

DE LADDER

VERANTWOORDING EN BRONNEN

BEN TIGGELAAR

In deze verantwoording zet ik op een rijtje waar ik belangrijkste inzichten in het boek *De Ladder* vandaan heb. Handig als je iets wilt checken of verder wilt studeren.

Ik begin met de denkers die mij in algemene zin hebben geïnspireerd, daarna vertel ik hoe ik tot het Ladder-model ben gekomen en waar de 'drie aanjagers van gedrag' vandaan komen. Vervolgens noem ik per hoofdstuk de belangrijkste inzichten en de daarvoor gebruikte bronnen.

ALGEMEEN

In de korte verantwoording in het boek *De Ladder* schreef ik al welke belangrijke denkers mij het meest hebben geïnspireerd. Ik zet ze nog eens voor je op een rijtje:

- Susan Michie, auteur van onder meer *The behaviour change wheel* (Michie, S., Atkins, L., West, R. (2014). *The behaviour change wheel: a guide to designing interventions*. London: Silverback Publishing.).
- Daniel Kahneman, auteur van onder meer *Thinking fast and slow* (Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Allen Lane.).
- John Kotter, auteur van onder meer *Leading change* (Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.).
- Roy Baumeister, onder meer bekend van zijn onderzoek naar de kracht van negatieve emoties (Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K.D. (2001). *Bad is stronger than good*. *Review of General Psychology*, 5, 323-370.).
- Richard Thaler, auteur van onder meer *Nudge* (Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2008). *Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness*. New Haven: Yale University Press.).

- Icek Ajzen, bekend van onder meer de theorie van gepland gedrag (Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 179-211.).

Een paar publicaties hebben me in het bijzonder geholpen om de belangrijkste gedragsinzichten te ordenen voor De Ladder.

- Michie, S., Atkins, L., West, R. (2014). *The behaviour change wheel: a guide to designing interventions*. London: Silverback Publishing.
- Nowack, K. (2017). Facilitating successful behavior change: beyond goal setting to goal flourishing. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69, 153-171.
- Sullman, M. (2017). *Young driver safety: a review of behaviour change techniques for future interventions*. London: RAC Foundation.

Ik heb ook veel geleerd tijdens mijn promotieonderzoek. Met name het observatiewerk, de uitvoering van veldexperimenten en het evalueren van de verschillende onderzoeken met de deelnemers achteraf, hebben mijn denken sterk gevormd.

Voor meer informatie kun je mijn proefschrift raadplegen (Tiggelaar, B. (2010). *The Core of the Matter*. Haalbaarheid en effectiviteit van gedragsgerichte dual system-interventies bij verandering in organisaties. Soest: Tyler Roland Press.), het staat ook online bij de Vrije Universiteit (<https://research.vu.nl/en/publications/the-core-of-the-matter-haalbaarheid-en-effectiviteit-van-gedragsg>).

DE LADDER

Het plaatje van de ladder met drie sporten - *doel, gedrag, support* - is in de loop van de jaren ontstaan in het werk dat ik doe.

Een deel van dat werk bestaat uit het doornemen van allerlei gedragsonderzoek. En een deel bestaat uit het verzorgen van colleges, seminars en trainingen voor de meest uiteenlopende groepen mensen die aan de slag willen met leiderschap en verandering. In de wisselwerking tussen studeren en doceren ben ik stap-voor-stap uitgekomen op dit model.

Inspiratie voor het ladder-model - met name het terugplannen vanuit het doel en het dan uitproberen van je plan - heb ik ook ontleend aan het *Precede-Proceed model* van Green & Kreuter (Green, L.W. & Kreuter, M.W. (1991). *Health Promotion Planning: an Educational and Environmental*

Approach. Mountain View: Mayfield Publishing Company.) en aan het *Intervention Mapping framework* van Bartholomew en collega's (Bartholomew, L.K., Parcel, G.S., Kok, G., & Gottlieb, N.H. (2001). *Intervention mapping: designing theory and evidence-based health promotion programs*. Mountain View: Mayfield.).

