

O B M

FOUNDATION COURSEWARE

NEDERLANDS - herziene druk

**Robert den Broeder
Joost Kerkhofs**

OBM Dynamics

**Organizational
Behavior Management
Foundation**

Courseware

Colofon

Titel:	Organizational Behavior Management Foundation -Courseware
Auteurs:	Robert den Broeder, Joost Kerkhofs
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch,
ISBN Hard copy:	978 94 018 0949 8
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, december 2022
Lay-out en ontwerp:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2022

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Over deze Courseware

Deze courseware is gemaakt door twee mensen uit het OBM-vakgebied. Het cursusmateriaal is het resultaat van uitgebreide literatuurstudies, gecombineerd met de eigen ervaringen en expertise van de auteurs.

Het materiaal is beoordeeld door gecertificeerde OBM practitioners en OBM Foundation Instructors, die ervaring hebben opgedaan met het gebruik van dit materiaal. We hebben ervoor gezorgd dat alle belangrijke onderdelen in deze training aan bod komen.

Deze courseware is onderdeel van een geïntegreerd trainingsproduct voor de officiële, geaccrediteerde OBM Dynamics – OBM Foundation trainingen. Deelnemers aan een geaccrediteerde training ontvangen de volgende leermiddelen:

- deze courseware;
- boek: *Organizational Behavior Management*, een introductie;
- toegang tot de OBM Foundation module op het online leerplatform Knowingo.

Het doel van de courseware is de instructor en de deelnemers gedurende de trainingen maximaal te faciliteren en te ondersteunen. Het materiaal kent een modulaire opbouw en biedt volgens ons de meeste kans op succes, in het geval de deelnemer er voor kiest om het bijbehorende examen af te leggen.

Achterin het materiaal staat het overzicht van de geraadpleegde bronliteratuur. In deze courseware is tevens ruimte gelaten voor het maken van notities en het uitwerken van oefen- en leervragen.

Alhoewel de courseware compleet is, bestaat de mogelijkheid dat een Certified Instructor afwijkt van de structuur zoals aangegeven in de sheets. Dat is vanzelfsprekend prima. We vertrouwen daarin op de kennis, kunde en vaardigheden van de Certified Instructor. De deelnemer kan zelfstandig de dia's en het boek doorlezen en zich de onderwerpen eigen maken. Ons advies is om daarbij de volgorde in het materiaal aan te houden, zodat de examenvorbereiding optimaal is.

Deze courseware, het lesboek en de online leeromgeving Knowingo zijn de perfecte combinatie voor het leren en begrijpen van deze theorie. Met deze combinatie van producten kunt u zich optimaal voorbereiden op het wereldwijd erkende OBM Foundation examen bij APMG International.

Andere uitgaven van Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven op gebied van Best Practices, methodes en standaarden in de volgende vier domeinen:

- IT en IT Management
- Architectuur (Enterprise en IT)
- Business Management en
- Project Management

Van Haren Publishing publiceert ook voor organisaties en bedrijven zoals: ASLBiSL Foundation, BRMI, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IFDC, Innovation Value Institute, IPMA-NL, ITSq, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen zijn (per domein):

IT and IT Management

ABC of ICT
ASL[®]
CATS
CM[®]
CMMI[®]
COBIT[®]
e-CF
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT[®]
IT-CMFtm
IT Service CMM
ITIL[®]
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAMtm
TRIM
VeriSMtm

Enterprise Architecture

ArchiMate[®]
GEA[®]
Novius Architectuur
Methode
TOGAF[®]

Business Management

BABOK[®] Guide
BiSL[®] and BiSL[®] Next
BRMBOKTM
BTF
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME[®]

Project Management

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE[®]
M_o_R[®]
MSP[®]
P3O[®]
PMBOK[®] Guide
Praxis[®]
PRINCE2[®]

Voor de meest recente informatie over VHP uitgaven, bezoek onze website: www.vanharen.net.

Auteurs over deze Courseware

Dank voor uw interesse in Organizational Behavior Management.

Organisaties zijn constant in beweging en aan het veranderen. Sommigen noemen dat 'organisatieverandering', anderen noemen dat 'transformatie' of 'transitie'. Welke rol of positie u ook heeft in uw organisatie, welke werkwijze, 'best practice' of managementfilosofie u ook hanteert, een ding is zeker: organisatieveranderingen gaan over mensen en over menselijk gedrag. De kans op succesvolle verandering hangt in hoge mate af van het vermogen en de bereidheid van mensen om zich anders te gaan gedragen. Dat betekent dat het voor u van belang is goed te begrijpen hoe u anderen kan helpen in hun ontwikkeling en groei. Zorg dat u hen in staat stelt die gewenste verandering zelf te realiseren.

