

GEDRAG EEN BEGRIIP OF EEN VAGE AANNAME

Patrick van Veen
Gedragsbioloog



**Een uitleg over de vorming van
gedrag en methodes om gedrag
te beïnvloeden**

Patrick van Veen | www.patrickvanveen.com | www.apemanagement.nl

Colofon

© Patrick van Veen | Apemanagement, Eijsden-NL

De inhoud van deze tekst, afbeeldingen, modellen en conceptuele ideeën zijn het eigendom van de genoemde auteur.

Het is beperkt toegestaan om teksten te kopiëren en te vermenigvuldigen, mits dit gepaard gaat met de juiste bron- en auteursvermelding.

Het is niet toegestaan om teksten te kopiëren en te vermenigvuldigen voor commerciële doeleinden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Aangezien de teksten concepten zijn en nog worden bewerkt, kan het voorkomen dat er taalkundige fouten in de tekst staan.

Wij adviseren regelmatig te controleren op updates en nieuwe versies.

Vragen, opmerkingen en toestemming: mail@apemanagement.nl

We praten graag over gedrag, met de management literatuur over gedrag kun je boekenkasten vullen. We praten erover, we klagen erover, raken soms erover gefrustreerd en we willen er allemaal invloed op hebben.

Maar bij de eerste vraag: Wat is gedrag?, zijn we geneigd om te ontwijken en de vraag af te doen als onzinnig we weten toch wat gedrag is? Over gedrag gesproken: de reactie op de gestelde vraag is vaak al een studie waard.

Management goeroe Stephen Covey stelde dat: “diegene die gedrag affectief wil beïnvloeden met een lange termijn effectiviteit, eerst moet beginnen met het begrijpen van gedrag en de onderliggende motivatie die tot dit gedrag leidt”.

Maar misschien moeten we eerst eens beginnen met het definiëren wat gedrag is.

*Gedrag zijn **handelingen** die ontstaan onder invloed van onze **behoeften** en **overtuigingen**, die voordat ze zichtbaar worden door een filter van **cultuur**, **ervaringen** en **sociale** controle gaan.*

Handelingen geeft aan dat er iets gebeurd, er verandert iets in de toestand van de persoon. Met toestand bedoelen we houding, positie, geluid, geur enzovoort. Er is dus iets dat ook waarneembaar, misschien niet visueel maar kan ook met geluid of geur zijn.

Dat die handeling plaatsvindt en gedreven wordt heeft te maken met behoeften, of overtuigingen van de persoon. Je kunt behoefte hebben aan voedsel, warmte, aandacht of je hebt een overtuiging die je wilt delen of die ertoe leidt dat je ergens op reageert. Waar de handeling het gene is wat we kunnen waarnemen zijn de behoeften datgene wat we niet zien maar vaak de drijfveren die tot de handeling leiden. In de literatuur zien we vaak dat de mens eigenlijk elk wezen wordt gezien als een door behoeften gedreven machine. Alles zou terug te leiden zijn tot een aantal basale behoeften. Echter we zien ook in de recentere literatuur dat deze beschrijving te kort doet aan de mens. We worden ook vaak gedreven tot handelingen die niet altijd terug te leiden zijn tot een behoefte daarom maak ik de toevoeging: overtuiging.

Als we hoever behoeften spreken dan verwijzen we graag naar Maslow en zijn piramide. Echter in eerdere publicaties heb ik eens aangegeven deze piramide en de hiërarchische organisatie van de behoefte in twijfel te trekken. Overigens werd dit ook al door Maslows' tijdgenoten gedaan. Maslow gaf een terechte opsomming van behoeftes (eerst de basale zoals voedsel, warmte en veiligheid en daarna streeft de mens pas naar het tweede niveau) echter vaak zien we dat behoeftes tot handelingen leiden die niet verklaarbaar zijn volgens Maslow.



In de definitie wordt gesproken over een filter. Niet alle behoeftes leiden tot het directe gedrag dat je zou kunnen verwachten. Dat heeft ermee te maken dat we voordat we een handeling vertonen eerst de prikkel/drijfveer door een filter leiden. Dit filter zorgt ervoor dat er uiteindelijk gedrag ontstaat dat we waarnemen. Dat filter kan bestaan uit cultuur, ervaringen, kennis, emoties en nog veel meer factoren. Dit zorgt ervoor dat twee personen in dezelfde omstandigheden met de dezelfde behoefte en overtuigingen toch totaal ander gedrag kunnen vertonen.

Wat ontbreekt in de definitie is de externe component die wel belangrijk is om toe te voegen. De trigger tot een handeling is vaak een externe factor waarbij de behoefte de interne drijfveer is. We hebben bijvoorbeeld een behoefte aan eten, maar deze leidt pas vaak tot een handeling als we voedsel zien of ruiken. Vervolgens gaat de behoefte, het aanbod door een filter: ben je aan het lijnen, komt het niet uit om te eten, geen tijd, heb je dadelijk nog een lunch afspraak of wil je niet eten omdat anderen er iets van kunnen vinden.

Pas nadat de trigger en de drijfveer door het filter zijn gegaan ontstaat een handeling of niet die we dan als gedrag kunnen omschrijven en die een observator kan waarnemen.

In figuur 1 is een grafische weergave opgenomen van het gedrag model. Het is goed om te je te realiseren dat de externe factoren in het figuur weergegeven als aanbod van voedsel, gevaar of groepsdruk een zeer breed spectrum kan zijn waarvan we niet altijd weten wat een de trigger voor een handeling kan zijn. Vaak zijn de behoeften van een persoon voor de persoon zelf of de overtuigingen wel helder, maar hoe deze reageren op externe factoren is veel onvoorspelbaarder. Ik realiseer me ook wel dat niet iedereen zijn behoeften, instincten en overtuigingen goed kent. Daarvoor is wat we zelfkennis noemen een belangrijke voorwaarde.



Figuur 1 Vorming van gedrag, interne en externe factoren



VORMING VAN GEDRAG

Om het model nog beter te begrijpen wil ik nog iets verder inzoomen op de die kerndrijvers van het gedrag dat we waarnemen:

- Intern
- Extern
- Filter

INTERN

Onze behoeften zijn deels genetisch en dus instinctmatig geprogrammeerd: we moeten, eten, drinken, slapen en nog veel meer om te kunnen overleven. Maar als sociaal wezen hebben we ook behoefte aan aandacht, geborgenheid en sociale interactie.