DE DRIE AANJAGERS VAN GEDRAG

De drie aanjagers van gedrag spelen een belangrijke rol in hoofdstuk 3 en de rest van het boek. Ze zijn gebaseerd op het COM-B model van gedrag (o.a. Michie, S., van Stralen, M.M., & West, R. (2011). *The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions*. *Implementation Science*: 6, 42.). Een korte samenvatting...

- **C** staat in dit model voor *Capability*. Mensen hebben *a) fysieke capaciteiten* en *b) psychologische capaciteiten* nodig om bepaald gedrag te kunnen vertonen. In mijn boek gebruik ik het woord **Capaciteit** voor deze component. Andere Nederlandse gedragswetenschappers kiezen ook voor 'bekwaamheid', 'kunnen', 'vaardigheden' of andere termen.
- **O** staat voor *Opportunity*. De *a) fysieke omgeving* en *b) sociale omgeving* bevorderen of beperken onze gelegenheid om bepaald gedrag te vertonen. Ik heb het woord **Omgeving** gekozen voor deze component van het model. Andere Nederlandse onderzoekers kiezen ook voor termen als 'gelegenheid', 'context' of 'situatie'.
- **M** staat voor *Motivation*. Om bepaald gedrag te vertonen moet de motivatie, de innerlijke drang om iets te doen, groter zijn dan de motivatie om dit gedrag niet te vertonen of om ander gedrag uit te voeren. Er kan sprake zijn van *a) gecontroleerde motivatie*, waarbij het gaat om onze overtuigingen, het maken van plannen en de bewuste afweging van verschillende mogelijkheden. Er kan ook sprake zijn van *b) automatische motivatie*, waarbij - vaak onbewuste - verlangens, behoeftes en vaak herhaalde denkpatronen ons gedrag aandrijven. Ik gebruik het woord **Motivatie** voor deze component. Andere auteurs gebruiken ook woorden als 'willen' of 'intentie'. In plaats van 'gecontroleerde' motivatie, wordt ook vaak gesproken van 'beredeneerde' of 'reflectieve' motivatie. En naast 'automatische' motivatie, wordt ook wel de term 'reflexieve' motivatie gebruikt (niet te verwarren dus met 'reflectieve' motivatie).

- **B** staat voor *Behavior*, oftewel: *Gedrag*. Gedrag gaat over de acties en reacties van een persoon in relatie tot zijn omgeving. Hoewel ook niet-zichtbaar gedrag (denken, voelen) onder gedrag valt, concentreer ik mij in mijn boek op ons zichtbare, waarneembare gedrag, waarmee we tastbare veranderingen kunnen realiseren.

Michie en collega's zijn niet de eersten en de enigen die wijzen op de interactie tussen capaciteit, motivatie en omgeving. Deze drie factoren vinden we ook terug in - onder meer - het *Triade-model* van Theo Poiesz, het *Behavior Model* van B.J. Fogg en in het *AMO-framework* van Eileen Appelbaum en collega's.

HOOFDSTUK 1

De bronnen met betrekking tot ontwikkeldoelen staan bij hoofdstuk 5.

De bronnen rond het beginnen met eenvoudige stapjes staan bij hoofdstuk 6.

De bronnen rond zelfmonitoring van gedrag staan bij hoofdstuk 7.

HOOFDSTUK 2

Het verhaal over Semmelweis is onder meer gebaseerd op gegevens uit de Encyclopedia Britannica en de website Past Medical History (<https://www.pastmedicalhistory.co.uk/>).

De recente cijfers over handen wassen in ziekenhuizen in Nederland komen uit het proefschrift van Vicki Erasmus (Erasmus, V. (2012). *Compliance to Hand Hygiene Guidelines in Hospital Care: A stepwise behavioural approach*, dissertation. Erasmus University Rotterdam.) en het proefschrift van Anita Huis (Huis, A.M.P. (2013). *Helping hands. Strategies to improve hand hygiene compliance in hospital care*, dissertation. Radboud Universiteit).