Wij zijn er van overtuigd dat een wetenschappelijk gevalideerde benadering voor gedragsverandering uw kansen om een effectievere leider, manager, change agent, people manager, projectleider, SCRUM master, coach of mentor te worden aanzienlijk vergroot.

Deze Courseware is onderdeel van het lesmateriaal dat behoort bij de OBM Foundation Level Training. Het helpt u bij de voorbereidingen op het officiële OBM Foundation examen dat u kunt afnemen bij APMG International. Onze geïntegreerde leermiddelen (deze Courseware, het lesboek en het online leerplatform) zijn ontworpen om u maximaal te ondersteunen gedurende de reis naar certificering.

We hopen van harte dat u veel plezier beleeft aan deze training. Dat u nieuwe, krachtige inzichten opdoet en meer effectieve manieren ontdekt om uw mensen beter te laten presteren. Betere prestaties vragen vaak om ander gedrag!

We zijn heel benieuwd naar uw feedback, zodat we deze Courseware weer kunnen verbeteren waar nodig. Net als elk ander vakgebied is ook OBM altijd in ontwikkeling. We zijn op zoek naar nieuwe inzichten, nieuwe en verbeterde benaderingen voor gedragsvraagstukken. Het is een reis, een leerervaring die waarschijnlijk (en hopelijk) nooit zal eindigen.

Robert den Broeder,
Joost Kerkhofs

Vleuten,
Nederland
2022

Inhoudsopgave

	<i>--- Diaanummer</i>	<i>--- Paginanummer</i>
Diagram Zelfreflectie		8
Agenda		10
Algemeen	(1)	11
Introductie	(6)	13
Overzicht	(7)	14
Gedrag en prestatie	(10)	15
Respondent gedrag	(12)	16
Operant gedrag	(13)	17
Gedrag of WAAS?	(15)	18
Prestatie	(17)	19
Conditioneren	(19)	20
Klassiek conditioneren	(21)	21
Operant conditioneren	(22)	21
Functies van gedrag	(24)	22
Het ABC-model	(30)	25
ABC-model - overzicht	(31)	26
Consequenties	(33)	27
ABC-analyse	(34)	27
Beïnvloeden van gedrag	(39)	30
Strategieën van gedragsbeïnvloeding	(41)	31
Parkietenoefening	(42)	31
Antecedenten	(43)	32
Eigenschappen	(45)	33
Antecedenten in de werkomgeving	(46)	33
Vertrouwen en respect	(47)	34

Consequenties	(48)	34
Reinforcer	(51)	36
Deprivatie en verzadiging	(52)	36
Positieve bekrachtiging	(54)	37
Negatieve bekrachtiging	(56)	38
Straf & verlies	(58)	39
Valkuil van het straffen	(62)	41

zelfreflectie-leerschema

‘What you do not measure, you cannot control.’ – Tom Peters

Gebruik onderstaand schema om zelf in te schatten in hoeverre je het lesmateriaal kent en begrijpt. Om het examen te halen moet je kennis en begrip minstens op niveau 3 zijn. Wil je in staat zijn om deze theorie ook aan anderen uit te leggen, dan moet je mikken op niveau 4. Jouw kennisniveau en de mate waarin je de stof begrijpt en beheerst verloopt volgens een leercurve. Het is daarom belangrijk dat je bijhoudt waar je in je leercurve zit op alle onderdelen van de training. Eventuele lastige thema’s of onderwerpen kun je direct aanwijzen en verbeteren. Gebaseerd op je score in het schema kan je voor jezelf je eigen voortgang inschatten.

<i>Mate van begrijpen</i>	<i>Voor aanvang van de training (Voorkennis)</i>	<i>Na de klassikale training</i>	<i>Na bestuderen van de courseware en lezen van het boek</i>	<i>Na afronden van de vrijwillige online training</i>	<i>Na afronden van de oefeningen en het oefenexamen</i>
<i>Level 4 Ik kan de inhoud aan anderen uitleggen.</i>					
<i>Level 3 Ik snap het en zit op het juiste niveau.</i>					<i>Klaar voor het examen!</i>
<i>Level 2 ik ben er bijna. Misschien nog wat lezen en oefenen</i>					
<i>Level 1 Ik ben aan het leren en probeer het te begrijpen.</i>					

Zelfreflectie-leerschema.

