



# PROEFSCHRIFT: DE GEHEIMEN VAN GEDRAGSVERANDERING

Ik leg de laatste hand aan mijn proefschrift over gedragsverandering. In dat proefschrift bespreek ik de literatuur die sinds Pavlov (en zijn beroemde honden) is verschenen op het gebied van gedragsverandering en vertaal deze literatuur in een stappenplan om gedrag in organisaties te veranderen.

Door Marius Rietdijk

Is dat nou nodig, gedrag veranderen? Ja. Want aan alle resultaten die organisaties bereiken gaat gedrag vooraf. Of het nu gaat om een rapport schrijven, een gebouw ontwerpen en bouwen, een televisieprogramma maken, een bus besturen enzovoort. Bij alle activiteiten en resultaten is gedrag noodzakelijk.

Als we dus de resultaten van managers en medewerkers willen verbeteren ontkomen we er niet aan om ook stil te staan bij hun gedrag en bij ons eigen gedrag. Gelukkig is dat niet erg. Je hoeft er niet bang voor te zijn. Want... uit talloze onderzoeken blijkt dat positieve versterking (iets geven wat iemand wil als hij het gedrag heeft laten zien) het allerbeste werkt om gedrag te veranderen. Veel beter bijvoorbeeld dan straf, waarmee mensen alleen maar leren wat niet mag, maar niet wat wel de bedoeling is. En daarmee hooguit gehoorzaam worden, maar geen stap extra zullen doen.

We zijn de hele dag bezig elkaars gedrag te beïnvloeden, of we nu willen of niet. Het is de



kunst (en de wetenschap!) om dit zo effectief mogelijk te doen. Als gedragsverandering niet mogelijk zou zijn zouden er geen adviseurs en leidinggevendenden nodig zijn! Soms lijkt het wel of deze mensen hun medewerkers alleen maar in de weg zitten en vaak is dat ook zo. In veel gevallen wordt namelijk alleen gelet op ongewenst gedrag en wordt gewenst gedrag genegeerd. Maar dat is niet de bedoeling! Bepaal welk gedrag je wilt en beloon dat met aandacht!

*De stappen die je kunt zetten om gedrag zo effectief mogelijk te veranderen zijn de volgende:*

- Specificeren welk gedrag je wilt. Bijvoorbeeld meer printplaten in de fabriek produceren in een week.
- Het gedrag meten
- Feedback geven aan de medewerkers, zodat zij weten wat ze presteren
- Doelen stellen om de prestatie te verhogen
- Belonen als het (sub-)doel is gehaald

Pavlov deed experimenten met honden. Ik heb een experiment met een parkiet gedaan om

te laten zien hoe deze stappen werken, als inleiding op een vijftal complexe casestudies. Ik vertel je eerst hoe het ging met de parkiet, daarna ga ik door op het printplaatvoorbeeld, wat echt is gebeurd.

## De parkiet

Ik keek een voetbalwedstrijd bij een vriend thuis en daar zat ook een valkparkiet in een kooi. Heel stil in een hoekje. Dat viel mij op en ik vroeg aan de vriend wat er aan de hand was. "Ziek, niet genoeg levenslust. Al twee weken", was zijn antwoord. Ik vroeg of het goed was als ik zou proberen de stappen van gedragsverandering op het dier toe te passen. Dat was goed.

Ik begon met het specificeren van het gewenste gedrag. Levenslust was niet concreet genoeg. Zo zie je bij managers ook vaak dat ze heel vage taal gebruiken, zoals leiderschap, cultuur, teamspirit, commitment, je kent ze wel. Ik vertaal dergelijke begrippen zo snel mogelijk in observeerbaar gedrag. Anders heb je er niets aan. Zo ook bij de parkiet. Ik wilde dat het meer geluiden ging maken en meer

ging bewegen. Liefst door de kooi zou gaan vliegen.

Als ik aan managers vraag hoe zij het dier zouden 'motiveren' weten ze dat nooit. Ze geven antwoorden als: "aan de kooi schudden", "een vlammetje eronder houden", "een vrouwtje in de kooi zetten", "voedsel geven" enzovoort. Dit zijn allen echter onpraktische antwoorden of negatieve manieren om het gedrag (tijdelijk) te veranderen. Hoe deed ik het? Iedere keer als de parkiet een klein beweginkje of geluidje maakte schreeuwde ik "goed zo!!!" De eerste keren schrok het dier en reageerde het nauwelijks. Na enige tijd kreeg het echter door dat als het het gewenste gedrag liet zien een beloning met aandacht volgde. Dus het ging meer bewegen en meer geluiden maken.