Het citaat van John Kotter komt uit *The heart of change* (Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.).

Het promotieonderzoek van Janka Stoker: Stoker, J.I. (1998). *Leidinggeven aan zelfstandige taalgroepen*, proefschrift, Universiteit Twente.

Het gedeelte over het beloningssysteem in ons brein is gebaseerd op informatie van de Hersenstichting (<https://www.hersenstichting.nl/>).

HOOFDSTUK 3

De eerste taxonomie van Abraham en Michie werd gepubliceerd in 2008 (Abraham, C. & Michie, S. (2008). A taxonomy of behavior change techniques used in interventions. *Health Psychology*, 27, 379-387.). Een recentere versie verscheen in 2013 (Michie, S., Richardson, M., Johnston, M., Abraham, C., Francis, J., Hardeman, W., Eccles, M.P., Cane, J. & Wood, C.E. (2013). The behavior change technique taxonomy (v1) of 93 hierarchically clustered techniques: building an international consensus for the reporting of behavior change interventions. *Annals of Behavioral Medicine*, 46, 81-95.).

Het onderzoek van Thomas Webb is uit 2010 (Webb, T.L., Joseph, J., Yardley, L., Michie, S. (2010). Using the internet to promote health behavior change: a systematic review and meta-analysis of the impact of theoretical basis, use of behavior change techniques, and mode of delivery on efficacy. *Journal of Medical Internet Research*. 12, 1.).

De drie aanjagers van gedrag zijn, zoals hierboven beschreven, gebaseerd op het COM-B model van gedrag.

Belemmering 1, waarbij ik stel dat automatisch gedrag dominant is en dat ons brein streeft naar cognitief gemak, is gebaseerd op het eerdergenoemde werk van Kahneman.

Het onderzoek dat liet zien dat een eenvoudige gedragsverandering gemiddeld meer dan twee maanden kost, is gedaan door Phillippa Lally en collega's (Lally, P., Van Jaarsveld, C.H.M., Potts, H.W.W. & Wardle, J. (2010). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*, 40, 998-1009.).

Belemmering 2, waarbij het gaat over onze hekel aan verlies is onder meer gebaseerd op de eerdergenoemde werken van Baumeister en van Kahneman.

Belemmering 3, waarbij het gaat over onze relatie met de omgeving, is onder meer gebaseerd op het eerdergenoemde werk van Thaler en van Kahneman. Het citaat van Thaler komt uit een interview dat hij gaf bij

de podcast Masters in Business

(https://www.bloomberg.com/podcasts/masters_in_business).

HOOFDSTUK 4

Het interview met John Kotter vond plaats tijdens het seminar Veranderen in een dag, op 16 juni 2017.

De term sleutelgedrag is gebaseerd op de term 'keystone habit' die Charles Duhigg gebruikt in zijn boek *The power of habit* (Duhigg, C. (2012). *The power of habit. Why we do what we do in life and business*. New York: Random House.).

De vuistregel één - één - drie baseer ik op de ervaringen die ik opdeed tijdens mijn promotieonderzoek en de aanbevelingen uit het eerdergenoemde artikel van Thomas Webb.

HOOFDSTUK 5

Over de functies van doelen citeer ik Edwin Locke (Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.) en Fred Luthans (Luthans, F. & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.).

De belangrijkste bronnen die ik gebruikte voor het gedeelte over ontwikkeldoelen zijn:

Elliott, E.S. & Dweck, C.S. (1988). Goals: an approach to motivation and achievement. *Journal of personality and social psychology*. 54. 5-12.

Vandewalle, D., Brown, S.P., Cron, W.L. & Slocum, J.W. (1998). The Influence of Goal Orientation and Self-Regulation Tactics on Sales Performance: A Longitudinal Field Test. *Journal of Applied Psychology*. 84, 249-59.

Vandewalle, D. (2001). Goal orientation: Why wanting to look successful doesn't always lead to success. *Organizational Dynamics*, 30, 162-171.