Teken je eigen leercurve!

Beschrijf hier welke probleemgebieden en lastige onderwerpen je voor jezelf hebt onderkend in de training en waar je nog wat aandacht aan wilt besteden. Dat kan geheel zelfstandig, maar ook

samen met je instructor. Nadat je hier extra aandacht aan hebt besteed kan je voor jezelf bepalen of je het nu beter begrijpt en waar je nu precies op jouw leercurve zit.

Probleemanalyse

Probleemgebieden:

Onderwerpen:

Voor aanvang training

Na de klassikale training

Je hebt de courseware en het boek bestudeerd

Je hebt de ondersteunende online training afgerond

Je hebt de oefeningen en het oefenexamen afgerond

Agenda

Dag 1

- Introductie
- ABC-model
- ABC-analyse
- Antecedenten
- Consequenties

Dag 2

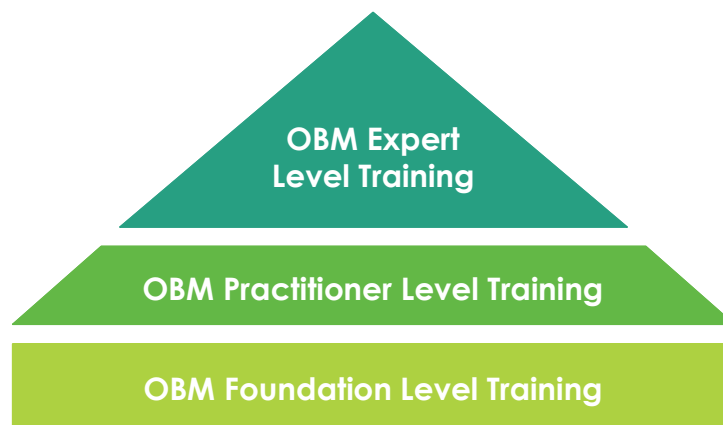
- Reageren op probleemgedrag
- Reinforcement
- Het OBM Protocol
- Afronding

OBM Dynamics B.V. Organizational Behavior Management Foundation Level Training

WERKBOEK

Presentatie Versie 4.0.0
Datum: 25 november 2022

OBM Certificering



Examen

- 40 meerkeuzevragen
 - slechts één goed antwoord
 - tijd: 60 minuten
- Je slaagt als je 70% van de vragen, of meer, goed hebt beantwoord
 - 28/40 correct beantwoord

Na het behalen van het examen

- Alle deelnemers worden formeel op de hoogte gebracht van de examenuitslag door APMG International
- Geslaagden ontvangen een digitaal certificaat en een digitale badge





Haal je badge op en deel deze op de sociale media kanalen...



- Stel jouw netwerk op de hoogte van jouw nieuwe vaardigheden.
- Zorg voor een bijgewerkt CV

Deze badges zijn Open Standaard en kunnen worden gedeeld en online worden geverifieerd op een veilige manier. Ze bevatten gedetailleerde informatie over jouw certificering.

INTRODUCTIE

OBM VERGELEKEN MET ANDERE BENADERINGEN

Introductie, overzicht

- Organisatieverandering
- EBA, ABA & OBM

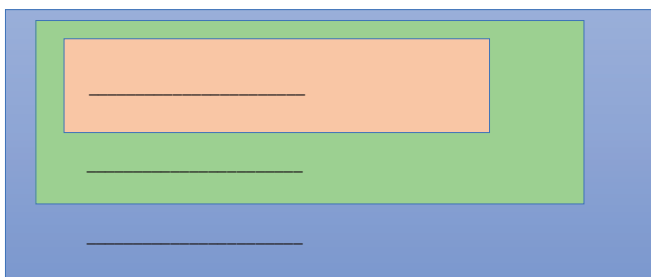
Veelgebruikte benadering voor verandering...

