

Gedragsverandering in organisaties is een thema dat sterk in de belangstelling staat. **Veranderende omstandigheden** dwingen organisaties om anders te werk te gaan. Nieuwe processen en technologieën worden geïntroduceerd, maar deze zijn vaak niet voldoende om ook de mensen mee te krijgen in een nieuwe werkwijze. Hoe verander je bestaand gedrag en laat je mensen (weer) gelukkig, en daarmee ook productiever, in hun werk zijn? In deze bijdrage neemt Gea Peper, eigenaar van het **HappinessBureau**, ons mee in hoe organisaties prestaties kunnen verbeteren via gelukkige medewerkers. Ze doet dit in de vorm van een interview met **Dr. Marius Rietdijk**. Marius is wetenschappelijk directeur van het Aubrey Daniels Research Institute for Behavior Analysis (ADRIBA) aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, dat zich bezighoudt met de wetenschap van gedragsverandering in organisaties.

In je boek 'Gedragsverandering in organisaties' stel je dat complimenten en waardering de enige manieren zijn om gedrag in organisaties positief te veranderen. Op basis waarvan ben je tot deze conclusie gekomen?

Bij het verklaren, voorspellen en helpen veranderen van gedrag baseer ik mij op de natuurwetenschap van de **Gedragsanalyse**. Deze wetenschap is zo'n eeuw geleden ontstaan met het werk van fysioloog Ivan Pavlov. Iedereen kent de hond van Pavlov en hoe deze ging kwijlen nadat herhaaldelijk een ongeconditioneerde prikkel (vlees) werd gekoppeld aan een neutrale prikkel (belletje). Na verloop van tijd kreeg het belletje de kracht om het kwijlen te veroorzaken.

De psycholoog Skinner deed belangrijk vervolgonderzoek, waarbij hij in het laboratorium bij proefdieren, vooral ratten en duiven, ontdekte welke cruciale rol beloning en straf of het ontbreken daarvan, spelen bij het begrijpen van **'vrijwillig' gedrag**. Hij ontdekte dat alles wat we doen het gevolg is van beloningen uit het verleden. Zijn belangrijkste wet zegt dat gedrag wordt bepaald door haar consequenties. Dat wil zeggen dat al ons gedrag, zoals praten, fietsen, schrijven, lezen, liefhebben, presteren, complimenten geven enz. enz. voorspeld kan worden op basis van de gevolgen die deze gedragingen hebben. Er zijn vier soorten consequenties die ieder een ander effect op de frequentie van het toekomstig gedrag hebben:

1. Versterkers leiden tot maximaal gedrag
2. Dwang leidt tot minimaal gedrag
3. Straf tot onderdrukking van het gedrag en
4. Uitdoven (het stoppen met belonen) tot duurzame vermindering van gedrag.

Uit dit onderzoek van Skinner blijkt dat ook dat beloningen **zo snel mogelijk nadat de prestatie is geleverd** gegeven moeten worden voor het maximale effect. Daarom werken salarissen en bonussen nauwelijks. En zijn complimenten en waardering de enige manier om gedrag in organisaties **maximaal** te stimuleren.

Kun je aangeven hoe je als organisatie (of manager) het geven van complimenten en waardering het beste kunt aanpakken?

Als organisatie (of manager) kun je het geven van complimenten en waardering het beste via de volgende stappen aanpakken:

1. Specificeer welke **prestatie** (gedrag + resultaat) je wilt
2. Doe een **nulmeting** zonder te willen beïnvloeden
3. Analyseer waarom mensen te veel of te weinig van de prestatie laten zien door de consequenties van zowel het huidige ongewenste als gewenste gedrag op te sommen
4. Koppel de metingen terug aan de medewerker(s)
5. Stel een **droomdoel** en haalbare subdoelen
6. Geef materiele beloningen als de subdoelen (resultaten) behaald worden en geef complimenten en waardering voor de tussenliggende gedragingen **zodra je verbetering ziet**.

"Aandacht en waardering komen meestal op de laatste plaats, terwijl ze op de eerste plaats moeten komen."

