



Organizational Behavior Management (OBM):

Wat, waarom en hoe de vaardigheid te ontwikkelen



DECEMBER 2020

INHOUD

1.	INTRODUCTIE
2.	WAT IS ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT (OBM)?
3.	GESCHIEDENIS VAN OBM
3.1	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT
3.2	OBM OPLEIDINGEN
4.	WAAROM OBM?
5.	HOE OBM WERKT
5.1	PROTOCOL IN 7 STAPPEN
5.2	TOEPASSINGSGEBIEDEN
6.	DE VAARDIGHEID ONTWIKKELEN
6.1	OBM DYNAMICS
6.2	OBM TRAINING & CERTIFICERING
7.	SAMENVATTING
7.1	AANBEVOLEN LITERATUUR

Maar liefst 70% van alle organisatieveranderingsprogramma's halen hun gestelde doelen niet. In 60% van die gevallen wordt 'gedrag' aangewezen als de belangrijkste faalfactor.

1. INTRODUCTIE

Organisaties hebben doorgaans een sterke focus op productiviteit en winst. Verbeteren van de bevologenheid en betrokkenheid van medewerkers – via een flexibel werkplekbeleid – is een van de vele strategieën die organisaties implementeren en die moeten leiden tot verhoogde productiviteit.

Vanuit de constante wens om prestaties te blijven verbeteren ontstaat ook een steeds sterker wordende behoefte om meer invloed te kunnen uitoefenen op gedrag. Of het nu gaat om productiviteit, kwaliteit, verzuim, verkoop of veiligheid, het vertoonde gedrag van de medewerkers is lang niet altijd in lijn met de doelen van de organisatie en de behoeften van het management.

Tientallen jaren van onderzoek toont aan dat menselijk gedrag de belangrijkste grondoorzaak is voor falende organisatieveranderingen.

Onderzoek van McKinsey laat zien dat maar liefst **70% van alle organisatieveranderingsprogramma's hun gestelde doelen niet behalen. In 60% van die gevallen wordt 'gedrag' aangewezen als de belangrijkste faalfactor.** Dat wil zeggen: het lukt niet om de mensen die dingen te laten DOEN die vanuit het veranderprogramma worden verwacht, of vereist.

De kansen en mogelijkheden voor organisaties die er wel in slagen gedragsverandering te realiseren en daarmee hun prestaties, productiviteit en winst te verbeteren zijn enorm. **Organizational Behavior Management (OBM)** is dé aanpak die organisaties in staat stelt deze kansen en mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.

OBM maakt gedrag meetbaar. Waar andere methoden stoppen bij het bepalen van doelen, KPIs en persoonlijke doelstellingen, gaat OBM een belangrijke stap verder.

2. WAT IS ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT (OBM)?

OBM is de afkorting voor Organizational Behavior Management. Het is een wetenschappelijk bewezen methode, gericht op het optimaliseren van prestaties die organisaties leveren. Dat gebeurt aan de hand van een 'zeven-stappen protocol', met een sterke focus op verzamelen en analyseren van data en positief beïnvloeden van gedrag.

OBM maakt gebruik van kennis en ervaring die is opgedaan in de toegepaste gedragsanalyse ('*Applied Behavior Analysis*') en past deze toe in organisaties.

OBM is een van de best bewaarde geheimen in de consultancyindustrie. Sommigen noemen het ook wel "*the science of success*". OBM wordt al sinds de Jaren 50 van de vorige eeuw wereldwijd op allerlei bedrijfskundige vraagstukken succesvol toegepast.

OBM maakt gedrag meetbaar. Waar andere methoden stoppen bij het bepalen van doelen, KPIs en persoonlijke doelstellingen, gaat OBM een belangrijke stap verder. Uiteindelijk draait het allemaal om wat mensen daadwerkelijk DOEN om een bijdrage te leveren aan een doel, of doelstelling. Zoals Aubrey C. Daniels – een van de grondleggers van OBM – stelt: "*Business is Behavior*".

3. GESCHIEDENIS VAN OBM

Het werk van Watson, Holland and Skinner heeft een sterke invloed gehad op het werkveld 'OBM'. Skinner's toepassing van werkende gedragsprincipes op '*programmed instruction*' diende als startpunt om gedragswetenschap ook toe te passen in werkomgevingen. Zelfs voordat er sprake was van OBM als vakgebied, was Frederick Taylor al een groot voorstander van de inzet wetenschappelijke methoden, om zodoende prestaties van individuen en organisaties te verbeteren.