- **Bespreek:** wat is, in zijn algemeenheid, een generieke aanpak voor organisatieverandering? Welke stappen worden doorgaans genomen om *de verandering op gang te brengen*?
- **Notities:**

- **Question:** wat is – volgens McKinsey e.a. – het gemiddelde succespercentage voor veranderinitiatieven in organisaties?
- **Antwoord:**

EBA, ABA & OBM

- EBA =
- ABA =
- Hoe zijn EBA, ABA en OBM met elkaar verbonden? Vul het diagram in:



GEDRAG EN PRESTATIE

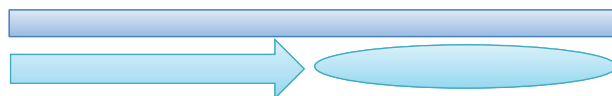
GEDRAG EN PRESTATIE
GEDEFINIEERD

Gedrag en Prestatie, overzicht

- Classificaties van gedrag
- Respondent gedrag
- Operant gedrag
- Gedrag versus Geen-gedrag (WAAS)
- Prestatie gedefinieerd

Respondent gedrag

Oefening: vul het diagram in:



- **Vraag:** wat is een andere, meer gebruikte term voor 'respondent gedrag'?
- **Antwoord:**
- **Oefening:** geef drie voorbeelden van *ongeconditioneerd respondent gedrag*.
 - 1.
 - 2.
 - 3.

Operant gedrag

- **Oefening:** geef twee voorbeelden van operant gedrag
- 1.
- 2.

- **Vraag:** welke test toetst of operant gedrag ook actief gedrag is?
- **Antwoord:**

Operant of Respondent?

- | | |
|--|------|
| 1. Naar je collega zwaaien om te begroeten | 1. - |
| 2. Hoesten/Niezen | 2. - |
| 3. Een woord opschrijven op papier | 3. - |
| 4. In je handen klappen | 4. - |
| 5. Een klier die insuline aanmaakt | 5. - |
| 6. Een basketbal door de ring gooien | 6. - |
| 7. Kippenvel krijgen | 7. - |
| 8. Gebarentaal gebruiken | 8. - |
| 9. Je armen over elkaar doen | 9. - |

Gedrag of WAAS?

- | | |
|--|------|
| 1. De trap oplopen | 1. - |
| 2. Creatief zijn | 2. - |
| 3. Je professioneel gedragen | 3. - |
| 4. Een potlood slijpen | 4. - |
| 5. Zeggen: 'We moeten veel proactiever zijn!' | 5. - |
| 6. Op de vloer liggen met één arm over je borstkas | 6. - |
| 7. De vaat doen | 7. - |
| 8. Verantwoordelijkheid nemen | 8. - |
| 9. Een bril dragen en een hoed op hebben | 9. - |

Oefening: benoem de gedragingen

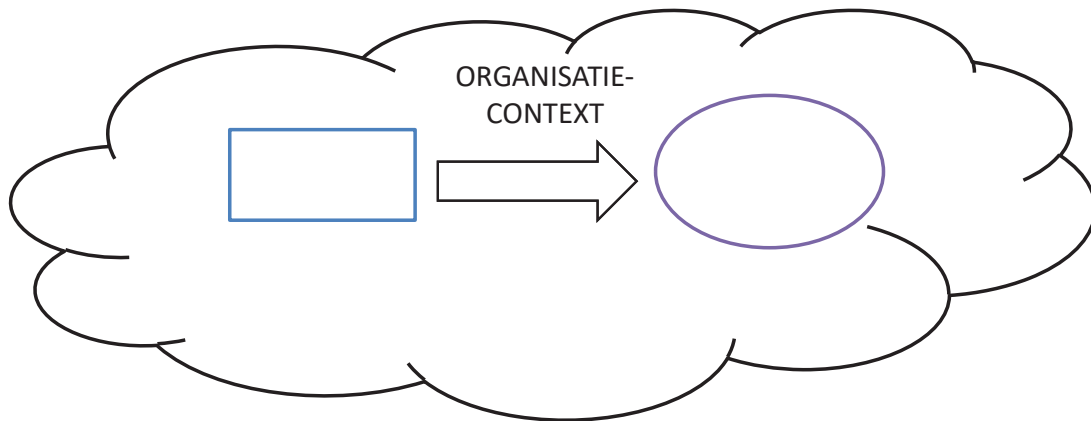
Anna, de CEO, loopt rondjes door haar kantoor. Ze is in gedachten verzonken. Ze heeft een stevige uitdaging! Een aantal zaken moeten hier echt anders worden, als we onze klanten beter willen bedienen, mompelt ze. Anna overweegt haar opties. We moeten ons duidelijk meer focussen op de klant. Onze mensen moeten onze kernwaarde begrijpen en naleven. Transparant en meer proactief zijn, dat moet voor ons allemaal een topprioriteit zijn! Ze heeft een plan. Om haar ideeën voor verandering te kunnen delen met haar management team, pakt ze haar laptop en werkt ze haar ideeën uit in een presentatie.

Oefening: benoem, of onderstreep alle *observeerbare operante gedragingen* in dit verhaaltje.