Wordt de aanpak van het geven van complimenten en waardering binnen bedrijven en organisaties volgens jou al op de juiste manier toegepast?

De methode wordt slechts in ongeveer 1% bij verandermanagement toegepast. Het kan dus 100x beter. Dit komt omdat we geleerd hebben dat antecedenten in plaats van consequenties gedrag bepalen. We geven veel voorlichting, maar dat werkt niet. Als we uiteindelijk leren dat consequenties het snelste gedrag beïnvloeden gebruiken we dreigen, straffen en uitdoven in plaats van beloning. Gaan we **belonen** denken we vooral aan geld. **Aandacht en waardering** komen



meestal op de laatste plaats, terwijl ze op de eerste plaats moeten komen. Wat we bij de hondentraining leren en ook op onze kinderen toepassen gebruiken leidinggevend en consultants nog nauwelijks in organisaties.

Werkt het geven van complimenten en waardering ook op lange(re) termijn? Of raakt men er aan gewend en is er steeds meer positieve stimulatie nodig?

Er is niet steeds meer positieve stimulatie nodig, maar wel een andere **timing**. Als nieuw gedrag is aangeleerd via verschillende bekrachtigers kan het versterkings-schema worden verdund. Dat wil zeggen dat je minder, maar onregelmatig gaat belonen en de lat steeds hoger legt. Het mooie van dit alles is dat **positieve stimulatie** ook gelukkig maakt. De enige manier om geluk in organisaties te realiseren is via positieve bekrachtiging. Dwang leidt tot **angst**. Straf tot **boosheid** (omdat bestraft gedrag in het verleden is aangeleerd via beloning) en uitdoving tot **verdriet**.

Gaat de benadering van het continue belonen en waarderen niet in tegen het idee dat mensen vooral intrinsiek gemotiveerd zouden moeten zijn?

Dat is waar. Daarom moeten we ook niet continu be-

lonen, maar onregelmatig belonen en de lat hoger leggen. Als natuurlijke versterkers het overnemen is het ook niet meer nodig om via management het gedrag via beloning in stand te houden. Maar echte intrinsieke motivatie bestaat niet. Dat zou een vorm van magisch denken zijn. Ieder natuurfenomeen, inclusief gedrag, heeft oorzaken. Intrinsieke motivatie impliceert dat er geen observeerbare oorzaken zouden zijn. Die zijn er wel, namelijk het beheerst worden door een zeer dun beloningsschema, waarbij het lijkt alsof mensen niet beloofd worden.

Kun je aangeven waar je als organisatie het beste mee kunt beginnen als je een belonende cultuur wilt implementeren?

Snappen hoe de wetten van de gedragsanalyse in elkaar zitten, zoals hiervoor uitgelegd. En een opleiding hierin volgen. **Gedragsverandering** is een serieuze, maar ook heel interessante en **leuke wetenschap**. We snappen daardoor veel beter waarom mensen de dingen doen die ze doen en hoe we ze kunnen helpen optimaal te presteren en gelukkig te worden. Gedrag is te belangrijk om aan het toeval over te laten.



Gea Peper heeft meer dan 25 jaar (internationale) ervaring op het gebied van management consulting en HR en is oprichter van het HappinessBureau dat als doel heeft organisaties (nog) succesvoller te maken door het geluk van werknemers te vergroten (www.happinessbureau.nl). Op 23 maart organiseerde zij het eerste Happy People – Better Business event.

→ www.happypeoplebetterbusiness.nl



Marius Rietdijk is universitair docent Strategie en Gedragsverandering aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Tevens wetenschappelijk directeur van het ADRIBA en eigenaar van organisatieadviesbureau Plimenten.com. ADRIBA is als enige in Europa gespecialiseerd in het meetbaar verbeteren van prestaties via gelukkige medewerkers. Marius is expert op het gebied van gedragsanalyse, de wetenschap van (positieve) gedragsverandering.

Hij is auteur van de boeken 'Gedragsverandering in organisaties' en 'Presteren met Pavlov'. Marius was onlangs spreker op het eerste Happy People Better Business event. De slides van zijn presentatie zijn te vinden op www.happypeoplebetterbusiness.nl.