Dweck, C.S. & Grant, H. (2008) Self-Theories, Goals, and Meaning. In: *Handbook of Motivation Science*. New York: The Guilford Press.

Dam, A. van (2009). *De kunst van het falen*. Amsterdam: Ambo.

De belangrijkste bronnen die ik gebruikte voor het gedeelte over het formuleren van een helder 'waarom' voor je doel zijn:

Wrzesniewski, A., McCauley, C.P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers and callings. People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.

Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish. A new understanding of happiness and well-being*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Hurst, A. (2014). *The purpose economy. How your desire for impact, personal growth and community is changing the world*. Boise: Elevate.

Schwartz, B. (2015). *Why we work*. New York: Simon & Schuster.

Het onderzoek van Aaron Hurst en LinkedIn is hier te vinden:

<https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/purpose-at-work-global-report.pdf>

De drieslag '*see - feel - change*' komt uit Kotters eerdergenoemde boek *The heart of change*.

De belangrijkste bronnen die ik gebruikte voor het gedeelte over het belang van een heldere ranglijst zijn:

Lee, F. (2004). *If Disney ran your hospital. 9 1/2 things you would do differently*. Bozeman: Second River Healthcare.

Gallup (2017). *State of the global workplace*. New York: Gallup Press.

HOOFDSTUK 6

Icek Ajzen sprak ik in 2013. Een verslag van ons gesprek verscheen in het tijdschrift *Management Team* en staat ook online

(<https://www.mt.nl/management/icek-ajzen-meer-kennis-leidt-niet-tot-beter-gedrag/78989>).

De belangrijkste bronnen die ik gebruikte voor het deel over het belang van het selecteren van gedrag dat je leuk vindt:

Woolley, K., Fishbach, A. (2015). The experience matters more than you think: People value intrinsic incentives more inside than outside an activity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109, 968-982.

Woolley, K., & Fishbach, A. (2016). For the fun of it: harnessing immediate rewards to increase persistence in long-term goals. *Journal of Consumer Research*, 42, 952-966.

De belangrijkste basis die ik gebruikte voor het gedeelte over het belang van het formuleren van duidelijke gedragsvoornemens bestaat uit het werk van Peter Gollwitzer (onder meer: Gollwitzer, P.M. & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: a meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 249-268.) en het eerdergenoemde interview met Icek Ajzen.

Het verhaal van Dafne Schippers is onder meer opgetekend door Henk Stouwdam in NRC Handelsblad (<https://www.nrc.nl/nieuws/2016/08/12/de-belangrijkste-seconde-uit-haar-leven-3703565-a1516110>).

De belangrijkste bronnen die ik gebruikte voor het deel over het belang van het formuleren van eenvoudige gedragsvoornemens zijn:
Bandura, A. & Locke, E.A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
Bandura, A. (2004). Health promotion by social cognitive means. *Health Education & Behavior*, 31, 143-164.

HOOFDSTUK 7

Meer informatie over het burgemeesterschap van Michael Bloomberg, is onder meer te vinden in het artikel dat James Bennet schreef voor *The Atlantic* (<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/11/the-bloomberg-way/309136/>). Over Bloombergs anti-rookbeleid en de resultaten is onder meer gepubliceerd door Rhodes-Bratton en collega's (Rhodes-Bratton, B., Fingerhut, L., Demmer, R.T., Colgrove, J., Wang, Y.C. & Lovasi, G.S. (2018). Cataloging the Bloomberg era: New York City legislation relevant to cardiovascular risk factors. In: *Cities & Health*.)

De belangrijkste bronnen die ik gebruikte voor het gedeelte over de impact van de omgeving zijn:

Het eerdergenoemde boek *Nudge* van Thaler & Sunstein.

Twee interviews die ik zelf deed met Daniel Kahneman, tijdens twee edities van het seminar Psychologie in één dag (29 november 2016 en 28 november 2017).

