

# De kracht van consequenties

**Medewerkers weten meestal best wel wat goed voor ze is. Of voor het bedrijf. Zich ernaar gedragen is een ander verhaal! Toch is het mogelijk om mensen 'in de juiste richting' te laten bewegen en oude gedragspatronen te verlaten. Een workshop Gedragsverandering.**

Laatst hoorde ik een manager weer eens verzuchten: "Deden ze nou maar eens gewoon wat ik ze vraag!" Met 'ze' doelde hij op een team van hoog opgeleide IT-specialisten. Hij had het ze toch allemaal zo goed voorgespiegeld. Hij was enthousiast op de zeepkist geklommen om zijn nieuwe inzichten te delen. Om af te sluiten met: "Zo gaan we het voortaan doen!". Iedereen kon toch wel inzien dat dit de juiste weg was? Zijn nieuwe beleid gleed echter, na slechts een zeer korte opleving in de goede richting, weer af naar de oude situatie. Uiteraard lag het niet aan hem, maar aan de "eigengereidheid van die nerds". Maar lag het wel aan die medewerkers? Welke inzichten en houvast kan de gedragswetenschap ons bieden om effectiever om te gaan met deze situatie?

## TOEGEPASTE GEDRAGSANALYSE

Uit recent wetenschappelijk onderzoek (Rietdijk, 2009) blijkt dat managers hun tijd en energie in de verkeerde dingen steken. En dan gaat het niet over het haast onvermijdelijke politieke spel van het middenkader ter verbetering van hun eigen positie richting het hogere kader. Ook niet om time management om te leren de juiste dingen op het juiste moment te doen. Het gaat hier namelijk niet om het WAT en WAAROM, maar om het HOE van organisatie- en gedragsverandering. Een oplossing om gedrag van mensen effectief te beïnvloeden ligt in de Toegepaste Gedragsanalyse. Om dat te illustreren neem ik u mee naar een workshop die ik recentelijk hield samen met Dr. Rietdijk, docent Strategie en Gedragsverandering aan de VU in Amsterdam. De deelnemers waren zwaardere managers. Na een inventarisatie van knelpunten van gedrag op de werkvloer, kwam er een centraal thema voor de avond bovendrijven: "Hoe krijg je mensen zover dat ze doen wat jij wilt?" Wij vroegen ze om ons te vertellen hoe ze dat momenteel aanpakken. De resultaten van een kwartier brainstormen met tien zeer ervaren managers ziet u hiernaast.

A	"Mensen zover krijgen dat ze doen wat je wilt" (B)	C
Belangstelling tonen		Wegsnoeien van ongewenste personen
Vragen wat er goed gaat		Straffen van het oude, ongewenste gedrag
Gedoceerd aansporen		Bonus uitkeren
Directief of coachend leiding geven		Doe dit, anders zwaait er wat
Ruimte geven		
Verbinding maken tussen persoonlijke kwaliteiten en werk (zingeving)		
Weten wat de mensen zelf leuk vinden en bezighoudt		
Verantwoordelijkheid diep in de organisatie leggen		
Heldere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden communiceren		
Luisteren		

## ANTECEDENTEN

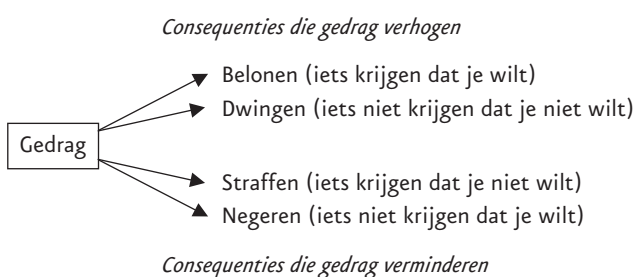
Wat ten eerste opvalt is dat de linkerkolom langer is dan de rechterkolom. Alle kreten van beide kolommen zijn door elkaar genoemd door de deelnemers. We hebben ze echter bewust een plek in de linker- of rechterkolom gegeven. Het gaat in de linkerkolom om zogeheten Antecedenten, de A in de ABC-analyse. Dat zijn prikkels die voorafgaan aan gedrag. Gedrag wordt weergegeven door de B van Behavior. De C in de rechterkolom staat voor Consequenties. Enkele genoemde antecedenten waren het stellen van heldere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, alsmede het bieden van ruimte. Daarmee creëer je een situatie die kan aanzetten tot het vertonen van bepaald gedrag. Prikkels dus. Helaas niet meer dan dat. Gedrag wordt namelijk slechts in zeer beperkte mate bepaald door antecedenten. Hier vinden we

