor wat die is. Daarmee zijn de meeste trainingen weggegooid geld.

14 - Maar hoe moet het dan?

Wie dit effect wil voorkomen, doet er goed aan om de trainer op de werkplek te laten komen. Dit laatste is effectiever en goedkoper. Hiermee worden de individuele intenties én de sociale situatie beïnvloed. Bovendien kan zonodig ook de fysieke ruimte of de software waarmee men werkt worden aangepast om het juiste gedrag te stimuleren.

15 - Maar trainers zeggen toch altijd dat mensen op die manier niet los kunnen komen van de dagelijkse gang van zaken?

Precies. Daarmee onderstrepen ze nog eens dat de dagelijkse omgeving een zeer krachtige invloed heeft op ons gedrag.

Het is niet de kunst om mensen in een vreemde groep in een conferentieoord nieuw gedrag te laten vertonen, maar om dit te doen in de eigen werkomgeving. Daar moet het tenslotte gebeuren.

16 - Is er wetenschappelijk onderzoek dat dit bevestigt?

Ja, veel. Judith Ouellette en Wendy Wood verzamelden een paar jaar geleden 64 verschillende studies waarin de invloed van oud gedrag op nieuw gedrag werd onderzocht. Na heranalyse kwamen ze tot een aantal conclusies.

Gedrag dat dagelijks tot wekelijks voorkomt, wordt vooral *rechtstreeks* beïnvloed door oud gedrag. Als de dagelijkse situaties waarbinnen mensen hun gedrag vertonen (bijvoorbeeld de directe werkomgeving) niet verandert, maar stabiel is, dan is deze invloed van oud gedrag des te krachtiger. Automatisch en onbewust herhalen we oude gedragspatronen.

Bij gedrag dat enkele keren per jaar voorkomt, spelen bewuste plannen wel een rol. Oud gedrag is hierbij net zo goed van invloed, maar dan vooral *via* onze intenties. We herinneren ons wat we eerder deden en baseren onze voornemens daar gedeeltelijk op.

17 - Goed. Stel dat dit klopt, wat zijn dan de consequenties voor leidinggevenden?

Veel leidinggevenden redeneren vanuit 'cognitieve' denkbeelden. Als medewerkers zeggen dat ze iets gaan doen, dan zijn ze tevreden. Dat is helaas maar zelden het geval. Anderen geloven meer in het gebruiken van prikkels, maar concentreren zich -vaak onbedoeld- meer op straffen dan op belonen. Ook ineffectief.

Leidinggevendenden moeten *back to basics*... Wat wil ik bereiken? Wat moeten we daarvoor doen? Hoe zorg ik dat we dit gedrag ook echt gaan vertonen in de dagelijkse praktijk? Kennis van fundamentele gedragsprincipes is de belangrijkste bouwsteen voor effectief leiderschap.

18 - Is er een eenvoudig stappenplan beschikbaar?

In het boek DOEN! (2003) staat de *Basic Change Method* centraal. Een combinatie van de meest werkzame inzichten uit de moderne gedragspsychologie. Deze aanpak is ook de basis voor het boek Dromen, Durven, Doen (2005).

Er zijn drie eenvoudige stappen.

Get Real (of 'dromen'): Bepaal welke toekomstige resultaten werkelijk belangrijk zijn en vertaal deze nauwkeurig naar enkele veranderingen in gewoontegedrag in het hier en nu.

Make Plans (of 'durven'): Ontwikkel een plan voor het activeren van het gewenste gedrag binnen de moeilijkste verandingsituaties, met behulp van krachtige prikkels en zogenaamd counter-gedrag.

Take Action (of 'doen'): Meet in het begin dagelijks het gedrag en pas later de resultaten van het gedrag. Zorg bij alles wat goed gaat, geregeld en meteen voor persoonlijke beloningen.

19 - Klinkt niet al te moeilijk.

Het is ook niet zo ingewikkeld. Maar het betekent voor de meeste managers wél anders werken dan ze gewend zijn. Met die verandering begint het dus.

20 - Is de 'DOEN-aanpak' alleen geschikt voor de werkomgeving?

Het gaat om fundamentele uitgangspunten voor gedragsmanagement. De aanpak uit DOEN! wordt onder meer met succes toegepast in bedrijven, in onderwijs, therapie. reïntegratiewerk, verslavingszorg, sportcoaching en gezondheidszorg.

21 - Ook geschikt voor privégebruik dus?

Ja. Het is zelfs aan te raden om de *DOEN!-aanpak* eerst te gebruiken voor een persoonlijk ontwikkeltraject. Je leert er daardoor beter mee werken.

Bovendien is het bijna een natuurwet dat persoonlijke verandering voorafgaat aan gezamenlijke verandering. Als je een verandering ambieert in je gezin, in je bedrijf of in de straat waar je woont, zul je zélf het initiatief moeten nemen en andere mensen moeten inspireren door wat je doet en zegt.

Ben Tiggelaar is een bevoegde trainer en schrijver die mensen helpt om hun dromen om te zetten in daden en resultaten. In werk en privéleven. Hij doet dat vanuit persoonlijke passie, creativiteit en een gedegen achtergrond in gedragswetenschap.

Vanaf 2000 veroverde Ben Tiggelaar met maar liefst drie verschillende boeken de nummer één-positie in de management-toptien. Zijn laatste boek heet *Dromen, Durven, Doen* en gaat over het managen van de lastigste persoon op aarde: jezelf.

Management Team: "Ben Tiggelaar is een van Nederlands meest begenadigde sprekers. Iemand die makkelijk en direct contact met mensen maakt."

www.tiggelaar.nl