Steeds meer legde ik de lat hoger om mijn aandacht te verdienen en binnen tien minuten vloog het wild door de kooi, af en toe zijn kopje onheilspellend door de tralies stekend: het begon riskant te worden. Zijn vleugels dreigden door dit wilde enthousiasme beschadigd te raken. Dus wat deed ik? Ik ging rustig gedrag met aandacht belonen. Alleen aandacht geven voor het goede gedrag. In twintig minuten was levenslust aangeleerd en afgeleerd tot een normaal niveau. Dit experiment maakte een grote indruk op mij. Hoe gemakkelijk is gedrag bij een parkiet te veranderen.

*Kan het ook zo gemakkelijk bij mensen? Ja, maar eerst nog even de stappen die ik toepaste:*

- Specificeer het gedrag: levenslust vertalen in bewegen en geluiden maken.
- Meten van het gedrag: alleen als het dier eenmaal heeft bewogen of een geluid heeft gemaakt wordt het beloond met aandacht. Later wordt de lat hoger gelegd naar twee, drie, zes enzovoort gedragingen. Het moet meer zijn best doen om de aandacht te krijgen.
- Feedback: geef aan wat de gewenste prestatie is. Dat deed ik door voor mezelf te bepalen wat mijn...
- Doelen waren en wanneer ik zou belonen. De parkiet merkte wat het moest doen om de...
- Beloning te verdienen.



Bij een ander geval wilde men op een productieafdeling die ik hielp de motivatie van het team te verhogen. Dat specificeerde ik in het verhogen van het aantal geproduceerde printplaten. Ik begon met bij te houden hoeveel er nu geproduceerd werden en de aantallen wekelijks in een grafiek te zetten. De grafiek werd op de muur van de afdeling geplakt zodat iedereen kon zien wat de resultaten waren. Doelen werden gesteld. Na drie maanden zouden er vijf procent meer printplaten moeten worden geproduceerd.

*"Uit talloze onderzoeken blijkt dat positieve versterking het allerbeste werkt om gedrag te veranderen."*

Wat was de beloning die ze konden krijgen? Ik had gedacht aan vrije tijd. Als op donderdag vijf procent meer is geproduceerd mag men vrijdag thuis blijven. Een goede beloning? Nee, men wilde dat niet want dan zou men met moeder de vrouw boodschappen moeten doen. Wat wilden zij dan we? De ene een "ghettoblaster" (enorme radio), de ander een certificaat met de naam van het bedrijf erop. Heel verschillende wensen van twee mensen. Dus maakten we een vragenlijstje met de vraag wat de hobby's waren van de mensen op de afdeling, wat ze het liefst lazen en wat ze zouden kopen als ze vijf, tien, vijftig of honderd euro zouden krijgen.

Door de antwoorden kreeg de chef een aardig beeld van wat de beloningen van zijn mede-

*Proefschrift (in afronding):*

Rietdijk, M.M. *Organisaties conditioneren.*

*De invloed van beloning en straf op werkprestaties.*

Academisch proefschrift VU Amsterdam.

werkers waren. Uiteindelijk werd een prestatie bereikt van acht procent en gingen we als groep bowlen. Tijdens het etentje kreeg iedereen een aandenken, passend bij wat men in de vragenlijst had ingevuld. Zo kreeg één persoon een Playboy (omdat hij dat het liefst 'las') en de ander een Veronica Gids, omdat zij dat het liefst las.

*De stappen die we zetten waren dezelfde als bij de parkiet:*

- Specificeren van de prestatie: meer printplaten produceren.
- Meten: bijhouden hoeveel printplaten nu geproduceerd worden en kijken wat het effect is van interventies.
- Feedback: de metingen terugkoppelen aan de groep via een grafiek. Denk ook aan sport. De scores worden de hele wedstrijd bijgehouden. Maak van werk een sport en een feest.
- Doelen stellen: de vijf procent werd acht procent en in de loop van de twee volgende jaren dertig procent nadat men andere adviezen van me had opgevolgd.
- Belonen: aandacht, complimenten, avondje bowlen, eten en klein aandenken met een verhaal erbij.

Laten we prestatieverbetering niet moeilijker maken dan het is. Maar hoewel het er op papier nogal eenvoudig uitziet, vereist het toch wel wat studie en oefening om het ook toe te passen. Een manier om dit te doen is om te leren meer complimenten te geven voor het gedrag dat je wilt. Je kunt dit gratis bijhouden op de website van Plimenten.com. Begin daar mee en leer steeds meer over de fascinerende wetenschap en toepassing van gedragsverandering. Wil je meer weten, lees dan het boek *Bringing out the best in people* van A.C. Daniels. Veel plezier!

**Marius Rietdijk** is universitair docent strategie en gedragsverandering, en eigenaar van Plimenten.com.