Afhankelijk van onze persoonlijkheid en ervaring hebben we ook behoefte aan erkenning, bevestiging, expressie, ontwikkeling, structuur, invloed, hiërarchie enz. De lijst van behoeftes is lang maar gelimiteerd, ongelimiteerd is de variatie op elke behoefte.

We mensen ontwikkelen in ons brein naar behoeftes ook overtuigingen. Deze zijn mede bepalend als drijver van onze handelingen. We kunnen overtuigingen opbouwen die maken dat we vinden dat we iets moeten, of vooral niet moeten of juist iets op een bepaalde manier. Overtuigingen vertellen ons ook wat goed of slecht is en bepalen mede onze houding ten opzichte van situaties en wanneer we deze houding wijzigen. Overtuigingen maken bijvoorbeeld dat we vinden dat we ergens op moeten reageren, als we iets zien gebeuren dat we goed vinden reageren we mogelijk met een bevestiging een applaus of een compliment. Als er iets gebeurt dat we op basis van onze overtuigingen afkeuren kunnen we reageren met weglopen, boe geroep of een commentaar.

Anders dan behoeften zijn overtuigingen niet instinctmatig, ze worden aangeleerd, ze ontwikkelen zich en het aller belangrijkste ze kunnen veranderen en bijgesteld worden. Sommige mensen veronderstellen dat je kunt leven zonder overtuigingen, maar ze zijn een belangrijk onderdeel van ons mens zijn. We hebben ze nodig als een soort leidraad, ze helpen ons ook gevaarlijke situaties te herkennen, met de juiste mensen verbinding te maken, te bepalen in welke richting we lopen om voedsel te vinden of hoe we moeten handelen in complexe situaties. Als sociaal wezen kunnen we niet zonder overtuigingen ze helpen ons ook aansluiting te vinden en te functioneren in sociale structuren. Mensen met afwijkende overtuigingen van de overtuigingen in hun eigen groep gaan vaak op zoek naar mensen met gedeelde overtuigingen.



Overtuigingen worden vaak gevormd vanuit, cultuur, geloof, ervaringen, opleiding maar ook de visie van ene organisatie waar we werken of de doelstellingen van een vereniging waar we lid van zijn. De reden waarom ik ze als een basale drijver omschrijf van handelingen is omdat ze bepalend zijn voor wanneer we een handeling starten en hoe deze handeling eruit ziet.

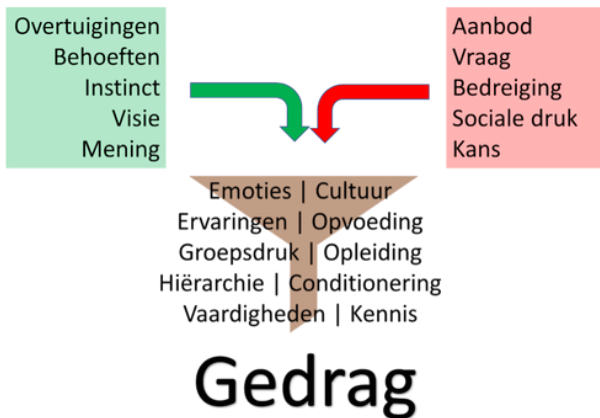
EXTERN

In tegenstelling tot de drijvers zijn de triggers van gedrag vaak extern gelegen. Drijvers kunnen latent aanwezig zijn en niet onmiddellijk leiden tot handelingen maar onder invloed van een trigger kan er gedrag ontstaan.

Het beste uit te leggen aan de hand van een voorbeeld. We hebben ene basale drijver en dat is de behoefte om te eten en drinken. Echter regelmatig leidt het aanbod van voedsel pas tot een werkelijke handeling. Maar het kan ook zijn dat het ontbreken van voedsel leidt tot een handeling. Soms is het niet direct het aanbod maar een gekoppelde prikkel die ertoe leidt dat we gedrag vertonen voor ons mensen is de klok een belangrijke trigger van ons handelen. We krijgen honger om 12.30 uur omdat we gewend zijn op dat tijdstip te lunchen. We gaan vaak pas slapen op een specifiek tijdstip. De klok dicteert vaak onze handelingen net zoals de dagen van de week. Bij mensen die in oersystemen leven of dieren worden juist vaak geleid door de invloeden van het seizoen of de stand van de zon en maan. Ze worden vaak gezien als te leven met het ritme van de natuur.

Tot triggers horen ook signalen van gevaar, bedreigingen die we ervaren maar ook de kansen die zich voordoen. Een belangrijke trigger is het gedrag van de mensen om ons heen. Als sociale wezens worden we in belangrijke mate beïnvloed door de groep waar we onderdeel van zijn. Daarbij speelt ook de hiërarchie of autoriteit die we anderen toekennen. Vaak zijn onze handelingen een gevolg van de opdracht die we krijgen of het geloof in de autoriteit van de ander. Het aanbod van voedsel kan een belangrijke trigger zijn om te gaan eten maar anderen zien eten zorgt ervoor dat we honger krijgen en als we in een restaurant zitten zijn we vaak geneigd om naar de tafel naast ons te kijken om te zien wat daar wordt opgediend voordat we onze eigen keuze maken. Vaak is het ook de groepsdruk die onze handelingen bepalen. We zeggen dingen omdat anderen ze benoemen, we lopen achter anderen aan om niet tegen de stroom in te lopen. Maar we hebben ook te maken met sociale besmetting: als sociaal wezen zijn we gevoelig voor emoties van anderen en huilen we mee met de TV of lachen we omdat we anderen horen lachen. Bij jonge baby's is deze sociale besmetting al waargenomen ze geeuwen omdat ze anderen zien geeuwen, steken de tong uit omdat anderen dat doen en huilen graag met andere baby's mee.





