



Naar aanleiding van mijn laatste artikel gaf een collega een interessante opmerking over de term 'ongewenst gedrag'. Het kan klinken alsof iemand bewust iets verkeerd doet, terwijl het eigenlijk gaat om gedrag dat niet past binnen iemands verwachtingen. 'Ongewenst' is dus geen absolute waarheid, maar een perspectief. In dit artikel leg ik uit hoe dit werkt en hoe we hier anders naar kunnen kijken.

## Wat maakt gedrag 'ongewenst'?

Wanneer medewerkers zich niet houden aan regels, afspraken of procedures, noemen we dat vaak 'ongewenst gedrag'. Maar wat bedoelen we daar eigenlijk mee? 'Ongewenst' betekent simpelweg dat het gedrag niet past binnen de verwachtingen die we hebben. Dat betekent niet dat het bewust tegen de regels ingaat of dat de medewerker opzettelijk iets fout doet.

De reden dat iemand iets op een bepaalde manier doet, wordt beïnvloed door meerdere factoren:



- Kennis en ervaring – Heeft iemand geleerd hoe het op de juiste manier moet?
- Normen en waarden – Wat vindt iemand zelf belangrijk?
- Context en werkomstandigheden – Zijn er praktische redenen waarom iemand iets anders doet?
- Consequenties – Wat levert het gedrag iemand op of juist niet?

Wat wij als 'ongewenst' bestempelen, is dus sterk afhankelijk van onze eigen perceptie en verwachtingen. Wat voor de ene persoon een logische keuze is, kan voor een ander juist onacceptabel zijn.

Waarom vertonen mensen gedrag dat wij 'ongewenst' noemen? (Het ABC-model van OBM)

Mensen vertonen gedrag niet zomaar. Binnen Organizational Behavior Management (OBM) gebruiken we het ABC-model om te begrijpen waarom bepaald gedrag ontstaat.

- Antecedenten (Triggers): Wat gaat vooraf aan het gedrag? Denk aan instructies, gewoontes of een bepaalde werkomgeving.
- Behavior (Gedrag): Wat doet de persoon daadwerkelijk?
- Consequenties: Wat volgt op het gedrag? Wordt het beloond, genegeerd of bestraft?



**Gedrag dat wij als ‘ongewenst’ zien, kan vaak verklaard worden door de aanleidingen en consequenties die aan het gedrag verbonden zijn.**

**Een voorbeeld hiervan is:** een verkeerd geplaatste heftruck.

- Misschien zijn er geen duidelijke markeringen of instructies (A).
- De medewerker heeft het altijd zo gedaan en is nooit aangesproken (C en wordt een A voor deze persoon en wellicht ook voor andere personen).
- Het parkeren op die plek is makkelijker en efficiënter (C en wordt een A en wellicht ook voor andere personen).

**Een ander voorbeeld:**

Een medewerker levert een rapportage aan, maar de inhoud sluit niet aan bij wat je als leidinggevende verwacht. Dit zou je kunnen bestempelen als ‘ongewenst gedrag’, maar wat is de oorzaak?

- De medewerker wist niet dat de rapportage anders moest worden opgebouwd (A) → Heeft hij of zij duidelijke instructies gekregen?
- De medewerker denkt dat hij het op de juiste manier heeft gedaan (B) → Misschien was de feedback op eerdere rapportages niet specifiek genoeg.
- De medewerker krijgt geen terugkoppeling (C) → Als niemand aangeeft dat de rapportage niet voldoet, blijft het gedrag bestaan.

**Hoe kan je deze situaties efficiënt aanpakken?**

- Vermijd te zeggen dat het niet goed is. Geef concreet aan wat er beter kan.
- Vraag naar de gedachtegang achter de opbouw van de rapportage. Misschien ziet de medewerker een andere logische indeling.
- Geef feedback op tijd en bied ondersteuning. Laat zien hoe het wél moet en help de medewerker ontwikkelen.

**Traditionele aanpak:** “Deze rapportage klopt niet. Pas het aan.”

**Effectievere aanpak:** “Ik zie dat de rapportage veel detail bevat, maar de doelgroep heeft behoefte aan beknopte aanbevelingen. Kun je in de conclusie kort en krachtig de belangrijkste punten opsommen?”

**Door medewerkers inzicht te geven en te begeleiden, creëer je niet alleen betere rapportages, maar ook meer begrip en motivatie.**

Wil je dat iemand het gedrag verandert? Dan helpt het niet om alleen te zeggen wat níét mag. Zorg dat je:

1. De juiste antecedenten creëert – Maak instructies helder en zichtbaar.
2. Duidelijke consequenties toevoegt – Geef erkenning als iemand het goed doet en bied ondersteuning als verbetering nodig is.



## Waarom voelt 'ongewenst gedrag' als iets negatiefs?

De term 'ongewenst gedrag' heeft vaak een beladen en zelfs angstige connotatie. Het roept het idee op dat iemand iets fout doet of niet voldoet aan de verwachtingen. Dat kan ervoor zorgen dat medewerkers defensief reageren of zich juist niet durven uit te spreken.

Maar als je kijkt naar de oorzaken van gedrag, zie je vaak dat het niet gaat om onwil, maar om:

- Onbewuste onbekwaamheid – Iemand weet niet dat hij iets verkeerd doet.
- Verkeerde aannames – De medewerker denkt dat hij het op de juiste manier doet.
- Gebrek aan feedback – Als niemand ooit iets zegt, hoe weet je dan dat je moet veranderen?

## Is ongewenst gedrag wel een juiste term?

In plaats van 'ongewenst gedrag' kunnen we misschien beter termen gebruiken die minder negatief klinken, zoals:

- Ontwikkelkans – Er is iets te leren.
- Afwijkend gedrag – Het wijkt af van de verwachting, maar is dat per se slecht?
- Alternatieve aanpak – Kan het misschien anders en beter?

Het is belangrijker om te begrijpen waar bepaald gedrag vandaan komt. En misschien hoeft degene die in jouw ogen ongewenst gedrag vertoont wel helemaal niks te veranderen en ben jij zelf degene die iets kan leren in deze situatie.

**Voorbeeld:** het heftruckprobleem anders benaderen

Traditionele aanpak: "Je mag de heftruck hier niet parkeren."

Effectievere aanpak: "Kun je uitleggen waarom je de heftruck hier neerzet? We hebben een vaste plek om de veiligheid te garanderen. Laten we samen kijken waar hij het beste kan staan."

**Door medewerkers te betrekken en alternatieven te bieden, creëer je eigenaarschap en motivatie om gedrag blijvend te veranderen.**

## Conclusie: leiderschap is begrijpen en begeleiden

Houd je niet van mensen begeleiden en begrijpen waarom mensen doen wat zij doen? Dan moet je je serieus afvragen of de functie 'manager' wel bij je past.

Sterk leiderschap gaat niet alleen over corrigeren, maar ook over begrijpen waarom gedrag ontstaat. 'Ongewenst gedrag' is vaak een kwestie van perceptie.

In plaats van alleen te benoemen wat niet goed is, kan je beter onderzoeken wat erachter zit en hoe je gedrag op een positieve manier kunt sturen.

Wil je meer leren over gedragsbeïnvloeding en effectief leiderschap? Lees verder op mijn website ([www.enjoy-ace.com](http://www.enjoy-ace.com)) of neem contact op voor een interactieve training!