

Gedragsverandering in Organisaties

0. Samenvatting

De wetenschap biedt ons technologische mogelijkheden. Dit geldt ook voor de gedragswetenschap. In organisaties beginnen zich contouren af te tekenen van een op experimenteel onderzoek gebaseerde *gedragstechnologie*. Het gaat daarbij om het systematisch analyseren en veranderen van antecedenten en consequenties van gedrag. Met name het koppelen van positieve consequenties aan gewenst gedrag in plaats van negatieve consequenties aan ongewenst gedrag blijkt effectief.

Gedragsverandering is onvermijdelijk en raakt ieder bedrijfskundig deelgebied. Het is daarom voor bedrijfskundigen nuttig meer te weten over de principes en technieken van gedragsverandering. Bestaat huiver om het eigen gedrag of dat van anderen te veranderen, dan kan de kennis gebruikt worden als bescherming tegen ongewenste pogingen tot gedragsverandering door anderen.

1. Inleiding

Een belangrijke taak van bedrijfskundigen is het effectief omgaan met mensen. We hebben het met vallen en opstaan geleerd. Nieuwe toepassingen van al wat langer buiten organisaties bekende gedragswetenschappelijke kennis kan ons daarbij een technologie van gedragsverandering bieden. Via experimenteel onderzoek is inmiddels een aantal gedragsprincipes ontdekt dat het mogelijk maakt beter te begrijpen waardoor gedrag ontstaat, verdwijnt en in stand wordt gehouden. Deze gedragsprincipes maken het niet alleen mogelijk gedrag beter te begrijpen. Het zijn tevens instrumenten om gedrag te veranderen (zie o.a. Skinner, 1953, 1957, 1968, 1969).

Het menselijk gedrag leek zich lange tijd te onttrekken aan een experimenteel natuurwetenschappelijke benadering. Er werd onderscheid gemaakt tussen natuurwetenschappen aan de ene kant en sociale wetenschappen aan de andere kant. Dit verschil werd gevoed door het idee dat levenloze voorwerpen "extrinsiek gemotiveerd" zouden worden, terwijl dit bij mensen van binnenuit zou gebeuren. Gepaard hieraan meende men in vorige eeuwen dat levenloze voorwerpen zoals stenen een "eigen wil" hadden. Ze vielen naar beneden "omdat zij daar zin in hadden". Pas toen men onder gecontroleerde experimentele omstandigheden aannemelijk maakte welke natuurkrachten bestaan kreeg men een andere, bruikbaarere, opvatting over de oorzaken van het gedrag van voorwerpen.

Ook was men tot in onze eeuw de mening toegedaan dat dieren een eigen wil bezaten, attitudes hadden en zich doelen stelden. Nu nog zijn velen van ons ervan overtuigd dat ook mensen diepliggende, maar onzichtbare "persoonlijkheidskenmerken" hebben en daarom moeilijk kunnen worden beïnvloed.

De sociale wetenschappen, met name de psychologie, bevonden zich in een lastige situatie. Dit vanwege die aanname dat gedrag "intrinsiek" gemotiveerd zou worden. Wat is immers de functie van een sociale wetenschap als ze onobserveerbare oorzaken van gedrag veronderstelt? En misschien nog belangrijker, wat is het nut van een dergelijke benadering vanuit een toepassings- (technologisch) perspectief?

Veel sociale wetenschappers reageerden op dit probleem door natuurwetenschappelijke methoden te benaderen. Onderzoeksmethodes werden gebruikt die cijfers opleverden. Met name de statistiek werd populair. Cijfers werden gekoppeld aan antwoordcategorieën in vragenlijsten, die vervolgens met statistische technieken (factor-analyse, pad-analyse, regressie-analyse enz.) met elkaar werden

gecorrleerd. Dit leverde een discongruentie op tussen een subjectivistische mensvisie en een objectivistische natuurwetenschappelijke methode. Dit algemeen voorkomende verschijnsel wordt geabstraheerd empiricisme genoemd (Burrell & Morgan, 1979. p. 105).

In deze bijdrage wordt een beeld gegeven van een alternatieve benadering van menselijk gedrag die niet alleen een natuurwetenschappelijke methodologie hanteert, maar ook een "objectief" mensbeeld. Observerbaar en meetbaar gedrag wordt als uitgangspunt voor een wetenschappelijke bedrijfskundige analyse genomen. Zodoende wordt geabstraheerd empiricisme vermeden.