Figuur 2 Vorming van gedrag van behoeften tot cultuur

FILTER

In de jaren 70 en 80 werd de mens binnen de zogenaamde stroming van het zogenaamde behaviorisme (behaviour is gedrag) gezien als een prikkel reactie machine. Een juiste trigger of te wel prikkel leidde tot een specifiek gedrag. Ons menselijk gedrag werd in belangrijke mate verklaard door de bovengenoemde twee mechanismes: de drijfveren en de triggers. Onder zijn invloed werden dieren waaronder de mens gezien als wezens die je kon trainen in welk gedrag dan ook als je maar op het juiste moment de juiste prikkel gaf, vaak een beloning maar soms ook een straf. Het autonome denken en het autonome handelen werd gereduceerd tot een bijna machinaal handelen. Zijn ideeën kwamen in de jaren 80 steeds vaker onder druk te staan omdat zijn overtuiging dat als je de prikkels maar op de juiste manier stuurde je de mens in belangrijke mate kon vormen naar het ideale plaatje. Ouders echter gaven vaak de foute prikkels waardoor kinderen zich niet tot de juiste model burgers ontwikkelden. Emotionele verbondenheid was volgens Skinner een gevaar in de opvoeding.

In het analyseren van hoe gedrag ontstaat en hoe handelingen tot stand komen hebben de onderzoekers van de jaren 70 en 80 een belangrijk element over het hoofd gezien en dat is het filter dat altijd zit tussen de drijver, trigger en de uiteindelijke handeling.

Het filter is misschien het minst te begrepen onderdeel in dit handelingsproces. Dit zorgt ervoor dat uiteindelijk gedrag vaak onvoorspelbaar is, mensen afwijken van de groep, mensen een duidelijke persoonlijkheid hebben en gedrag regelmatig niet te sturen is. Welk gedrag we vertonen en of we gedrag vertonen op basis van drijvers en prikkels is afhankelijk van ons persoonlijk filter. Dit filter bestaat uit vele factoren en lagen sommige kennen we anderen zijn onbekend. Filters worden in belangrijke mate opgebouwd in onze opvoeding en ontwikkeling.



Het omvat de bagage die we met ons meedragen zowel positief als negatief. Laat ik er een paar benoemen en toelichten. Onze emoties zijn een belangrijk filter het bepaald hoe we ons voelen in situaties en hoe we ermee willen omgaan. Basale emoties zijn deels aangeboren maar ze worden verder gevormd in ons leven, het bepaald waar we blij van worden of bang. Maar de secundaire emoties bepalen wat jaloezie of afgunst oproept. Ze zijn belangrijk omdat ze mede bepalen of we wel reageren op een trigger en in welke heftigheid. Soms is de expressie van de emotie het gedrag dat we waarnemen. Het is dus zowel de expressie, de handeling, als het filter. Een aantal mensen zullen zeggen dat emoties behoren tot de drijvers, de behoeften. Ik ben van een andere mening. Onze behoefte is dat we zoeken naar veiligheid en bescherming, de prikkel van gevaar kan uit eindelijk de emotie van angst oproepen of agressie. Voordat we die tonen zorgt het filter welke emotie de voorrang krijgt en hoe we hiermee omgaan.

Andere filters zijn onze kennis, kunde, vaardigheden. Afhankelijk van deze elementen zullen we soms wel tot een handeling kunnen komen of niet, soms zullen we op een prikkel anders reageren dan onze buurman of vrouw omdat we andere voorkennis hebben. Maar ook de vaardigheid die we hebben. We zullen bepaald voedsel mijden omdat we niet weten hoe het eetbaar terwijl de ander wel over de vaardigheden beschikt. Als ik geen idee heb hoe ik noten moeten kraken zal ik ze negeren terwijl de ander die wel de tools heeft ze juist zal uitzoeken om te eten.

Een belangrijk onderdeel van het filter is cultuur. Wij mensen hebben behoefte om als we vreemden ontmoeten contact te maken, te onderzoeken wat de intentie is van de ander en onze eigen intenties duidelijk te maken. Dit is de drijver. Als we anderen, vreemden, ontmoeten is dat de trigger. Het gedrag dat we vertonen wordt in belangrijke mate bepaald door onze cultuur, de rituelen die we volgen, de intensiteit van de begroeting. Cultuur stuurt gedrag in belangrijke mate en zorgt er ook voor dat we op dezelfde drijver en prikkel anders kunnen reageren, soms met misverstanden tot gevolg. Realiseer je hierbij dat cultuur niet alleen om etnische culturen gaat maar bedrijfs- of beroeps cultuur.

Onder trigger benoemde ik de andere mensen de dynamiek van de groep. Ook in het filter speelt de groep een belangrijke rol. We kennen groepsdruk of te wel sociale druk. Bij veel handelingen laten we mee wegen wat de groep vindt of denkt. We worden beïnvloed door sociale angst, het vermoeden dat we hebben dat bepaald gedrag kan leiden tot negatieve consequenties van de groep. Daarmee is de groepsdruk of verwachting niet altijd een reëel gegeven maar kan het ook zijn dat het een fictief filter in ons brein is.



Het zogenaamde filter dat bepaalt of we gedrag wel of niet vertonen en in welke vorm kent veel factoren die het beïnvloeden maar het belangrijkste is misschien wel de ervaring en bagage die we meenemen. Realiseer je dat ons filter een dynamisch geheel is dat voortdurend wordt bijgesteld en opnieuw wordt gevormd een kans en een bedreiging als we het gaan hebben over gedragsbeïnvloeding.



BEÏNVLOEDING VAN GEDRAG

De vraag die veel mensen bezighoudt is hoe gedrag effectief te beïnvloeden? Zoals in de quote van Stephen Covey: het begint met het begrijpen, maar dan?

Vaak proberen we het uiteindelijke gedrag dat we waarnemen en ervaren te veranderen en te sturen, meestal zonder langdurige effectiviteit. Het zou goed zijn bij gedragsbeïnvloeding om de focus te verleggen van het eindresultaat van het eerder uitgelegde proces, de handeling, naar de knoppen waaraan men kan draaien met effectiviteit.

Uit het eerder beschreven model blijkt dat er drie knoppen zijn om aan te draaien. Afhankelijk van wat men wil bereiken en waar het over gaat/wat het doel is kun je voor een specifieke knop kiezen. Meestal heb je niet overal invloed op. Het is ook goed dit te herkennen om te voorkomen dat men zinloze energie verspilt. De belangrijkste les die ik heb geleerd is zorg dat je weet waar je met de kleinste investering de grootste winst kunt behalen, blijf vooral weg daar waar je veel moet investeren met mogelijk maar een klein effect. Vaak zie ik dat mensen zwaar investeren op veranderingen terwijl men van de voren weet dat het effect minimaal is. Het resultaat is vaak gegarandeerde frustratie.