Antwoord:

Prestatie

Oefening: vul het diagram in



Resultaat

- **Oefening:** benoem drie werk-gerelateerde *resultaten* die jij produceert, of oplevert
- 1.
- 2.
- 3.

- **Oefening:** welke test moet een *resultaat* doorstaan?
- **Antwoord:**

CONDITIONEREN

CONDITIONEREN, EEN MANIER VAN LEREN

CONDITIONEREN, overzicht

- Klassiek conditioneren
- Operant conditioneren

Klassieke conditionering

- **Vraag:** Wat is een meer bekende term voor 'conditioneren'?
- **Antwoord:**
- Ivan Petrovich Pavlov (1849 – 1936)
- **Oefening:** beschrijf kort de 2 belangrijkste stappen in het experiment dat Pavlov uitvoerde om een hond te conditioneren, zodat de hond begon te kwijlen als het belletje klonk:
 - 1.
 - 2.

Operante conditionering

- Burrhus Frederic Skinner (1904 – 1990)
 - Skinner-box
- **Besprek:** 'Operante conditionering' is gebaseerd op 'leren van consequenties'. Maakt het daarbij uit of deze consequenties positief of negatief zijn?
- **Notities:**

Classificaties van gedrag – leerproces

CLASSIFICATIES VAN GEDRAG EN HUN LEERPROCES		
Respondent	Ongeconditioneerd	-
	Geconditioneerd	
Operant	Geconditioneerd	

Oefening: benoem *het leerproces* voor respondent en operant gedrag

FUNCTIES VAN GEDRAG

OPERANT BEHAVIOR DIEN EEN FUNCTIE,
SOMS MEERDERE FUNCTIES

Functie 1: B

- De eerste functie van gedrag in de lijst is:
- **Oefening:** Noem 2 voorbeelden van operante gedragingen die deze functie dienen
- 1.
- 2.

Functie 2: O

- De tweede functie in de lijst is:

Gedrag dat deze functie dient kan *reactief*, of *proactief* zijn:

– ‘*Reactief*’ betekent:

– **Voorbeeld:**

– ‘*Proactief*’ betekent:

– **Voorbeeld:**

Functie 3: A

- De derde functie in de lijst is:
 - dit gedrag is gericht op het ervaren van een *sociale consequentie*
- Gedrag dat deze functie dient kan een persoon helpen *te verkrijgen wat ze willen*
 - **vraag:** kun je een voorbeeld geven?
 - **antwoord:**
- Gedrag dat deze functie dient kan een persoon helpen *te ontsnappen aan / voorkomen van iets dat ze niet willen*
 - **vraag:** kun je een voorbeeld geven?
 - **antwoord:**

Functie 4: T

- De vierde functie in de lijst is:
- Via operant gedrag hebben we *interactie met onze omgeving*. Met dit gedrag proberen we het volgende te verkrijgen, of te produceren:
 - 1.
 - 2.

Oefening: benoem de functie(s)

Gedrag

1. Met een parachute om uit een vliegtuig springen
2. Je veiligheidsgordel om doen
3. Koekjes bakken
4. Je bureau opruimen voordat je naar huis gaat
5. Toetsen op je toetsenbord indrukken
6. Je hand opsteken in de klas
7. Je auto afsluiten op een parkeerterrein
8. Een muntstuk in een fruitmachine gooien en op 'Spelen' drukken

Dient hoogstwaarschijnlijk deze functie(s):

1. -
2. -
3. -
4. -
5. -
6. -
7. -
8. -

HET ABC-MODEL

HET ABC-MODEL
VAN OBM
UITGELEGD EN TOEGELICHT

Het ABC-model, overzicht

- ABC-model
- Vier soorten consequenties
- ABC-analyse
- Consequentie-analyse

ABC-model - overzicht



Consequenties

Consequentie	Effect op de frequentie van het voorafgaande gedrag
Je krijgt wat je wilt	
Je krijgt niet wat je niet wilt	
Je krijgt wat je niet wilt	
Je verliest iets dat je hebt, je krijgt niet wat je wel wilt	

Oefening: Vul de tabel in

ABC-analyse

- **ABC-analyse:** systematische manier om de oorzaken van gedrag te onderzoeken door te analyseren wat voorafgaat aan en wat er volgt op het te onderzoeken gedrag
 - *toepassen* van het ABC-model
 - geeft antwoord op de vraag: *'waarom doet iemand dat?'*
 - *identificeert* antecedenten
 - *identificeert* consequenties