3.1 JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT

De oprichting van het '*Journal of Organizational Behavior Management*' (JOBM) in 1977 is een belangrijke mijlpaal voor het OBM-vakgebied. Het blad is nog steeds een belangrijke bron van wetenschappelijke OBM-publicaties. Aubrey C. Daniels was de eerste editor van JOBM.

In 1977 waren er ruim 40 artikelen over OBM gepubliceerd in andere magazines en werd het eerste OBM consultancybedrijf opgericht.



OBM is een 'evidence based', data-gedreven aanpak. Waargenomen gewenst gedrag wordt zoveel mogelijk bekrachtigd door daar positieve consequenties aan te verbinden voor de presteerder.

Het *Journal of Organizational Behavior Management* behoort nog steeds tot de top op gebied van magazines voor toegepaste psychologie en management. Volgens de *Journal Citation Reports* staat het JOBM op de 131e plaats in Management en op de 54e plaats in Applied Psychology (©2017 Clarivate Analytics, 2016 Journal Citation Reports®).

3.2 OBM OPLEIDINGEN

Diverse universiteiten hebben OBM-opleidingen opgezet. Afgestudeerden werken als extern consultant, of als intern consultant in organisaties, of bijvoorbeeld als programmamanager in de gezondheidszorg. Ook zijn ze werkzaam bij universiteiten als onderzoeker.

OBM is ontstaan in de V.S. en wordt al tientallen jaren gedoceerd aan universiteiten over de gehele wereld. Denk daarbij aan Harvard University, Florida Tech University en de Vrije Universiteit in Amsterdam. De eerste universiteit die een OBM opleiding aanbood was Western Michigan University. De opleiding werd destijds verzorgd door Dick Malott.

4. WAAROM OBM?

OBM wordt al meer dan 40 jaar bewezen succesvol toegepast bij het verbeteren van prestaties in organisaties op vrijwel elk denkbaar toepassingsgebied. Honderden geregistreerde cases zijn daarvan het bewijs.

OBM richt zich op het aantoonbaar en meetbaar verbeteren van prestaties in organisaties, door te focussen op gedrag en niet alleen op resultaat. De aanpak, uitgewerkt in een protocol met zeven stappen, is gebaseerd op meten, analyseren en gericht beïnvloeden van menselijk gedrag. Wanneer gedrag meetbaar is, dan is het eenvoudiger om het gericht te beïnvloeden.

Gedrag wordt meetbaar gemaakt in OBM. Het is een 'evidence based', data-gedreven aanpak. Waargenomen gewenst gedrag wordt zoveel mogelijk bekrachtigd door daar positieve consequenties aan te verbinden voor de presteerder. Er bestaat voor medewerkers dus een oorzakelijk verband tussen vaker vertonen van gewenst gedrag en op basis daarvan zelf vaker ervaren van positieve consequenties.

Gedragswetenschappers zeggen wel eens: "*Mensen zijn gek op veranderen! Zolang zij er zelf maar baat, of voordeel van hebben.*" En dat is nu precies een belangrijke reden waarom veel veranderinitiatieven mislukken. De voordelen van het verandertraject zijn vooral van belang voor de organisatie en haar externe stakeholders, en niet zozeer voor de mensen die er werken. Waar vele veranderaanpakken de bestuurders en leiders van organisaties voorzien van handvatten voor het WAAROM en WAT, richt OBM zich vooral op het **HOE** van organisatieverandering.

OBM geeft antwoord op de vraag waarom mensen zich zo gedragen zoals ze zich gedragen in teams/organisaties. Beter begrijpen van het gedrag van mensen in organisaties helpt bij het verder ontwikkelen van de relatie tussen organisatie, management en medewerkers. Het gaat hierbij om het ontwikkelen van een harmonieuze (werk)omgeving die mensen inspireert en motiveert. Daardoor zijn ze bereid het beste van zichzelf te geven. Elke dag opnieuw.

¹https://www.researchgate.net/publication/232525246_The_impact_of_JOB_M ISI_impact_factor_places_the_Journal_of_Organizational_Behavior_Management_third_in_applied_psychology

OBM interventies richten zich op het identificeren, analyseren en aanpassen van omgevingsfactoren die van directe invloed zijn op arbeidsprestaties. Als de omgeving verandert, verandert ook het gedrag binnen die omgeving.

OBM stelt organisaties en management in staat om:

- ❑ Factoren die ongewenst gedrag veroorzaken of beïnvloeden te identificeren;
- ❑ Strategieën en oplossingen te identificeren en te ontwikkelen die gewenst gedrag versterken en probleemgedrag adresseren;
- ❑ Medewerkerstevredenheid en welzijn positief te beïnvloeden;
- ❑ Teamdynamiek en onderlinge relaties beter te begrijpen en te verbeteren;
- ❑ Menselijk gedrag beter te voorspellen, te beïnvloeden en te verbeteren;
- ❑ Gedrag op de werkvloer meer in lijn te brengen met organisatie- en teamdoelen.