De drie knoppen komen overeen met de eerder genoemde kerndrijvers: de drijver, de trigger het filter.



ONZE DRIJVERS

We hebben overtuigingen en behoeften die in belangrijke mate ons gedrag sturen. Helaas kun je weinig veranderen aan onze oerbehoefte, echter deze zijn ook niet vaak de motivatie tot ongewenst gedrag. Pas als de behoeften on-crontoleerbaar worden gaat het vaak fout. Als voorbeeld het eten van fout voedsel, dit wordt vaak gedreven door onze behoefte aan zoet, zout en vet. Het is een behoefte gedreven vanuit een oermechanisme om te overleven op de barre savanne. De meeste van ons zwerven echter niet meer over de oneindige vlaktes maar lopen in de supermarkt langs rekken kant en klaar voedsel. Onze basale behoefte is geen al te beste voorwaarde om ons foutief eetgedrag aan te passen.

Overtuigingen zijn flexibeler en kunnen we beïnvloeden, door de juiste informatie, het geven van voorbeelden en ook het creëren van ervaringen. Als het mijn overtuiging is dat ik dagelijks een portie vlees moet eten, dan kan ik door informatie mijn overtuiging bijstellen of door het eten van lekkere betaalbare alternatieven tot een ander inzicht komen. Mensen hun overtuiging beïnvloeden kan zorgen voor een duurzame verankering van nieuwe gedrag. Echter er is ook een risico dat men intenser gaat vasthouden aan de overtuiging en nog standvastiger wordt. We hebben dit gezien in de corona crisis, waarbij men probeerde corona ontkeners of antivaxers aan te spreken op hun overtuiging. Het effect was dat men nog meer bevestigd werd in de overtuiging die men al had en er juist een grotere tegenstelling ontstond. Wie overtuigingen wil veranderen moet ook goed weten op welke overtuiging men stuurt. Waren corona-ontkeners overtuigd dat corona niet bestond of twijfelde men aan de betrouwbaarheid van de overheid. Je ziet dan dat steken die overheid, ministers, politici lieten vallen een veel sterker averechts effect had dan alle goed bedoelde informatie van medici. Je kunt nog zo veel wetenschappers inzetten, een misstap van een politicus weegt dan veel zwaarder dan welke campagne ook.

Het is goed een onderscheid te kunnen maken tussen een overtuiging en een mening. Meninge zijn vaak de uiting van een overtuiging. Dat betekent ook dat je veel energie kunt stoppen in het veranderen van een mening als de onderliggende overtuiging niet verandert is het verloren energie. Overigens soms worden meninge ook gevormd onder sociale druk of ervaringen. Probeer te onderzoeken waar deze vandaan komt zodat je aan de juiste radertjes draait.



TRIGGERS

Veel van onze handelingen en dus gedrag worden pas getoond nadat er triggers zijn die het de handeling ook lonend maken of tot een resultaat kunnen leiden. Het meest simpele voorbeeld is eten. Het aanbod van eten doet de meeste van ons eten, ook op momenten dat we helemaal geen honger hebben. Onze basis behoefte aan eten is altijd aanwezig maar leidt in de huidige moderne samenleving pas tot een handeling als er aanbod is. Zo zijn we ook alert op gevaar en is er een grote behoefte aan veiligheid. Maar we handelen er pas naar als er daadwerkelijk een bedreiging is. Gaan we al handelen alsof er gevaar of een bedreiging is zonder een werkelijke trigger dan praten we meestal over een fobie of gestoord handelen. Dan heeft de aanpak van de trigger geen functie maar moet je aan de kant van de drijvers aan de knoppen draaien.

In veel gedragsbeïnvloeding is het ingrijpen op de triggers het meest effectief en kost de minste energie. Je kunt mensen omgeven met anderen die het juiste gedrag vertonen. Je kunt aanbod wijzigen, kansen creëren maar ook bedreigingen weg halen.

Helaas zien we in organisatie gedrag dat we te weinig gebruik maken van deze knop. Vaak hoor ik medewerkers hun gedrag motiveren vanuit angst of het ontbreken van veiligheid, wat we verzuimen is de omgeving te creëren van veiligheid of te onderzoeken wat de triggers zijn die de onveiligheid veroorzaken en uiteindelijk dus bijdragen aan gedrag die we als onwenselijk zien zoals, vluchten, geen initiatief, ziek melding, verschuilen achter anderen en alleen binnen de lijntjes kleuren. Programma's gericht op eigen initiatief en persoonlijk leiderschap zijn vaak weg gegoooid geld als de triggers niet overeenkomstig zijn met wat we willen bereiken met gedrag.

We zien overigens één terrein waar deze aanpak actief is ingezet en ook breed gedragen wordt: anti rook campagnes. In belangrijke mate is de actie gericht op het weghouden van triggers, de omgeving dusdanig voorgegeven dat de behoefte aan roken wordt onderdrukt. Bij andere verslavingen zien we juist dat er op andere mechanismes wordt gestuurd bijvoorbeeld bij eet- en suikerverslaving. Fastfoodketens en aanbieders van suikers mogen nog steeds op heel verleidelijke wijze hun waren aanbieden. Zonder te oordelen over goed of slecht achter de campagnes is het vooral een duidelijk en herkenbaar verschil van het beïnvloeden van gedrag. Anti-roken stuurt sterk op de triggers terwijl de anti-suikers sterk op de drijvers richt. We zullen bij de gedragsbeïnvloeding zien dat in de diervverzorging en biologie op veel wijzen de triggers aangepast kunnen worden om te verleiden tot het juiste gedrag.



Sociale druk door mensen die wel het juiste of gewenste gedrag vertonen is een effectieve manier. In de praktijk faalt deze echter regelmatig omdat we niet de randvoorwaarden creëren dat deze sociale druk ontstaat. De groep mensen met het juiste gedrag is bijvoorbeeld te klein, of hun sociale positie is ondergeschikt. Een stagiair of trainee in een groep plaatsen om zodoende gedrag te beïnvloeden is daarom vaak niet effectief. De groep beïnvloedt dan de stagiair of trainee sterker dan omgekeerd.

