

Niets is zo praktisch als een goede theorie

'Het mag best eens kritischer.' Aan het woord is Marius Rietdijk, wetenschappelijk directeur van ADRIBA, het Aubrey Daniels Research Institute for Behavior Analysis van de Vrije Universiteit. 'Daarmee bedoel ik niet kritisch als bestraffend, maar veel meer als bevragend. Samenwerking wordt succesvoller als je kritisch op elkaar durft te zijn. In de wetenschap is het heel belangrijk, want wetenschap wordt verrijkt door falsificatie. Je loopt dan aan tegen de grenzen van haalbaarheid.'

Een interessante visie, maar hoe verhoudt zich dat met de positieve gedragsverandering in organisaties, waar Rietdijk zo'n fervent aanhanger van is dat hij er zelfs een wetenschappelijk instituut voor heeft opgericht?

'Het interessante aan gedragsverandering als focus van de bedrijfskundige wetenschap is dat het altijd een actueel thema is. We zijn de hele dag bezig met het beïnvloeden en veranderen van het gedrag van anderen. Politici, docenten, psychotherapeuten, organisatieadviseurs en managers behoren tot de vele beroepsgroepen die hier continu professioneel mee bezig zijn, of dat op professionele wijze zouden moeten doen. Ondanks het belang van dit onderwerp is er binnen de Nederlandse bedrijfskunde nog weinig onderzoek naar verricht. Want de wetenschap die zich met gedragsverandering bezig houdt, de gedragsanalyse, werd tot voor kort alleen toegepast bij kleinere analyseniveaus, zoals individuen en gezinnen. De tijd is rijp om de werkzaamheid van de gedragsanalyse in Nederlandse en Europese organisaties te onderzoeken, zowel vanwege ontwikkelingen binnen de bedrijfskunde als binnen de gedragsanalyse zelf. Ook vanuit de praktijk groeit de vraag naar theorieën en methodieken die aantoonbaar prestaties verhogen, veranderingsprocessen versnellen en 'value for money' leveren.'

'Toen ik in aanraking kwam met organizational behaviour management was ik direct verkocht,' vertelt Joost Kerkhofs, Rietdijks zakelijk partner in ADRIBA. 'Ik ben al jaren veranderaar op het snijvlak van business en IT. Ik merkte dat bij de ontwikkeling en implementatie van een nieuw geautomatiseerd systeem er vaak veel weerstand bij de gebruikers was. Vanuit mijn achtergrond in Beleids- en Organisationswetenschappen miste ik tools voor duurzame verandering. Toen ik hoorde over gedragsanalyse vielen de puzzelstukjes op hun plek. Ik ging kritisch kijken naar procesverbetering en vroeg me af in welke mate rekening wordt gehouden met de gedragscomponent. Bijvoorbeeld: bij IT-security is de mens de zwakste schakel in de beveiliging. Denk maar aan de commotie die het opleverde toen bleek dat de voicemail van politici eenvoudig kon worden afgeluisterd door anderen. Dat lag niet aan de techniek, maar aan de onwetendheid en nonchalance van de gebruikers. Hoe kunnen we rondom dat thema handvatten creëren? Dat heeft alles te maken met gedragsbeïnvloeding.' Kerkhofs doet een promotieonderzoek naar de effecten van gedragsanalyse op procesverbeteringsinstrumenten zoals Lean.

'Veel van onze veranderkundige instrumenten stammen uit industriële omgevingen. Intussen is 60% van de werkende bevolking actief in de dienstensector. Daar zijn de bedrijfsprocessen heel anders. Het is wetenschappelijk niet onomstotelijk aangetoond dat het instrumentarium voor de industriële omgeving ook effectief is in de dienstensector.'

Hoe komt een nieuw wetenschappelijk instituut tot stand?

Rietdijk legt uit: 'Ik ben in 2009 gepromoveerd en mijn professor, Tom Elfring, stelde voor om mijn gedachtegoed

verder te verspreiden via het oprichten van een expertisecentrum voor gedragsverandering in organisaties. Dat werd het ADRIBA.

'Het oprichten van zo'n instituut is niet eenvoudig. Net als alle andere hoger onderwijs instellingen ziet de VU de funding door de overheid teruglopen. Dan ga je zoeken naar andere geldstromen. We zijn nu bezig met het ontwikkelen en uitvoeren van workshops en trainingen voor het bedrijfsleven. Daarnaast kijken we of het mogelijk is subsidie te verwerven. De VU heeft een subsidiebureau en daar hebben we een aanvraag ingediend.

'En ja, dan is het gewoon beginnen. Joost Kerkhofs was bij mijn promotie en was razend enthousiast over gedragsanalyse. Hij bood aan om zakelijk partner te worden en is nu op alle fronten actief om ADRIBA in de markt te zetten. We hebben samen een workshop voor het bedrijfsleven ontworpen, die we nu aan het uitrollen zijn. 1 juni begint de volgende driedaagse. En zo gaan we stap voor stap verder. We hebben ambitieuze plannen en willen die graag realiseren.'

