

In gesprek met dr. Marius Rietdijk

'Belonen is het effectiefste middel om gedrag te veranderen'



Peter Wielaard
en Pauline
Bijster

Dr. Marius Rietdijk is docent gedragswetenschappen aan de Vrije Universiteit Amsterdam (VU). In zijn proefschrift '*Organisatiecondities. De invloed van beloning en straf op werkprestaties*' stelt hij dat er eigenlijk maar één middel is waarmee je positief en effectief gedrag van mensen kunt veranderen: met complimenten. Volgens de theorie van Rietdijk kan iedere Nederlandse organisatie haar winstgevendheid zelfs verdubbelen, als zij uit

zou gaan van beloning en complimenten. 'Schenk aandacht aan de mensen zodra zij iets beter presteren dan normaal!'

De theorie van Rietdijk is ook nuttig voor veiligheidskundigen. Vaak worden veiligheidsregels opgedrongen, of er staan straffen op het niet naleven ervan. In plaats daarvan zou ook in deze beroepsgroep het belonen van goed gedrag een veel belangrijkere plaats moeten

krijgen. Rietdijk: 'Mijn boodschap is eigenlijk heel simpel. Goed gedrag moet je belonen en slecht gedrag negeren. Op die manier krijg je verreweg het snelst de gewenste resultaten.

Dit is een leuke boodschap

Rietdijk vervolgt: 'Het fijne van mijn boodschap is dat ik het heb over de positieve aanpak, het letten op positief, goed gedrag. Dat roept ook positieve gevoelens op bij mensen. Mensen worden er blij van en willen het graag doorgeven, het is een leuke boodschap, veel leuker dan als je het hebt over straffen of dwang. En deze methode werkt zowel in de opvoeding als in bedrijven, op de sportclub, op school, in de psychiatrie; eigenlijk overal waar gedrag is.'

Experimentele gedragsanalyse

'Het is begonnen met Pavlov; hij onderzocht geconditioneerde reflexen, onder andere bij honden. Later is men in het laboratorium gaan uitzoeken wat voor effect het heeft als een rat of een duif wordt beloond voor goed gedrag. Deze tak van de gedragswetenschappen heet 'experimental analysis of behaviour'; experimentele gedragsanalyse. In Amerika zijn ze hier ver mee: congressen over dit onderwerp trekken duizenden bezoekers. In Europa heb ik nu op twee universiteiten les gegeven, in Oslo en op Sardinië. Dat zijn tot nu toe de enige plaatsen in Europa waar die gedragsanalyse wordt gedoceerd.'

Gedachtegoed verspreiden

'Ik ben gestart met een centrum voor gedragsverandering in Amsterdam. Wij specialiseren ons vooral in bedrijven en organisaties om dit gedachtegoed te verspreiden, door trainingen te geven. We kunnen bedrijven en managers de instrumenten geven om allerlei bedrijfsproblemen en -vraagstukken op te lossen. Ik kreeg wel

eens te horen: 'Je bent mensen aan het manipuleren'. Dan zeg ik: 'Ja, dat klopt. Maar het is

wel een positieve vorm van manipuleren.' Straffen is ook manipuleren, maar dan op een negatieve manier.'

Voor kind én hond

Hersenen van pubers schijnen zo te werken dat ze nog niet met negatieve kritiek om kunnen gaan: ze worden nauwelijks actief op het moment dat er een straf wordt uitgedeeld. Het enige wat zin heeft, als je hen iets wilt aanleren, is positief gedrag belonen. 'Fijn dat je die deur achter je dicht hebt gedaan!' heeft meer effect dan 'Verdorie, waarom doe je die deur nooit achter je dicht?!'

En zo werkt het volgens Rietdijk bij volwassenen eigenlijk ook. Hij heeft er grondig wetenschappelijk onderzoek voor gedaan om daarachter te komen. 'Het verhaal is wetenschappelijk goed onderbouwd', zegt hij, 'met laboratorium-experimenten, maar tegelijk ook heel begrijpelijk en testbaar voor mensen thuis. Bijvoorbeeld als je zelf kinderen hebt, of een hond, kun je dit verhaal testen. Het is praktisch advies en toepasbaar advies. Ik zeg eigenlijk niets anders dan wat Martin Gaus adviseert met honden.'

Case study: de parkiet

Rietdijk begon met verschillende case studies. De eerste was met een parkiet. De vraag: hoe zou je een parkiet, die stil in een hoekje van zijn kooi zit, motiveren om wat meer te gaan vliegen en zingen? Als je dat aan mensen vraagt in een workshop, komen zij vaak met grappen: vlammetje onder de kooi houden, aan de kooi schudden, een vrouwtje erbij zetten.