eigenlijk al meteen een van de grootste valkuilen voor managers. Naar analogie van het Pareto-principe, wordt slechts 20 procent van ons gedrag bepaald door antecedenten. De gemiddelde manager steekt echter zo'n 80 procent van zijn/haar tijd en energie in deze stimuli, in de hoop dat deze tot blijvende verandering leiden. We komen dan echter bedrogen uit. Dat geldt in het bijzonder voor Ratelband-achtige praktijken, maar daar waren we gevoelsmatig al achter. Ook de overheid heeft het helaas nog niet helemaal begrepen. Men is verbaasd dat het vermelden van de snelheidslimiet niet werkt. Dus plaatst men nóg meer borden. Om op een gegeven moment zelfs boven elk hectometerpaaltje een mini-bordje te plaatsen. Dat werkt nog steeds niet voldoende voor iedereen. Hoe komt dat toch? Buiten het feit dat we de borden niet eens meer waarnemen, omdat het fenomeen 'selectieve perceptie' zijn intrede doet, is er nog een veel belangrijker reden.

### CONSEQUENTIES

Gedrag wordt namelijk voor zeker 80 procent bepaald door consequenties. Consequenties zijn gebeurtenissen die volgen op gedrag, en ze beïnvloeden de kans dat het gedrag zich herhaalt. Zolang de consequenties niet duidelijk zijn, heeft een antecedent geen of slechts een tijdelijk effect. De wetenschap die hieraan ten grondslag ligt is de Gedragsanalyse. Een van de grote denkers en onderzoekers op dit gebied was Skinner. Zijn hondenliefhebbende collega Pavlov mag misschien bekender zijn, in de praktijk kun je op de werkvloer weinig met klassiek conditioneren. Het door Skinner ontwikkelde operant conditioneren leverde ons zeer bruikbare inzichten op. Namelijk die van straffen en belonen als consequenties van het uitvoeren van bepaalde handelingen.

Terug naar de workshop. De deelnemers noemden slechts vier consequenties, en daarmee slechts vier mogelijkheden om gedrag daadwerkelijk te beïnvloeden. Ze zijn daarin overigens niet uniek. We merken dat veel deelnemers aan onze workshops in mindere mate in staat zijn om te denken in termen van consequenties. En als ze dat al doen, dan trappen ze helaas in een tweede valkuil: Ze richten zich op de verkéerde consequenties. Dat zit zo: De gedragsanalyse heeft ons geleerd dat er vier categorieën van consequenties zijn. Er zijn er twee waardoor gedrag toeneemt, en twee waardoor gedrag afneemt.



**NEGEREN** De bovengenoemde workshopdeelnemers noemden overigens één van die vier mogelijke consequenties niet, en dat is die van *Uitdoving*. Om daarmee maar even te beginnen: dit kan een zeer krachtig middel zijn om te zorgen dat gedrag afneemt, namelijk door het te negeren. Omdat men niet krijgt wat men wil doordat het genegeerd wordt, neemt de drang om te handelen af, met uitdoving tot gevolg. Degenen onder u met kinderen weten waarschijnlijk wel wat ik bedoel. Ook op de werkvloer zien we dit verschijnsel: Hoe lang denkt u dat die nieuwe collega het zal volhouden om creatieve ideeën te spuien als de leidinggevende er nooit aandacht aan schenkt? Je hebt wel wat beters te doen!