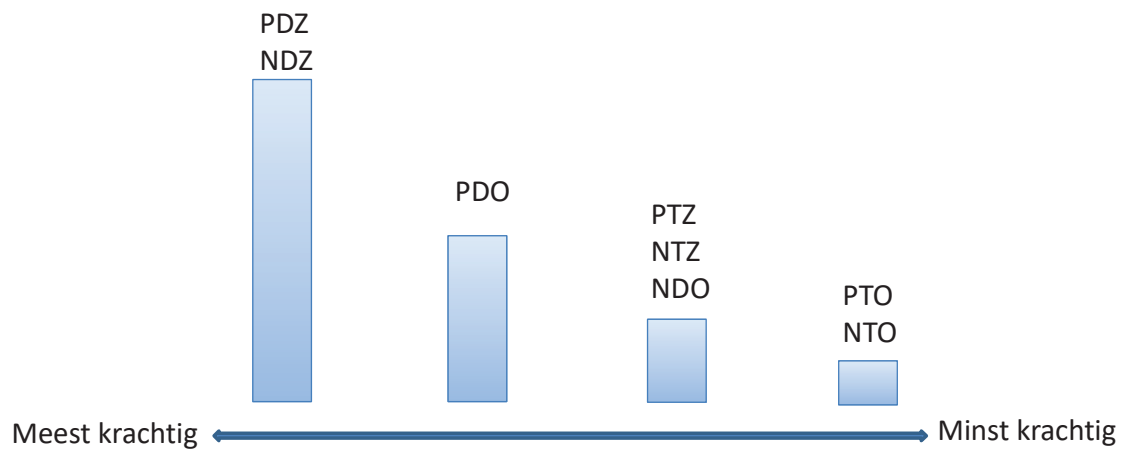
Format voor een ABC-analyse

A	B: <benoem gedrag hier>	C
<benoem antecedenten hier>		<benoem consequenties hier>
-		-
-		-
-		-

Format voor een Consequentie-analyse

B: _____			
C	DIMENSIES		
	P/N	D/T	Z/O

Relatieve kracht van consequenties



Bron: Daniels, A.C. and Bailey, J.S., Performance Management, Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness, *Fifth Edition (2014)*, p. 122

Conclusies

- **Bespreek:** wat heb je geleerd van de ABC-analyse en de Consequentie-analyse?
- **Notities:**

BEÏNVLOEDEN VAN GEDRAG

STRATEGIEËN EN VALKUILEN

Beïnvloeden van gedrag, overzicht

- Strategieën om gedrag te beïnvloeden
- Leiderschap: drie valkuilen bij gedragsverandering
- Parkietenoefening

Strategieën van gedragsbeïnvloeding

Oefening: vul de tabel in

	Gedragsfrequentie STIJGT, of blijft GELIJK	Gedragsfrequentie DAALT
Stimulus TOEGEVOEGD als gevolg van voorafgaand gedrag		
Stimulus VERWIJDERD als gevolg van voorafgaand gedrag		

Parkietenoefening

- De parkiet moet '*meer bevlogenheid*' tonen!
 - een metafoor voor het creëren van een werkomgeving met toegewijde en productieve medewerkers
- Oefening:
 1. specificeer het gedrag dat de parkiet moet vertonen
 2. benoem mogelijke interventies
 3. conclusie

ANTECEDENTEN

RELATIE TUSSEN
ANTECEDENTEN EN GEDRAG

*ANTECEDENTEN KOMEN
ALTIJD VOOR
HET GEDRAG*

Antecedenten, overzicht

- Definitie
- Eigenschappen
- Antecedenten in de werkomgeving
- Vertrouwen en respect

Antecedenten: Eigenschappen

- **Vraag:** wat is *de belangrijkste eigenschap* van antecedenten?
- **Antwoord:**

Antecedenten in de werkomgeving

- **Oefening:** benoem 3 antecedenten in jouw werkomgeving:
- 1
- 2
- 3

Vertrouwen en Respect

- Vertrouwen en respect
 - koppel antecedenten heel **consistent** en **consequent** aan consequenties; dat **genereert vertrouwen**
 - zeggen wat je doet (**antecedent**), doen wat je zegt (**gedrag**)
 - wat je ook communiceert en belooft, **zorg dat het gebeurt**
 - **wees voorzichtig**, voorkom breken van beloften
- **Besprek:** wat betekent het voor jou om 'een ander te respecteren'?
- **Notities:**

CONSEQUENTIES

*'the single most effective tool a manager has for
improving performance and morale'* – Aubrey Daniels