Niets is zo praktisch als een goede theorie

'Het ADRIBA is een platform voor de wetenschappelijke verdieping, verbreding en verspreiding van de gedragsanalyse, de wetenschap van gedragsverandering. Wij stellen ons ten doel om met behulp van de gedragsanalyse een bijdrage te leveren aan het verhogen van zowel werkplezier als werkprestaties in Europese organisaties. Onze aandachtsgebieden zijn:

- Onderzoek en onderwijs op Europees niveau. Er zijn al contacten met het University College Oslo en de Master in Science of Organization op Sardinië, Italië;
- Het vormen van de link met soortgelijke instituten in de VS;
- Het begeleiden van afstuderenden

en promovendi in de bedrijfskunde en psychologie bij hun onderzoek naar de effectiviteit van gedragsveranderingsinterventies bij organisaties;

- Publiceren over de resultaten op verschillende niveaus. Variërend van krantenartikelen tot het geven van interviews, vakpublicaties, wetenschappelijke publicaties en proefschriften.

'Daarnaast willen we vooral theorie en praktijk koppelen. Aan universiteiten bedrijf je wetenschap. Die wetenschap zou veel meer toegepast kunnen worden in het bedrijfsleven. Wij willen vooral die praktische koppeling maken door met veel partijen samen te werken.'

Kerkhofs vult aan: 'Organisatieadviseurs en psychologen hebben vaak een uitgebreid instrumentarium waarmee ze werken. Vaak zit daar geen wetenschappelijk onderzoek achter. Dat willen wij anders doen. In onze workshops en trainingen doen de deelnemers eerst onderzoek en kunnen daarna in de praktijk aan de slag. We willen dat ze vanuit hun eigen vraagstukken leren. Of door vraagstukken van anderen te onderzoeken.'

ADRIBA biedt niet alleen onderwijs aan, maar ook advies en ondersteuning aan organisaties die gedragsanalyse willen toepassen. (Red: in Expertise 2009-2 omschrijft Rietdijk hoe gedragsanalyse toegepast kan worden in organisaties). Deelnemers aan de trainingen leren om als Organizational Behavior Management adviseur op te treden.

Gedragsanalyse in de praktijk

Natuurlijk willen de mannen van ADRIBA in hun werkzaamheden hun eigen gedachtegoed toepassen. Dat is Rietdijk wel vertrouwd.

'Ik heb wel eens bij werkgroepen een loterij geïntroduceerd. Alle studenten hadden een werkboek waarin ze hun opdrachten maakten. Aan het begin van iedere werkgroep leverde iedereen 1 euro in. Tijdens de werkgroep werd het totaalbedrag uitgekeerd aan een van de

aanwezigen. Ik eiste geen aanwezigheid, maar er was maar heel weinig verzuim, want aanwezigheid werd beloofd. 'Ik vind zelfsturing bij studenten heel belangrijk. Dat bereik je niet door ze onderwerpen op te leggen of af te rekenen op dingen die ze niet goed zouden doen. Ik ga uit van een positieve aanpak, vooral in de begeleiding van afstudeerders. Ik bekrachtig wat goed is en geef ze steun door de nadruk te leggen op de aspecten die ze goed doen. Zo leren ze hun eigen standpunten bepalen en daarnaar handelen. Hoe luier de prof is, hoe meer studenten leren. Het geheim is positieve reinforcement, je steeds richten op consequenties en niet aan dode paarden gaan trekken.

'Ook in onze trainingen gaan we uit van zelfsturing. Bij de basistraining krijgen de deelnemers eerst een theorieday en daarna vier dagdelen, verspreid over het jaar, om een onderzoek uit te voeren. Daarna kunnen ze zich certificeren. En we hebben vervolgwerkshops voor trainer/coaches. ADRIBA wil uitgroeien tot een examinerende en certificerende partij voor onze klanten.'

Hebben jullie nog een boodschap voor onze lezers?

'We zijn van de open source, als je niet kunt delen, kun je niet vermenigvuldigen. Dus nodigen we alle andere disciplines graag uit om te kijken waar we kunnen samenwerken om gedragsanalyse in organisaties nog veel verder toe te passen,' vertelt Kerkhofs enthousiast. 'We hebben nu bijvoorbeeld aanvragen op het gebied van veilig gedrag op de werkplek, maar werken ook mee bij een symposium over servant leadership. Op steeds meer terreinen dringt het door dat duurzame gedragsverandering niet zo maar tot stand komt, maar dat je dat wel kunt ontwikkelen. Dit is een uitnodiging om mee te doen.'

Geheel in zijn eigen stijl besluit Rietdijk: 'Geef op dit moment een welgemeend compliment aan de eerste die je ziet.'



dr. Marius Rietdijk



Joost Kerkhofs

Het Aubrey Daniels Research Institute for Behavior Analysis (ADRIBA) is een platform voor de wetenschappelijke verdieping, verbreding en verspreiding van de gedragsanalyse, de wetenschap van gedragsverandering.

ADRIBA is opgericht in 2010 en brengt in de naam een hommage aan een van de belangrijkste grondleggers van de gedragsanalyse, Aubrey Daniels. ADRIBA werkt nauw samen met zijn organisatie in de VS.

Meer informatie vindt u op de website van ADRIBA <http://www.feweb.vu.nl/nl/afdelingen-en-instituten/aubrey-daniels-research-institute-for-behavior-analysis/>. U kunt ook contact opnemen met dr. Marius Rietdijk (m.m.rietdijk@vu.nl) of Joost Kerkhofs (j.kerkhofs@neotopia.nl). Daar vindt u ook informatie over de workshops en trainingen.