Ook het weghalen van bedreigingen, belemmeringen (soms letterlijk fysiek), kunnen helpen om de juiste gedragingen te creëren. Denk daarbij ook aan technologische belemmeringen, complexe processen of teveel stappen om iets te realiseren. Mijn ervaring met de knop triggers is dat we te weinig gebruik maken van deze optie en vaak ook de belemmering over het hoofd zien die deze knop oplevert. Soms is er ook een politieke, maatschappelijke weerstand om deze te benutten. We zien het veranderen van de omgeving vaak als paternalistisch. Maar we vergeten dat op dit punt ook belemmeringen zitten om te komen tot een gedragswijziging. Zeker in organisaties kunnen we hier veel winnen. Nog een aanvulling omdat het hierbij gaat om externe factoren moeten we ons ook realiseren dat het vaak raakt aan belangen van anderen in de organisatie. Als ik wil dat mensen intern meer informatie delen en makkelijker communiceren, kan ik daarvoor belemmeringen zoals technologie of beveiligingen weghalen. Echter de juridische afdeling kan dan opeens bezwaren hebben omdat een AVG het openstellen van informatie belemmert. Rondom thema's van samenwerken in ketens zien we dat vaak deze tegenstrijdigheid de grootste belemmering oproept.



FILTER

Het filter bestaat uit ontzettend veel lagen die we elk in mindere of meerdere mate kunnen beïnvloeden. Omdat de meeste lagen ontstaan onder invloed van onze ervaringen zijn ze flexibel en kunnen ze aangepast worden, alhoewel soms zijn ervaringen zo hardnekkig dat ze leiden tot overtuigingen en anderen denken dat het zelfs behoeften of instincten worden.

Als je gedrag wilt beïnvloeden kun je eerst afvragen hebben mensen de juiste kennis en vaardigheden om dit gedrag te tonen. Er zijn hele industrieën die klaar staan om dit eventuele manco op te lossen door training en begeleiding. Dit kan effectief zijn mits de beperking onder deze knop zit. Vaak zie ik dat we mensen de ene na de andere training aanbieden maar de overtuigingen niet aangepakt worden. Of we trainen mensen voor vaardigheden die pas over een jaar nodig zijn omdat dan de beoogde organisatiewijziging wordt doorgevoerd of de apparatuur dan wordt geleverd.

Andere manier van aansturen (aanpassen hiërarchie), wegnemen van groepsdruk kunnen helpen te sturen op het juiste gedrag. De vraag soms individueel of gericht te stellen kan een ander antwoord opleveren dan een vraag te stellen midden in een groep.

Een ander element waar je mee aan het werk kunt is cultuur, cultuur verschillen zijn er maar ze zijn niet in beton gegoten. En ik spreek hier niet alleen over etnische culturen maar ook organisatie en beroepsgroep cultuur. Vaak zien we dat mensen in andere omstandigheden opeens wel bereid zijn een stuk van hun cultuur aan de kant te schuiven. Gedragsbeïnvloeding door het draaien aan de knop filter is vaak zeer operationeel en zijn we er bekend mee. Helaas vergeten we dat het vaak ook een soort tuning is je moet aan meerdere knoppen draaien om het juiste gedrag te zien.



GEDRAGSBEÏNVLOEDING DE METHODIEKEN

Ook al weet je aan welke knop je wilt draaien maar welke methodieken heb je, hoe kun je als leidinggevende, HR manager of collega het gedrag beïnvloeden.

Natuurlijk kun je lange lijsten van methodieken opsommen. Laat ik me beperken tot de biologie. De tools die we in onze gereedschapskist hebben als we kijken vanuit gedragsbiologie, de natuur en ons oergedrag.

De lijst wordt dan erg beperkt maar wel zeer handzaam en hopelijk ook effectief. Het gaat hierbij dus niet alleen over aan welke kop je gaat draaien, maar vooral hoe je eraan draait. Hoe krijg je beweging of te wel hoe breng je mensen van A naar B?

RUIMTE VOOR HET EXPERIMENT EN ONTDEKKEN

Vaak krijg ik de vraag hoe weet een aap hoe een tak zijn gewicht kan houden tijdens het slingeren? Het antwoord is vrij eenvoudig: door het uit te proberen en daarmee ervaring op te bouwen.

We zijn van nature uitgerust met een zekere nieuwsgierigheid en drang om te ontdekken. In belangrijke mate is deze drang gekoppeld aan een aantal specifieke levensfasen. Met name de kinder- en pubertijd zijn hoogtijdagen van het ontdekken, grenzen verkennen en risico's nemen om los te breken van wat je al weet. Het gedrag van pubers wat vaak leidt tot irritaties is juist bedoeld om het leren te stimuleren. Pubers denken buiten kaders, verkennen grenzen, hebben weinig focus en zijn snel afgeleid. Excellente persoonlijkheidskenmerken voor wie wil leren.

Bij mensapen zien we vaak dat het juist pubers zijn die nieuwe gedragspatronen introduceren in een groep, gedrag van anderen kopiëren en trucjes en vaardigheden leren om juist dingen te doen die anderen niet beheersen. Het is de levensfase waarbij jonge chimpansees door te experimenteren en ontdekken leren hoe te klimmen en welke boom hun gewicht houdt.

We zouden wat vaker de randvoorwaarden moeten creëren zodat medewerkers, collega's, partners weer tijd hebben om te ontdekken, te experimenteren. We moeten de innerlijke puber af en toe wakker maken.



Dat gaat niet vanzelf daar moet je de voorwaarden voor scheppen. In veel organisaties is alles dichtgetimmerd in processen en procedures, alles ligt vast ruimte is er niet en zeker niet voor puber gedrag. Op de vraag die iemand mij stelde hoe herken ik de puber in mijn organisatie? Was mijn antwoord ze vinden jou wel als jij de voorwaarden schept, geef mensen ruimte, laat ze eens aanmodderen, leg niet elk moment van de dag vast in overleggen, laat mensen zich vervelen en lummelen, stel ze vrij van saai overleg, prikkel ze, daag ze uit.