Rietdijk: 'Het was een praktisch voorbeeld: een vriend van mij had een parkiet in een kooi die bijna niet bewoog. Ik vroeg of ik hem mocht lenen om de theorie op toe te passen. De eerste stap is het formuleren van het gedrag dat je graag wilt hebben: bewegen en geluiden maken. In bedrijven begint het daar ook mee: je moet heel duidelijk kunnen formuleren wat je wél wilt van mensen. Doorgaans wordt er alleen ingegrepen als men de regels overtreedt. Mijn aanpak is juist: van tevoren duidelijk maken wat je wilt. Let op dingen die goed gaan.'

Dienend leiderschap

De parkiet maakte soms wel eens een beweginkje, heel onwillekeurig. De truc was: meteen belonen. En de vraag die dan opkomt, hoe ga je dat belonen? Eten geven, roepen, of piepen? Rietdijk: 'Belonen is eigenlijk:

veel aandacht geven op het moment dat het gewenste gedrag wordt vertoond. Zodra de parkiet bewoog, ging ik hard roepen en kloppen op het tafeltje: 'Ja! Goed zo!' Eerst dacht de parkiet wellicht zoiets als 'Wat is

dat voor idioot?' Hij zag niet meteen het verband tussen zijn gedrag en mijn gedrag. Maar op een gegeven moment kreeg hij het spel door. Bij kinderen zie je dat ook duidelijk: ze vinden het leuk als ze het gevoel hebben dat ze zelf controle hebben. Bij belonen hoort dus ook dat je jezelf op een bepaalde manier wegcijfert voor het doel. Dat noemt men wel dienend leiderschap.'

Als een dolle door de kooi

'Zodra de parkiet door kreeg dat hij steeds beloond werd voor het fladderen en zingen, ging hij zich meer en meer gedragen zoals ik wilde. Op een gegeven moment

'Hoe motiveer je een parkiet, die stil in een hoekje van zijn kooi zit, om meer te gaan vliegen en zingen?'

stopte ik, en na twee keer of drie keer beloonde ik pas. De parkiet werd steeds enthousiaster. Hij ging zodanig als een dolle door de kooi vliegen, dat het bijna gevaarlijk werd, toen moest ik weer het rustige gedrag gaan bekrachtigen. Dit is de eerste case die ik in mijn proefschrift heb opgenomen. Later heb ik meer experimenten gedaan op de werkvloer.' De kern van Rietdijk's verhaal is: mensen doen waar ze voor beloond worden. Slechte (veiligheids)gewoontes negeren en goede belonen, dat is de beste combinatie.

Het ABC-model

Alles wat met gedrag te maken heeft, kun je terugvoeren op het ABC-model: Antecedenten, Behaviour (gedrag), en Consequenties. Onder Antecedenten valt alles wat plaatsvindt vóórdat het gedrag plaatsvindt: op mensen inpraten, maar ook de omstandigheden, bijvoorbeeld een rood stoplicht. Daarna komt Behaviour: de handelingen die men uitvoert. En dan de Consequenties: belonen, dwingen, straffen/kritiek geven of negeren. Consequenties aanpakken is 80% effectiever dan de Antecedenten aanpakken. En in de Consequenties zijn beloningen weer 80% effectiever dan de andere drie. Meestal richten leiders zich op de negatieve consequenties: straffen en kritiek geven. Maar gedrag wordt eigenlijk voor 80% bepaald door beloningen. En dat is nog conservatief gesteld, volgens Rietdijk.



Complimenten worden ondergewaardeerd

'Er bestaan verschillende soorten beloningen', aldus Rietdijk. 'Grof te verdelen in materiële en immateriële. Bij beloningen denken mensen vaak aan geld: een bonus, salarisverhoging, enzovoort. Uit mijn onderzoek blijkt dat immaterieel belonen vaak effectiever werkt, omdat je dat direct kunt toepassen op het moment van goed gedrag.'

Compliment beter dan bonus

'Als je een werknemer meteen complimenteert voor het dragen van een helm, werkt dat effectiever dan aan het eind van een jaar een bonus. Immaterieel belonen is wel moeilijker, omdat de meesten van ons het niet zo gewend zijn om complimenten te geven. Groepsbeloningen

kunnen ook goed werken omdat mensen soms opereren onder groepsdruk. Ze kleden zich bijvoorbeeld niet veilig omdat ze geen mietje gevonden willen worden.'

www.plimenten.com

Complimenten worden ondergewaardeerd, vindt Rietdijk. Mede daarvoor heeft hij de website www.plimenten.com opgericht, daar kunnen mensen oefenen met complimenten en hun positieve opmerkingen zelf bijhouden. 'Het is gewoon een kwestie van oefenen. Het klinkt zo simpel, maar het is niet gemakkelijk. Net als mediteren, dat is ook simpel maar niet gemakkelijk. Maar het werkt! Je kunt deze methode toepassen op alles in het leven.'