Een podcast van Freakonomics Radio met daarin een gesprek met Daniel Kahneman van 25 oktober 2017. Online terug te lezen en te

luisteren via: <http://freakonomics.com/podcast/launch-behavior-change-revolution/>.

De belangrijkste bronnen die ik gebruikte voor het gedeelte over het belang van momenten van de waarheid zijn:

Marlatt, G.A. & Gordon, J.R. (1985). *Relapse prevention: a self-control strategy for the maintenance of behavior change*. New York: Guilford Press.

Gollwitzer, P.M. (1999). Implementation intentions. Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493-503.

De eerdergenoemde publicatie van Sullman.

Een Nederlandse onderzoeker die zich grondig heeft verdiept in het werk van Chris Argyris en de manier waarop defensieve routines verandering blokkeren is Arend Ardon (Ardon, A. (2009). *Moving moments. Leadership and interventions in dynamically complex change processes*, proefschrift, Vrije Universiteit).

De belangrijkste bronnen die ik gebruikte voor het gedeelte over het belang van zelf-monitoring zijn:

Michie, S., Abraham, C., Whittington, C., McAteer, J., & Gupta, S. (2009). Effective techniques in healthy eating and physical activity interventions: A meta-regression. *Health Psychology*, 28, 690-701.

Burke, L.E., Wang, J., Sevick, M.A. (2011). Self-monitoring in weight loss: a systematic review of the literature. *Journal of the American Dietetic Association*, 111, 92-102.

Het interview dat ik deed met Amabile in 2012 is online te lezen bij Management Team (<https://www.mt.nl/tiggelaar-ontmoet/tiggelaar-ontmoet-teresa-amabile-progressie-is-wat-telt/71487>). Daarnaast is haar boek over het belang van progressie zeer de moeite waard (Amabile, T.M. & Kramer, S.J. (2011). *The progress principle. Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Cambridge: Harvard Business Review Press.).

HOOFDSTUK 8

De ideeën over psychologische veiligheid komen onder meer uit:

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 2.

Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. In: The New York Times Magazine, feb. 25, 2016.

De volgorde '*eerst wie, dan wat*' vind je onder meer in het eerdergenoemde boek van John Kotter, *Leading change*, en bij Jim Collins (Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. New York, NY: HarperBusiness.).

De notie dat je moet streven naar maatwerk komt o.a. uit mijn promotieonderzoek.

Het interview met Daniel Kahneman dat ik hier noem is het eerder genoemde vraaggesprek tijdens het seminar Psychologie in één dag op 28 november 2017.

PRAKTIJKGIDS VOOR GEDRAGSVERANDERING

De praktijkgids is gebaseerd op bronnen die ik eerder heb genoemd. De belangrijkste zijn de publicaties van Michie, van Nowack en van Sullman, en mijn eigen promotieonderzoek.

Ook zeer nuttig was het onderzoek dat Ten Have en collega's deden naar mythes en waarheden op het gebied van verandermanagement. (Ten Have, S., Ten Have, W., Huijsmans, A. & Otto, M. (2016). *Reconsidering change management. Applying evidence-based insights in change management practice*. New York: Routledge.).

TEN SLOTTE

Als je op het gebied van gedrag en gedragsverandering meer wilt lezen, dan raad ik je de volgende boeken aan. Boeken die ik zelf leerzaam en inspirerend vond.

Duhigg, C. (2012). *The power of habit. Why we do what we do in life and business*. New York: Random House.

Dweck, C.S. (2006). *Mindset. The new psychology of success*. United States: Random House

Heath, C. & Heath, D. (2010). *Switch. How to change things when change is hard*. London: Random House Business Books.

Hermsen, S. & Renes, J.R. (2016). *Draaiboek gedragsverandering*. Amsterdam: Business Contact.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Allen Lane.

Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2008). *Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness*. New Haven: Yale University Press.

Vonk, R. (2014). *Je bent wat je doet. Van zelfkennis naar gedragsverandering*. Amsterdam: Maven Publishing.