VOORDEEL

- goede verankering en acceptatie
- vertrouwen
- onverwachte of geplande varianten
- creativiteit

NADEEL

- lastig te sturen
- vertrouwen
- tijdsplan



VOORBEELD GEDRAG | NA-APEN | PEER-OVERDRACHT

De goedkoopste en makkelijkste manier van gedragsbeïnvloeding is het tonen van het juiste voorbeeld. En dit is niet alleen van toepassing op leidinggevendenden maar ook op collega's. Veel mensen verwachten gedrag van de ander dat ze zelf niet vertonen. Dan is de eerste vraag waarom zou je het dan van de ander verwachten? Omdat deze een andere rol of functie heeft of omdat jij de baas bent? Mijn observatie is regelmatig dat veel mensen niet eens door hebben dat ze zelf niet het juiste gedrag vertonen. Veel mensen hebben een misplaatst zelfbeeld. De gouden regel is verwacht geen gedrag van de ander dat je zelf niet toont.

Belangrijk is dat je gedrag vaak makkelijk kunt beïnvloeden door voorbeeldgedrag omdat mensen sociale wezens zijn. We hebben van nature ook de aanleg om anderen te kopiëren: in kleding, houding en gedrag. Vaak doen we dat zelfs onbewust, dus als jij het gewenste gedrag vertoond zul je vaak snel navolging zien. En hoe meer mensen volgen hoe groter de druk op anderen wordt om dit gedrag te kopiëren. Natuurlijk zijn er altijd mensen die hier ongevoelig voor zijn of zelf averrechts reageren en dus juist tegengesteld gedrag gaan vertonen van wat de anderen laten zien. Met deze mensen moet je een andere strategie volgen.

Vaak zien we dat deze methode ook negatieve effecten heeft. Veel nieuwe mensen in een organisatie leren het gedrag van hun zogenaamde peers (gelijken) het nadeel is dat dit gedragingen zijn die je juist uit een organisatie kwijt wilt. Soms worden nieuwe mensen aangenomen juist om ook nieuw gedrag in de organisatie te brengen echter zien we vaak als effect dat deze nieuwe mensen juist oude gedragspatronen kopiëren en aannemen. Het leren van peers is effectief maar zorg wel ervoor dat je weet wie van wie leert. Stuur dit begeleidt dit. En weet vooral dat als je zelf niet het juiste gedrag vertoond er weinig zal veranderen.

VOORDEEL

- goedkoop en effectief
- laagdrempelig
- goede motivatie
- peer leren meest effectief

NADEEL

- voorbeeld gever moet zich bewust zijn eigen gedrag
- negatief gedrag wordt eerder gevolgd als positief gedrag
- gedrag moet zichtbaar zijn



HIËRARCHISCH GESTUURD | OVERTUIGEN

Je kunt mensen iets laten doen omdat je de baas bent. Het hangt ervan af hoe autoriteitsgevoelig mensen zijn dat ze ook daadwerkelijk de instructies opvolgen. We zien dat vaak in crisistijden mensengedrag makkelijk is te beïnvloeden omdat je vanuit autoriteit mensen kunt bewegen. Het is effectief, gericht en kost weinig energie. Gebruik je deze methodiek echter buiten crisismomenten is het effect vaak maar beperkt oftewel zolang de baas kijkt.

Wat vaak over het hoofd wordt gezien is dat overtuigen ook een vorm van hiërarchisch beïnvloeden is. Immers je gebruikt je deskundigheid, ervaring en dus autoriteit om anderen te beïnvloeden. Politici en wetenschappers zijn hier dol op. In coronatijd werden we overspoeld met deze methode. Overtuigen richt zich rechtstreeks op een van de knoppen namelijk de drijvers. Onze overtuigingen zijn vaak vast verankerd en ik omschreef al het risico om overtuigingen aan te pakken: het is kosten en tijdsintensief en je loopt het risico dat mensen nog steviger in hun eigen overtuiging gaan zitten.

Maar eerlijk is eerlijk een zilverrug gorilla die af en toe op de borst slaapt en de richting aan geeft kan voor rust zorgen. Je moet wel oppassen dat het geen trucje wordt en niemand meer opkijkt van een borstroffel.

VOORDEEL

- verankering
- draaien aan knoppen die effect hebben
- men kan zelf ambassadeur worden
- men gelooft in verandering

NADEEL

- tijdsintensief
- risico mensen kwijt te raken of ze worden tegenstander



STRAFFEN EN BELONEN

Als we spreken over straffen en belonen in gedragsbeïnvloeding krijg je te maken met heel verschillende stromingen en opinies, vaak niet gebaseerd op objectief onderzoek. Veel mensen zijn overtuigd van de effectiviteit van belonen. Management en HR strategieën zijn vaak gebaseerd op beloning en er is ook niets tegenin te brengen. Mensen zijn vaak bereid gedrag te vertonen waar ze voor beloond worden. We weten ook dat gedrag dat beloning oproept vaak versterkt wordt. Echter dat betekent niet dat ongewenst gedrag automatisch verdwijnt. Daarnaast kan er ook een straffend effect uitgaan van beloning en zo ook omgekeerd, soms is de straf de beloning.

De kern is dat als je straffen of beloning wilt toepassen je allereerst moeten weten welk gedrag je beloont of straft en ten tweede moet je voldoende kennis hebben over de impact van de beloning en/of straf. Daarnaast is er vaak ook een sociale component aanwezig die de strategie behoorlijk in de war kan schoppen.

Wat we weten over beloning van gedrag is dat er een duidelijke link moet zijn tussen gedrag en beloning. Dat betekent dat uitgestelde beloning minder effect heeft dan een directe beloning. Een eindejaarsbonus is aardig maar heeft weinig sturend effect op gewenst gedrag. De beloning moet ook proportioneel zijn. Een compliment en bedank je is altijd plezierig maar niet altijd afdoende. Als iemand een grote inspanning levert wil deze hier ook iets meer voor terugzien. Overigens kan een beloning ook te groot zijn, wat betekent dat de omvang geen toegevoegde waarde heeft of juist averrechts werkt. Iemand die iets kleins doet kun je bedanken, het voelt zelfs vervelend als iemand overladen wordt.

Het moet ook duidelijk zijn welk gedrag wordt beloond. Voor de ontvanger is het niet altijd duidelijk welk gedrag beloont wordt het kan zijn dat de ontvanger de beloning koppelt aan het foute gedragspatroon waardoor iets versterkt wordt dat uiteindelijk niet bijdraagt aan wat je wilt bereiken. Het gedrag moet haalbaar zijn. Het lijkt wel eens dat men denkt dat met beloning men alles uit de mens of dier kan halen. Het is ook een opvatting van een stroming in de jaren 80, het behaviorisme. Hierin was men overtuigd dat men elk gedrag kan vormen mits men maar op het juiste moment een prikkel geeft. Deze stroming was ook ervan overtuigd dat veel fout gedrag juist gevolg was van de foute prikkel op het foute moment. Deze stroming ging aan veel zaken voorbij maar een daarvan is dat gedrag dat men wil zien haalbaar moet zijn voor het individu. Als dit niet zo is redt je weinig met beloning.