## ‘De drang om te handelen neemt af, met uitdoving tot gevolg’

**STRAFFEN** De aanwezigen noemden wel twee consequenties die vallen in één categorie, namelijk die van *Straf*. ‘Snoeien’ en ‘straffen’ werden als mogelijke aanpak geopperd en komen daarmee in de rechterkolom van figuur 1 terecht. Straf is in verschillende opzichten een veel toegepast middel op de werkvloer. Helaas is het niet effectief op lange termijn om gewenst gedrag te verkrijgen. U krijgt er hooguit voor terug dat er iets niet meer gedaan wordt. Meestal zelfs voor korte tijd, vaak ook met recidive tot gevolg. Daarnaast kan straffen leiden tot ‘wraak’ door minder medewerking – of zelfs tegenwerking – en betrokkenheid in de toekomst. Overigens is dit geen pleidooi om straffen af te schaffen. Er blijft altijd een categorie gedragingen over die niet door de beugel kan.

**DWINGEN** De groep noemde ook een andere, veel toegepaste consequentie: die van de dreiging. “Doe dit, anders zwaait er wat.” Hiermee neemt gedrag weldegelijk toe! En daar zit ook de verleiding voor degene die dit middel gebruikt. Er is inderdaad resultaat, want mensen komen erdoor in beweging. Het gaat echter niet van harte, omdat er sprake is van dreiging. Je moet immers wel, want anders... Je creëert hiermee als manager helaas een situatie waarin mensen wel aan het werk gaan, maar hooguit aan de minimale eisen gaan voldoen om maar die potentiële straf te ontlopen. Op zich is ook deze consequentie af en toe op zijn plaats. Tandempoetsen is gedrag dat velen van ons plichtmatig vertonen, maar leuk is het nauwelijks te noemen. De gevolgen van het niet doen zouden ons echter enkele kostbare en (wellicht) angstige momenten in de tandartsstoel kunnen opleveren! Ook het op tijd insturen van de belastingaangifte, en gehoor geven aan de waarschuwing van je brandstofmeter levert gedrag op. Dat gaat weer tijd en geld kosten... Leuk is anders, maar ja, het moet maar. Vandaar dat de gedragswetenschap dit

een negatieve beloning noemt. Hoe dan toch dat extra stapje te krijgen van mensen?

**BELONEN** Het klinkt waarschijnlijk als een open deur, maar heeft u al eens gedacht aan belonen? Dat blijkt de meest krachtige consequentie te zijn. Bij belonen gaat het namelijk om willen, waardoor we uit eigen beweging in actie komen. De kans is aanwezig dat er bij het lezen van de term 'belonen' wat hakken in het zand gaan. Wees gerust, het hoeft niet eens geld te kosten! Want dat is namelijk de derde valkuil: Als de gemiddelde manager al denkt in termen van belonen, dan denkt men al snel in termen van financiële compensatie. Men komt vervolgens met materiële beloningen, vaak in de vorm van een prestatiebonus die ver in een onzekere toekomst ligt. Terwijl uit onderzoek blijkt dat belonen het beste werkt als het zo snel mogelijk ná vertoning van het gedrag gegeven wordt. De beste en ook nog eens goedkoopste manier om dat te doen is door het geven van waardering en erkenning.

## 'Bij belonen denkt men al snel aan een financiële compensatie'

### LEREN BELONEN

'Werknemers missen waardering', zo staat er bovenaan de managementsamenvatting van de Randstad Werkmonitor van september 2009. U weet als geen ander hoe kostbaar het vervangen van personeel is. Niet alleen wervingskosten, ook dalende productiviteit is het gevolg. Tegelijkertijd weet u ook wat de psychologische drempels zijn voor werknemers om een vaste baan op te geven en op zoek te gaan naar een andere werkring. Als iemand van baan wisselt en zich in een periode van onzekerheid stort, en dan ook nog eens als reden opgeeft waardering te missen, is er vaak een heleboel gebeurd. Mijn mening is om de oorzaak zeker ook te zoeken bij managers, afdelingschefs en teamleiders en hun vaardigheden om effectief te beïnvloeden. Dat bespaart geld en het vertrek van een goede, ingewerkte kracht. Leidinggevend weten vaak niet goed hoe een compliment te geven, zo blijkt uit wetenschappelijk onderzoek. Oprechte en welgemeende erkenning ontvangen door een meerdere is niettemin een zeer krachtige consequentie! Dit omdat het tegemoet komt aan een diep gewortelde behoefte in de mens. Niet voor niets nam Maslow de factor *Erkenning* op in zijn beroemde behoeftenpiramide. Wat mij betreft mag deze consequentie niet ontbreken in het managementarsenaal.