5. HOE OBM WERKT

OBM interventies richten zich op het identificeren, analyseren en aanpassen van omgevingsfactoren die van directe invloed zijn op arbeidsprestaties. Als de omgeving verandert, verandert ook het gedrag binnen die omgeving.

Er zijn twee categorieën van OBM-interventies: interventies gericht op het aanpassen en inrichten van **antecedenten** en interventies die gericht zijn op het veranderen van **consequenties die gekoppeld zijn aan geleverde prestaties**.

Interventies op gebied van *antecedenten* zijn bijvoorbeeld het aanscherpen en helder formuleren van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, heldere doelen stellen, ter beschikking stellen van adequate hulpmiddelen, training en coaching.

- ❑ Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van zowel medewerkers als leidinggevend zijn eenduidig en transparant en goed op elkaar afgestemd;
- ❑ Doelen zijn concreet omschreven; teamdoelen zijn afgeleid van en in lijn met hogere organisatiedoelen;
- ❑ Beschikbare hulpmiddelen functioneren goed en stellen medewerkers in staat om de gewenste prestaties te leveren en gestelde doelen op de juiste manier te realiseren;
- ❑ Training en coaching ondersteunen medewerkers bij het ontwikkelen van de benodigde kennis en vaardigheden om de gevraagde prestaties te leveren.

Interventies die gericht zijn op het veranderen van consequenties hebben betrekking op het geven/verzorgen van de juiste terugkoppeling, waardering en erkenning, financiële en niet-financiële compensatie voor geleverde prestaties.

- ❑ Terugkoppeling heeft betrekking op informatie en data over geleverde prestaties. We kunnen bijvoorbeeld kijken naar de manier waarop terugkoppeling gegeven wordt (verbaal, geschreven, grafisch) en naar de persoon is die de terugkoppeling geeft (manager, teamleider, collega, consultant, etc.). Verbeteren van terugkoppelingsmechanismen is een veelvoorkomende interventie in OBM;
- ❑ Financiële en niet-financiële compensatie heeft bijvoorbeeld betrekking op geld, privileges, arbeidsvoorwaarden en goederen. De compensatie wordt bij voorkeur afhankelijk gesteld van geleverde prestaties.

5.1 PROTOCOL IN 7 STAPPEN

Binnen OBM maken we gebruik van een protocol dat uit zeven stappen bestaat:

- ❖ **Specificeren van de prestatie** in termen van resultaten en gedrag dat leidt tot gewenste resultaten;
- ❖ Ontwerpen, implementeren en gebruiken van een systeem of werkwijze om prestaties te **meten**. Op basis van metingen kan objectief worden vastgesteld of prestaties doelgericht verbeteren, gelijk blijven of minder worden;
- ❖ **Analyseren** van het huidige gewenste en het huidige ongewenste gedrag door het uitvoeren van een ABC Analyse;
- ❖ Inregelen en verzorgen van effectieve en attractieve **terugkoppeling** over geleverde prestaties ('**performance feedback**');;
- ❖ **Subdoelen stellen**, om op iteratieve wijze het gat te overbruggen tussen gestelde doelen en de huidige prestatieniveaus;
- ❖ Verzorgen van **beloningen** voor geleverde prestaties. Dat kan met bijvoorbeeld geld voor behaalde resultaten en met aandacht en waardering voor het vertonen van gewenste gedragingen die hebben bijgedragen aan de resultaten;
- ❖ **Evalueren, aanpassen en concluderen** gebeurt niet alleen achteraf, maar in feite continu, als onderdeel van het (verbeter)proces.

“De toepassing van het OBM protocol leidt een flinke versnelling in verandering van gedrag in teams en bij leiders.”

" OBM is enorm van belang geweest in al mijn recente transformaties. Ik ondersteun organisaties al een aantal jaren bij hun agile en DevOps transformaties. De toepassing van het OBM protocol leidt een flinke versnelling in verandering van gedrag in teams en bij leiders. De incrementele en praktische aanpak van OBM op gebied van gedragsverandering doet een beroep op precies die agile mindset die deze organisaties willen adopteren. Dat maakt OBM impliciet onderdeel van de oplossing."

Dave van Herpen, Independent Consultant, Coach, Trainer | Agile & DevOps transformation at IMP/ACT

5.2 TOEPASSINGSGEBIEDEN

OBM wordt in een drietal aandachtsgebieden toegepast.