Deze behavioristische benadering kwam op gang toen men dieren ging bestuderen in hun ecologische context. Gedrag bleek effectief te kunnen worden begrepen door de relatie met de omgeving te bestuderen. Nóg beter werd het begrip voor het gedrag van organismen toen we systematisch de omgeving gingen manipuleren (Pavlov, 1927; Skinner, 1938).

In organisaties wordt vaak op indirecte manier gesproken over het van steeds meer belang geachte gedrag en het veranderen ervan. Zo zijn veelvuldig begrippen als *mentaliteitsverandering*, *cultuurverandering*, *organisatie-ontwikkeling*, *motivatie-verbetering* en *leiderschapsstijlen* waar te nemen. In de gedragsveranderings-benadering worden deze begrippen geconcretiseerd naar puur gedrag (zie het voorbeeld aan het eind van deze bijdrage), waardoor deze gebieden natuurwetenschappelijk kunnen worden benaderd.

Achtereenvolgens worden enkele voorbeelden besproken waarbij gedragsverandering kan worden toegepast. Vervolgens komen enkele laboratoriumresultaten aan bod die gebruikt worden om in organisaties gedrag te veranderen (zie voor een uitgebreider overzicht Brown, 1982; Daniels, 1989; Sulzer-Azaroff e.a., 1991; Martin e.a., 1992; Rietdijk, 1992). Nadat deze technieken besproken zijn komen we terug op ethische aspecten die kleven aan het veranderen van gedrag. Tenslotte zal aan de hand van een praktijkvoorbeeld worden aangegeven welke fasen doorlopen kunnen worden om systematisch gedragsverandering tot stand te brengen.

2. Toepassingsgebieden

Er komt mondjesmaat degelijk onderzoek beschikbaar waaruit blijkt op welke gebieden binnen organisaties met gedragsverandering resultaten kan worden bereikt (O'Hara e.a., 1985). Gedacht kan worden aan prestatieverbetering, het verminderen van ongewenste afwezigheid van het werk, het bevorderen van veilig arbeidsgedrag en het verbeteren van klantenservice. Hieronder volgen enkele voorbeelden.

Om stipte aanwezigheid te bevorderen in een kleine machinefabriek konden de werkers aan een bingo-trekking deelnemen als ze op tijd op het werk kwamen en de volle acht uur werkten. Ieder van de vijf wekelijkse winnaars kon draaien aan een rad van fortuin die was verdeeld in 24 delen met een geldelijke waarde variërend van vijf tot vijfentwintig dollar. Afwezig zijn en te laat komen verminderde significant en de mening van de werkers over het bedrijf verbeterde (Carlson & Hill, 1982).

Andere spelelementen zijn te vinden bij Pedalino e.a. (1974) die productie-werkers, iedere dag dat ze op tijd kwamen, een pokerkaart gaven. Aan het eind van de week won de werker in iedere werkgroep (van 14 tot 26 medewerkers) met de beste pokerhand twintig dollar. Hierdoor werd het op tijd aanwezig zijn gestimuleerd.

Om zuinig rijden te bevorderen werden vrachtwagenchauffeurs die textiel vervoerden sociaal versterkt en ontvingen een bedank-briefje als zij het aantal gereden kilometers per liter benzine konden verhogen. Dit had het beoogde effect (Runnion e.a., 1978).

In Nederland is nog geen systematisch onderzoek bekend op het gebied van gedragsverandering in organisaties. Gezien de resultaten die op andere gebieden met gedragsverandering zijn bereikt (zie bijvoorbeeld Lange, 1985, 1994) lijkt het echter een kwestie van tijd te zijn dat we gedragsveranderings technologie veelvuldiger in organisaties zullen terugvinden.

3. Principes en technieken van gedragsverandering

Antecedenten

Gedrag verandert constant. De omgeving waarin we ons bevinden speelt daarbij een bepalende rol. De omgeving is vaak niet stabiel, maar verandert, ook gedeeltelijk als gevolg van ons eigen gedrag. We maken daarbij een onderscheid tussen de omgeving dat aan ons gedrag vooraf gaat (de antecedente omgeving) en de omgeving dat op ons gedrag volgt (de consequenties). Antecedenten roepen gedrag op dat wordt gevolgd door consequenties. Gedrag is een functie van haar antecedenten en consequenties. Een antecedent is een persoon, plaats, ding of gebeurtenis die bepaald gedrag stimuleert. Voorbeelden van antecedenten zijn:

1. Het rinkelen van de telefoon dat het opnemen van de hoorn kan bevorderen
2. Een ideeënbus die het indienen van ideeën kan stimuleren
3. Een kwaliteitshandboek dat managers kan aanzetten kwaliteit te verbeteren

Andere antecedenten in het bedrijf zijn *verbale* antecedenten, zoals in woorden omschreven doelstellingen, prioriteiten, functie-omschrijvingen, procedures en regels. Hierbij wordt erop vertrouwd dat al dan niet zorgvuldig geselecteerde woorden een bepaalde gedragsverandering in gang zetten. In organisaties probeert men vaak gedrag te veranderen door antecedenten te veranderen. Zo worden miljoenen gulden uitgegeven aan workshops, lezingen, trainingen, peptalk en tekstboeken om bepaald gedrag uit te lokken. Ook advertenties, instructies, opdrachten, telefoontjes en memo's zijn populaire antecedenten.

Antecedenten zijn vaak een effectieve uitlokker van gedrag omdat ze in het verleden geassocieerd zijn met gewenste consequenties. Met andere woorden, door een Pavloviaans conditioneringsproces hebben de antecedenten een positieve "betekenis" gekregen. Dit geldt ook voor verbale antecedenten (zie Skinner, 1957).

Consequenties

Gedragsconsequenties zijn gebeurtenissen die gekoppeld zijn aan gedrag en de kans verandert dat het gedrag zich in de toekomst voordoet. Consequenties zijn vaak het meest effectieve instrument voor managers om prestaties van hun medewerkers te verbeteren en om de sfeer te optimaliseren. Consequenties van gedrag zijn de sleutel voor het oplossen van problemen die te maken hebben met kwaliteit, produktiviteit en tevredenheid.

Van belang is ons te realiseren dat dezelfde consequenties verschillende effecten kunnen hebben op verschillende mensen. Wat de ene persoon waardeert hoeft de ander van geen belang te vinden. Ook hier is het niet de vraag óf aan gedrag consequenties verbonden zijn (dat is altijd het geval), maar wélke consequenties zijn verbonden. We kunnen twee fundamentele soorten consequenties onderscheiden: degene die prestaties doen toenemen en consequenties die prestaties doen verminderen.

Het is vaak een moeilijke stap voor mensen zich te realiseren dat het juist consequenties zijn die tot bepaald gedrag leiden. We kijken vaak eerder naar antecedenten. Een belangrijke reden waarom we vaak het gedrag van iemand toeschrijven aan de "persoonlijkheid" of "karakter-eigenschappen" is dat we niet geleerd hebben te kijken naar de invloed van consequenties op dat gedrag.

Zo meenden psychologen lange tijd dat ongewenst afwijkend gedrag van mensen het gevolg was van een "persoonlijkheidsstoornis" of een "karaktergebrek". In het gewone taalgebruik zijn dergelijke begrippen overgenomen, zodat wij deze als juist ervaren. Nieuwe onderzoeken en experimenten laten echter zien dat dergelijk afwijkend gedrag vaak *positieve consequenties* heeft. Afwijkend gedrag levert bijvoorbeeld vaak veel *aandacht* op. Omdat aandacht een van de belangrijkste antecedenten is voor positieve consequenties zal het geen verbazing wekken dat afwijkend gedrag aanzienlijk kan standhouden door aandacht.

Vier belangrijke redenen verklaren waarom medewerkers niet doen wat we willen dat ze doen op de werkplek:

1. Ze weten niet wat ze moeten doen
2. Ze weten niet hoe ze het moeten doen
3. Obstakels in de omgeving verhinderen of ontmoedigen hen het te doen
4. Ze willen niet

De eerste drie punten, niet weten wat te doen, hoe het te doen en obstakels in de omgeving, kunnen worden opgelost door te werken aan antecedenten. Als mensen niet willen is er een consequentieprobleem. Als mensen niet doen wat wij willen, zeggen we dingen als: "ze zouden het moeten doen, daar worden ze voor betaald, het is hun taak. Met andere woorden: "Ze zouden het moeten willen". Het komt echter vaak voor dat mensen niet doen wat wij vinden dat ze zouden moeten willen. Het verschil tussen degenen die "willen" en degene die "niet willen" zijn de consequenties.