Verantwoordelijkheid

Een van de oorzaken waarom belonen wellicht zo goed werkt, is de verantwoordelijkheid die je men ermee geeft. Rietdijk: 'Het werkt goed als je mensen vraagt om zelf mee te denken, om zelf doelen te stellen. De dwang is dan weg, ze worden trots op hun prestaties. Ze zijn niet meer afhankelijk van wat er hen wordt opgelegd. Dat is het verschil tussen moeten en willen: je krijgt er echt een intrinsieke motivatie van werknemers als zij willen in plaats van moeten.'

'Bij onethisch of onveilig gedrag kun je je ook afvragen: waarom handelen mensen zo, hoe komt dat gedrag? Als je mensen vanuit oprechte interesse vragen stelt daarover, krijg je al veel meer medewerking dan als je het met een veroordeling in je stem vraagt.'

Een veiligheidskundige voorbeeld

'Stel, je wilt dat meer mensen hun helm dragen. Je begint met de feiten in kaart te brengen. Het blijkt dat 30% van de collega's een helm draagt. Dan stel je een doel, 'aan het eind van het jaar moet dit gestegen zijn naar 90%'. Je kunt ook tussendoelen stellen en iedere week dat het goed gaat, trakteren op vrijdagmiddag. Maar de beloning moet wel altijd zo direct mogelijk gekoppeld worden aan goed gedrag; mensen moeten echt hun best ervoor hebben gedaan.'

'De tweede case voor mijn proefschrift was bij een printplatenfabriek', vertelt Rietdijk. 'Het aantal platen dat per week werd geproduceerd, moest omhoog. Iedere keer dat je met zo'n uitdaging aan de slag gaat, maak je een Prestatie-verbeter-plan. Het maakt niet uit wat je wilt verbeteren, daarin zitten altijd de volgende stappen:

- Specificeren
- Meetbaar maken
- Feedback geven
- (Sub)doelen stellen
- Belonen
- Evalueren

'Liever geen vrije dag'

'In de fabriek hebben we deze stappen doorlopen. Het doel was binnen drie maanden 5% meer printplaten per dag te produceren. Hiermee hadden we een heel specifiek en meetbaar doel gesteld. De stap 'belonen' levert soms een aparte vraag op: wat geef je als beloning? Mijn idee in dit geval was om vrije tijd te geven. In een andere casus was dat voor medewerkers een grote stimulans. Bij de printplatenfabriek leek me dat ook een goed idee: 'als je donderdag al klaar bent met de platen, krijg je vrijdag vrij!' De werknemers vonden het echter niet zo leuk: 'dan moet ik met mijn vrouw boodschappen doen!' was een veelgehoorde reactie.'

'Het is dus ook heel belangrijk dat je goed weet waarmee je mensen blij kunt maken, en vooral waarmee niet. Met de werknemers uit de fabriek zijn we uiteindelijk gaan bowlen, en ik heb ze ook een cadeautje gegeven en een individuele boodschap: persoonlijke complimenten. Er zitten allemaal verhalen in die casestudies, iedere organisatie is anders, ieder mens is weer anders. In iedere case opnieuw moet je deze stappen toepassen op individuele mensen.'

Mensen willen vrijheid

Rietdijk: 'We zijn geneigd om snel met het vingertje te wijzen. Ik heb in mijn onderzoek geprobeerd om juist te kijken naar mensen die het al goed doen, of een stap in de goede richting zetten. Met die personen ben ik aan de slag gegaan.'

Mijn leraar in de Verenigde Staten krijgt wel eens te horen van christelijke clubs dat hij eigenlijk de wetenschappelijk onderbouwing heeft waarom liefde werkt. Want wat is liefde? Je zou kunnen zeggen: het versterken van elkaar. Mijn boodschap dat we het beste elkaar kunnen gaan belonen, komt onbedoeld bijna in de buurt van een religieuze boodschap, in de brede zin van het woord. Ik zie het ook wel een beetje als een zendingsdrang, of mijn bevrijdingsbeweging. Mensen willen vrijheid, mensen willen graag uit negatieve dwang komen.'

Marius Rietdijk, Organisaties conditioneren. De invloed van beloning en straf op werkprestaties, VU Uitgeverij, oktober 2009 (onder andere verkrijgbaar via bol.com).

'Een compliment werkt beter dan een bonus'