Daarnaast heeft belonen vaak een sociale component, als mensen die een vergelijkbare investering hebben gedaan of hetzelfde gedrag hebben getoond verschillend beloond worden zal diegene die het minst ontvangt of zelfs volledig genegeerd wordt het ervaren als een straf en daarmee wordt een averrechts effect bereikt met als gevolg dat diegene die niet wordt beloond volgende keer geen juist gedrag meer laat zien. Het kan ook zijn dat als twee personen gelijk worden beloond maar een van de twee nauwelijks heeft geïnvesteerd in het resultaat, dit ook kan leiden tot frustratie en ervaren van straf en stopt met het juiste gedrag. In een experiment waarbij we twee chimpansees lieten samenwerken om toegang te krijgen tot voedsel startten we de ene chimpansee te belonen met meer druiven dan de andere chimpansee. Op het moment dat de chimpansee die steeds meer beloning kreeg vier druiven ontving staakte de chimpansee die steeds maar een druif ontving de samenwerking. Technisch kregen ze beiden een beloning, waarbij de handelingen niet complexer of zwaarder werden. Waar in een aantal pogingen de aangeboden beloning voldoende was, was het uiteindelijk niet meer tevredenstellend omdat de ander meer kreeg. Het rechtvaardigheidsbegrip werkt dan tegen je en resulteert in een tegengesteld effect.

De sociale component is belangrijk, niet alleen chimpansees maar ook mensen vergelijken, meten af, en laten de manier waarop ze naar beloning kijken afhangen van wat de ander krijgt.

Veel managementgoeroes en coaches zijn van mening dat straffen een zwakgebod is. Maar in de natuur zien we voortdurend dat doormiddel van straf gedrag wordt bijgestuurd, soms is het subtiel wenkbrauwen optrekken, de andere keer is het een harde blaf of een beet. Dieren geven voortdurend de grenzen aan en dat doen ze niet altijd door iemand subtiel af te leiden of te zoeken naar het moment dat er een aanleiding is voor een beloning. We lijken het verleerd te zijn om mensen aan te spreken op gedrag, grenzen te stellen en het is een nog groter taboe geworden om consequenties te koppelen aan foutief of ongewenst gedrag. Echter gedrag dat niet wordt gecorrigeerd zal niet altijd automatisch verdwijnen en het zal ook lastig zijn gedrag altijd door een ander patroon te vervangen (omdat er niet een positieve tegenhanger is die je kunt belonen). Wat we zien in onderzoek bij jonge dieren en mensen is dat vaak ook negatief gedrag wordt getoond (pesten, agressie tov anderen of grensoverschrijdend gedrag) om anderen uit te testen en met name volwassenen. Het is onderdeel van het leerproces, waarbij het afbakenen van grenzen ontzettend belangrijk is.



Bij straffen moet je wel oppassen dat het niet een vorm van beloning wordt zo zie je soms individuen die juist negatief en ongewenst gedrag vertonen om een reactie te ontlokken en daarmee bijvoorbeeld aandacht of status te verkrijgen. Vooral jongeren in een bepaalde leeftijd zijn hier gevoelig voor. Maar ook soms in subculturen, straf kan statusverhogend werken en daarmee ook negatief gedrag stimuleren. Samengevat is belonen en straffen een effectief middel maar je moet wel weten hoe je het inzet.

VOORDEEL

- gericht op de output
- sluit aan bij bestaande systemen

NADEEL

- kennis van straffen en belonen noodzakelijk
- diegene die de prikkel geeft moet goede kennis hebben eigen gedrag
- risico van uitdoven

(OPERANT) CONDITIONEREN

Het was Ivan Petrovitsj Pavlov die bij toeval in de 19e eeuw ontdekt dat je honden op commando kunt laten kwijlen bij het tikken van een metronoom of het rinkelen van een belletje. Ze hebben geleerd die geluiden te verbinden aan mogelijk voedsel dat eraan komt. Uiteindelijk is het niet noodzakelijk dat er altijd voedsel op het geluid volgt. Veel van ons menselijk gedrag is net zo geconditioneerd, zoals dit mechanisme is gaan eten. We krijgen een honger gevoel als de klok de juiste tijd aangeeft omdat we altijd rond die tijd lunchen. Ongeacht of we werkelijk honger hebben. Veel marketeers snappen dit mechanisme uitstekend door signalen zoals geluiden, kleur of logo te verbinden aan een potentiële verleiding. Onze eerste hond begreep haarfijn dat een grote gele M op een paal geassocieerd kon worden met eten en wees mij tijdens het auto rijden met blaffen op de kansen die ik liet liggen om calorieën te verzamelen.

In de tweede helft van de vorige eeuw werd de theorie van conditionering uitgebreid onder leiding van Burrhus Skinner naar de zogenaamde operante conditionering. De kern was door het verbinden van beloning en straf op de juiste manier aan spontane natuurlijke gedragingen kon je gedrag van dieren en mensen gaan vormen. Simpel uitgelegd kun je een kip leren pianospelen door als deze pikt op een gekleurde stip (kippen pikken de gehele dag als natuurlijk gedrag) deze te belonen. De kip zal versterkt gaan pikken op die stip om beloning te krijgen. Als je de beloning uitstelt en een tweede stip in een andere kleur plaatst naast de eerste stip gaat de kip experimenteren om toch aan de beloning te komen en zal ook de andere stip aanpikken, als deze wordt gevolgd door het pikken van de originele eerste stip, volgt de beloning en is het eerste melodietje geboren.