### WETENSCHAPPELIJK PROTOCOL

Is dat alles wat u nodig heeft voor vertaling van beleid naar gedrag? Nou nee, al is het wel een belangrijk onderdeel.

De ABC-analyse is slechts één stap in het 6-stappenprotocol van Dr. Rietdijk, *Organisaties Conditioneren*. De invloed van beloning en straf op werkprestaties. Dit protocol, waarop hij in 2009 promoveerde, is een goede manier om op gestructureerde wijze tot aantoonbare prestatieverbeteringen te komen. Verschillende organisaties, waaronder enkele beursgenoteerde, zijn hier al met plezier mee aan de slag gegaan. En met succes! Zij hebben zowel de sfeer als de werkprestaties aanzienlijk zien toenemen. Ook leerde men hierdoor effectiever met organisatieverandering om te gaan. Het gaat te ver om dit protocol en de daarbij behorende methodische aanpak uitvoerig uit de doeken te doen in dit artikel. Toch even een klein tipje van de sluier. De stappen die gedragsveranderaars dienen te nemen zijn:

1. **Specificeren:** Wat is het gewenste resultaat en welk gedrag hoort daarbij? (Bijvoorbeeld een correct en volledig ingevulde storingsmelding om uw kwaliteitsverbeteringsprogramma te ondersteunen);
2. **Metten:** Waar staan we nu? Doe eens een nul-meting met uw team, afdeling, divisie, liefst door simpel te turven hoe vaak iets voorkomt. (Bijvoorbeeld: slechts 3 van de 16 storingsmeldingen is deze week correct ingevuld);
3. **ABC-analyse:** Hoe komt het dat we dit huidige resultaat hebben? (Bijvoorbeeld: te moeilijk formulier en men ziet het nut er niet van in);
4. **Feedback:** Deel de resultaten met uw medewerkers en presenteer deze in een makkelijk leesbare grafiek. (Hang een simpele lijngrafiek in posterformaat aan de muur);
5. **Doelen stellen:** Leg uit welk doel u wilt bereiken (dromen mag!), maar begin met de lat zo laag mogelijk te leggen. (Bijvoorbeeld: in overleg met het team is afgesproken dat volgende maand 6 van de gemiddeld 16 storingsmeldingen correct en volledig zijn ingevuld.) Hiermee creëert u voor uzelf de kans om uitvoerig met stap 6 bezig te zijn;
6. **Belonen:** Prijs elke vooruitgang in de richting van het gewenste resultaat en ontwikkel een gedegen beloningsstructuur met de handreikingen uit het proefschrift.

Drs. Joost Kerkhofs werkt als zelfstandig interim manager samen met Dr. Marius Rietdijk om de wetenschap van Gedragsmanagement te verspreiden. Ook onderzoekt hij middels een proefschrift de toepasbaarheid van de gedragsanalyse in methodieken als Lean Six Sigma. Dr. Marius Rietdijk is docent Strategie en gedragsverandering (VU, Amsterdam). Hij onderzocht 20 jaar lang de toepasbaarheid van de gedragsanalyse binnen organisaties. Rietdijk en Kerkhofs hebben onlangs het Centrum voor Gedragsverandering opgericht aan de VU. Dit onderzoekscentrum verbreedt en verdiept de kennis rondom de gedragsanalyse in Nederland, met name door caseonderzoek in organisaties.