Performance Management

Het managen van individuele en groepsprestaties door de toepassing van gedragsprincipes noemen we '*performance management*' (PM). Het PM-proces bestaat doorgaans uit de analyse van antecedenten en consequenties die van invloed zijn op het gedrag van het individu of de groep. Prestaties van individuen en groepen verbeteren door gericht en adequaat op deze variabelen te interveniëren. De aanpak van een PM-interventie bestaat doorgaans uit doelen stellen, gewenste prestaties faciliteren, terugkoppeling inregelen of verbeteren, beloningen koppelen aan geleverde prestaties.

Behavioral Systems Analysis

De Behavioral Systems Analysis (BSA) methode beschrijft hoe onderdelen van een systeem met elkaar samenwerken en hoe elk onderdeel van het systeem bijdraagt aan het functioneren van het totale systeem. De toegevoegde waarde van BSA is dat het organisaties in staat stelt om verder te kijken dan alleen de samenhang van antecedenten, gedrag en consequenties voor specifieke prestaties. Door een organisatie te bekijken als een systeem kan bekeken worden welke verbeteringen de meest positieve impact zullen hebben op de totale organisatie.

Behavior-Based Safety

Behavior-Based Safety (BBS) richt zich op de analyse en aanpassing van de werkomgeving, om zodoende het aantal ongevallen te verlagen en veilig gedrag te versterken bij werkgevers en medewerkers. Elimineren van werk-gerelateerde ongevallen door het verbeteren van de werkomgeving heeft binnen BBS altijd de hoogste prioriteit. De volgende stap is het ontwerpen en aanpassen van manieren om het gedrag te beïnvloeden. Daarbij ligt de focus op communicatie, terugkoppeling en bekrachtiging van het gewenste, veilige gedrag in alle lagen van de organisatie.

Er is een aantal opleidingsmogelijkheden beschikbaar die leiders en hun organisaties ondersteunen bij het ontwikkelen van hun kennis en vaardigheden om gedragsvraagstukken effectief aan te pakken.

6. DE VAARDIGHEID ONTWIKKELEN

Er is een aantal opleidingsmogelijkheden beschikbaar die leiders en hun organisaties ondersteunen bij het ontwikkelen van hun kennis en vaardigheden om gedragsvraagstukken effectief aan te pakken.





OBM Foundation training is bedoeld om leiders en managers van kennis en vaardigheden te voorzien die ze nodig hebben om gedrag en prestaties op een positieve manier te beïnvloeden.



6.1 OBM DYNAMICS

OBM Dynamics B.V. ontwerpt, ontwikkelt en distribueert lesmateriaal op gebied van Organizational Behavior Management (OBM) via hun wereldwijde partnernetwerk. Het hoofdkantoor van OBM Dynamics staat in Vleuten. Het bedrijf is opgericht in 2019 en is eigendom van Joost Kerkhofs en Robert den Broeder.

Missie: " Wij willen van de wereld een mooiere, betere werkomgeving maken dankzij de kracht van *positive reinforcement*".

Visie: We geloven positieve bekrachtiging de drijvende kracht is achter organisatieverandering en prestatieverbetering. Het brengt het beste in mensen naar boven. Om te leren hoe positieve bekrachtiging werkt en hoe het kan worden toegepast bieden we wereldwijd een breed palet aan lesmateriaal en ondersteunende diensten.

Bezoek de website van OBM Dynamics als u geïnteresseerd bent in OBM training & certificering, de mogelijkheden om partner te worden, of als uzelf, of uw medewerkers gecertificeerd trainer willen worden.

Bezoek onze website op: www.obmdynamics.nl

6.2 OBM TRAINING & CERTIFICERING

OBM Dynamics heeft een training- en certificeringsprogramma ontwikkeld rondom OBM. Het stelt individuen en organisaties in staat om te profiteren van deze bewezen wetenschappelijke benadering van prestatieverbetering.

De **OBM Foundation** level training omvat een tweedaagse training en certificering bedoeld om leiders en managers van kennis en vaardigheden te voorzien die ze nodig hebben om gedrag en prestaties op een positieve manier te beïnvloeden.

Het stelt deelnemers in staat om de volgende zaken te begrijpen:

- ✓ De onderliggende filosofie & principes van OBM;
- ✓ Principes die menselijk gedrag beïnvloeden en beheersen;
- ✓ Veelvoorkomende valkuilen en fouten bij het beïnvloeden van het gedrag van anderen;
- ✓ De effectieve toepassing van belangrijke OBM-technieken zoals gedragsanalyse;
- ✓ Het protocol voor effectieve interventies.