Anders dan de traditionele conditionering ga je beloning inzetten om gedrag te stimuleren en verankeren je gaat sturen. Skinner zag veel opties om ook ons menselijk gedrag te beïnvloeden. Vanuit een stroming die hij leidde, het behaviorisme, zag hij ons menselijk gedrag als een opeenstapeling van operant geconditioneerde gedragingen: de omgeving belooft ons voor gedrag maar straft ook en uiteindelijk zou de mens niets anders zijn dan een resultaat van de juiste beloning of straf. Hij zag ook mogelijkheden in deze theorie om het opvoeden van kinderen anders in te richten, de zwakke schakel waren alleen de ouders die verkeerd beloonden en die eigenlijk uitgeschakeld moesten worden in de opvoeding. Skinner verdween van het toneel en daarmee ook het behaviorisme. Echter de kern is nog steeds belangrijk we kunnen gedrag beïnvloeden door het verbinden van de juiste beloning.

Veel mensen kennen gedragstraining bij honden gebaseerd op de zogenaamde klikkertraining. Deze gaat uit van conditionering dmv beloning. Daarnaast wordt de beloning gekoppeld aan een tweede signaal (de klik) die de beloning deels ver vangt. Ook hier snappen marketeers weer goed hoe het werkt, we zijn trouw aan supermarkten die ons belonen met spaaracties of het nu gaat om voetbalplaatjes, zegeltjes voor servies of kleine plantjes. De extra beloning bindt ons en verleid ons in de juiste richting.

De kern van het behaviorisme en het operant conditioneren is nog steeds een belangrijk mechanisme dat we ook buiten de supermarkt of de hondentraining kunnen inzetten om mensen gedrag te beïnvloeden.

Laat ik een aantal principes op een rij zetten:

- De basis is dat je bestaand of natuurlijk gedrag gaat versterken door middel van beloning;
- Deze beloning moet de ontvanger duidelijk kunnen koppelen aan het gedrag, dat betekent dat de beloning niet uitgesteld mag zijn;
- Je kunt het gewenste gedrag ook koppelen aan een onderliggende handeling, bijvoorbeeld iemand die graag punctueel is planningen laten maken, met andere woorden je breidt het handelingspectrum uit, zoals een kip die van pikken naar pianospelen gaat;
- Beloning wordt gebruikt om het juiste gedrag te sturen, echter je hoeft niet te blijven belonen als het juiste gedrag is ingesteld, maar wanneer de beloning wel komt moet onvoorspelbaar zijn, een bonus eind december heeft geen enkele toegevoegde waarde in gedragsbeïnvloeding;
- Belangrijk is dat ongewenst of niet zinvol gedrag volledig genegeerd wordt;
- Let op aandacht is ook een beloning, net zoals negatieve aandacht.

VOORDEEL

- sluit aan bij aanwezige gedrag
- gaat op een plezierige wijze
- goed voorbeeld naar anderen.

NADEEL

- op juiste moment prikkel uitdelen
- kan uitdoven



VERRIJKEN | VERLEIDEN

Vaak gebruiken we verleiding en verrijking onbewust als methode om te beïnvloeden alhoewel bij kinderen en wederom in de marketing doen we dit. Je probeert iets aantrekkelijk te maken waardoor iemand bepaald gedrag gaat vertonen. Als je wilt dat mensen in een stad een bepaalde straat inlopen kun je proberen die straat aantrekkelijk te maken. Met kerst doen we dat door straten met licht te versieren of kerstliedjes uit speakers te spelen. We kunnen een kantoor aantrekkelijk inrichten zodat iemand graag naar kantoor komt werken.

Verrijking is het principe dat we iets toevoegen in de omgeving dat bijdraagt om gewenst gedrag te stimuleren. In de jaren 70 van de vorige eeuw begonnen dierentuinen steeds meer aandacht te besteden aan het welzijn van dieren, het streven naar minder stress en minder ziekte. Door het voorkomen van verveling of door het stimuleren van gewenst gedrag werd dit welzijn verhoogd. Je kunt denken aan het inrichten van een verblijf, klimstructuren voor apen die ook in de natuur klimmen, mogelijkheid tot nesten bouwen op hoogte. Maar ook de mate van keuzevrijheid kan bijdragen tot welzijn, wil je binnen of buiten. Het meest bekende voorbeeld is het aanbieden van voedsel op een andere manier die uitlokt tot meer investering om voedsel te verwerven en dus minder verveling. Bijvoorbeeld door voedsel te verstoppert of zelfs een voedsel puzzel te maken. Het werd letterlijk tijdsintensief gemaakt om voedsel te verwerven en dus minder verveling en dus minder negatief stress gedrag. Vandaag de dag is verrijking een heuse wetenschap met experts over de hele wereld gericht op het verhogen van welzijn bij dieren in gevangenschap.

Geen zorgen dat ik ga pleiten om bedrijfsrestaurants te sluiten en de lunch van medewerkers te verstoppert. Maar door het toevoegen van prikkels kun je mensen stimuleren tot een gedragsverandering. Een voorbeeld dat in veel situaties de intrede doet zijn game apps. Medewerkers doen nieuwe kennis op en worden gestimuleerd tot leren door gebruik te maken van apps die gebaseerd zijn op game technologie. Geen saaie handouts of cursussen maar een game op je telefoon die helpt om te leren. Een meer klassiek voorbeeld zijn piano toetsen geveerd op de tredes van een trap waarmee je een melodie kunt spelen, met als doel mensen de trap te laten nemen in plaats van de roltrap.



De voorbeelden die we in de mensen situatie kennen zijn vaak technologisch en daarmee hangt er ook een prijskaartje aan. Verrijking in de dierentuin wereld moet vaak voldoen aan een paar criteria:

- aansluiten bij natuurlijk gedrag
- goedkoop in de productie zodat je het makkelijk aan de kant schuift als het niet werkt
- wordt regelmatig vernieuwd
- kan niet gemonopoliseerd worden, dus dat een individu slechts toegang heeft, beter meerdere opties zodat iedereen iets heeft
- het moet gericht zijn op een gedragsverandering

We zien dat verrijkingsvoorbeelden vaak hier niet aan voldoen: duur of worden gemonopoliseerd. De eerste Ipads in de jaren 10 die intrede deden in organisaties waren hier een mooi voorbeeld van. Het had vaak als doel minder papier en meer digitaliseren. Maar ze werden gemonopoliseerd door een kleine groep mensen waardoor het effect gering was. Verrijking kan laagdrempelig een bijdrage leveren naast andere methodes om gedrag te veranderen.

VOORDEEL

- gericht
- hoge acceptatie
- vrijwillig

NADEEL

- goede kennis van gedrag noodzakelijk
- investering
- verankering