De inhoud van de training is gebaseerd op verschillende toonaangevende OBM/ABA-publicaties. We zijn onder andere dank verschuldigd aan Aubrey C. Daniels, Ph.D., de pionier die op grote schaal gedragspsychologie in de werkomgeving introduceerde.



De **OBM Practitioner** level training bestaat uit een training van 1 dag en een coachingsperiode van 6 maanden waarin de kandidaten de theorie leren toepassen op een concrete casus in hun eigen organisatie. Met behulp van een geavanceerd online casemanagementplatform en hun coach ontwerpen, implementeren en beheren de deelnemers een zogenaamd Prestatieverbeterplan (PVP). Dit plan geeft weer hoe OBM wordt toegepast op een real-life situatie waarin een prestatievraagstuk van de organisatie wordt opgelost met behulp van de principes uit de theorie. Het kan worden voorgelegd aan de examencommissie ter beoordeling en uiteindelijk certificering door APMG.

Het stelt deelnemers in staat de volgende vaardigheden te ontwikkelen:

- ✓ Specificeren van prestaties in termen van gewenste resultaten en gewenst gedrag
- ✓ Prestaties meten
- ✓ Uitvoeren van grondoorzaakanalyses van gedragingen met behulp van een ABC-analyse
- ✓ Gedragsinterventies uitvoeren met behulp van Performance Feedback, Goal setting en Reinforcement.

Trainingen worden gegeven door OBM Dynamics en APMG gecertificeerde partners en instructeurs/coaches. U vindt ze op www.apmg-international.com/obm.

OBM Expert level traject wordt momenteel ontwikkeld.

OBM-training en -certificering is van toepassing op iedereen met een verantwoordelijkheid voor het verbeteren van individuele en teamprestaties, inclusief leiders, managers, consultants en HR-professionals.

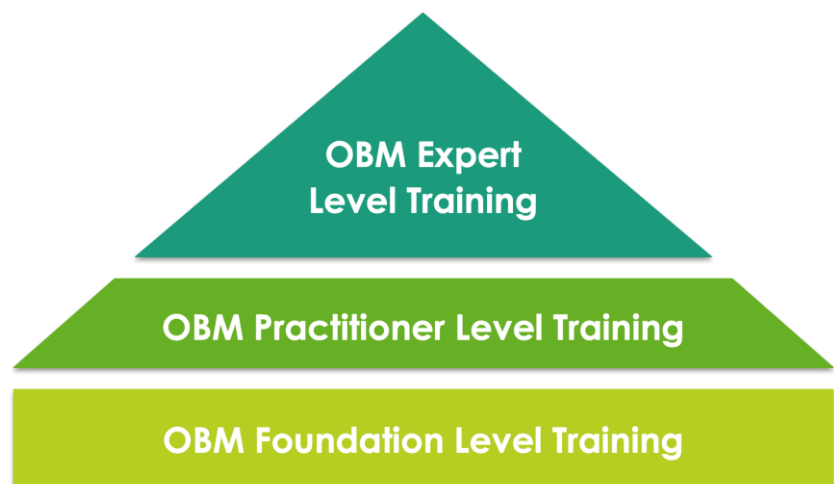


Figure 1: OBM Dynamics pathway. Expert level under development.

7. SAMENVATTING

De mogelijkheden om de succesansen van organisatieveranderingen (projecten, programma's, etc.) en daarmee de prestaties van organisatie te verbeteren door het toepassen van organizational behavior management zijn enorm.

Met gedrag als belangrijkste reden voor het mislukken van veranderinitiatieven en met de toenemende bekendheid en populariteit van OBM hebben leiders en managers nu toegang tot een breed palet aan resources en ontwikkelmogelijkheden, om zelf hun kennis en vaardigheden op gebied van gedragsbeïnvloeding verder te ontwikkelen.

7.1 AANBEVOLEN LITERATUUR



- ❑ Journal of Organizational Behavior Management:
(<https://www.tandfonline.com/toc/worg20/current>)
- ❑ OBM, een introductie – Robert den Broeder and Joost Kerkhofs, 2020, Van Haren Publishing
- ❑ Organisaties conditioneren – Marius Rietdijk, 2009, VU University Press
- ❑ Bringing Out the Best in People – Aubrey C. Daniels. 2016, 3rd Edition, New York
- ❑ Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness – Aubrey C. Daniels & Jon S. Bailey. 2014, 5th Edition, Atlanta



FIND OUT MORE



apmg-international.com



linkedin.com/company/apmg-international



[@APMG_Inter](https://twitter.com/APMG_Inter)



obmdynamics.nl



linkedin.com/company/obm-dynamics