Wat motiveert ons om naar een landelijke onderzoeksdag te gaan? Waarschijnlijk de consequenties. We hopen wellicht met ons onderzoek te "scoren" bij onze collega's en bij het bedrijfsleven. We hopen gunstig commentaar te krijgen en kunnen weer een publicatie noteren. We hopen misschien wel op een consequentie op langere termijn door de samenleving te dienen, onze facultaire positie te verstevigen of collega's af te troeven. Onze persoonlijkheid stuurt ons niet naar Rotterdam, maar de consequenties die onze arbeid in het verleden voor ons heeft gehad en die ons hebben versterkt wetenschappelijke arbeid te verrichten.

Positieve consequenties motiveren ons dus om bepaald gedrag te herhalen. Negatieve consequenties zouden, zo lijkt het, aan de andere kant gedrag afremmen. Dit laatste blijkt echter niet zonder meer het geval omdat negatieve consequenties onaangename bijwerkingen hebben. Agressie en vermijdingsgedrag zijn veelal het gevolg.

Een andere manier om gedrag vaker te laten terugkeren (te *versterken*) is om negatieve consequenties weg te nemen zodra het gewenste gedrag optreedt. Als trainer Willem van Hanegem bijvoorbeeld altijd ontevreden is over de resultaten van Feijenoord, maar even een glimlach op zijn gezicht tovert zodra het landskampioenschap is bereikt, dan is die glimlach een positieve versterker voor de spelers om volgend jaar weer naar het kampioenschap toe te werken, terwijl zij tegelijkertijd een ontevreden Van Hanegem vermijden door zich in te spannen. Het verdwijnen van de ontevredenheid is dan een negatieve versterker voor de spelers.

Zo gaat het natuurlijk niet alleen in de sport, maar ook in het gezin, met vrienden en op het werk. Klassiek is het "management by exception", waarbij de manager alleen van zich laat horen als iets fout gaat. Hetzelfde geldt op de weg, wanneer we een boete riskeren als we ons niet aan de regels houden. Effectiever zou het zijn om aandacht te geven aan gewenst gedrag. Politieagenten halen steekproefsgewijs mensen van straat om hen te belonen wegens goed rijden. Managers zijn effectief als ze medewerkers uitgebreid complimenteren bij goede prestaties (*positieve versterking*), bij prestaties die in de goede richting gaan (*shaping*) of wanneer een onderdeel van een prestatie is geleverd (*chaining*).

Het is meestal effectiever om gewenst gedrag te versterken dan om ongewenst gedrag te bestraffen. We kunnen ongewenst gedrag effectiever via deze indirecte manier behandelen. Aanbevolen kan worden om met ongewenst gedrag onverenigbaar gewenst gedrag te versterken. Dit wordt *differentiële versterking van onverenigbaar gedrag* (Ayllon e.a., 1974; Kazdin e.a., 1975) genoemd. Vergelijkbare versterkingsmethoden zijn *differentiële versterking van lage aantallen* (Lennox e.a., 1987; Brockman e.a., 1982), waarbij ongewenst gedrag wordt versterkt wanneer het weinig voorkomt en *differentiële versterking van 0-frequenties* (Repp e.a., 1983), waarbij het niet optreden van gedrag wordt versterkt.

Wanneer gedrag een grote bedreiging vormt voor de veiligheid van de persoon en andere personen is het gebruik van *straf* moeilijk te vermijden. Wanneer de eerder genoemde methodes niet werken kan het noodzakelijk zijn disciplinaire maatregelen te nemen of iemand te ontslaan. Over het algemeen is straf echter een zwakgebod. Het wordt vaak toegepast, ook wanneer positieve maatregelen effectiever zou zijn.

Sommige managers gebruiken straf omdat het vaak op korte termijn werkt. Bij de volgende gelegenheid wordt het weer toegepast. En werkt het dan niet goed, dan wordt er vaak harder

opgetreden. Totdat het uit de hand loopt en er een "conflict" is ontstaan. Wellicht kunnen we in dit licht de uitspraak van Lao Tsu (1973) verklaren dat kleine leiders worden veracht, grote leiders worden bewonderd en de grootste leiders niet worden opgemerkt: kleine leiders straffen, grote leiders belonen grof, de grootste leiders belonen subtiel.

Er zijn een aantal richtlijnen te geven waardoor het effect van beloning wordt gemaximaliseerd. Voor belonen gelden de volgende afzonderlijke aanbevelingen:

1. Beloon onmiddellijk (Alavosius, e.a., 1986, 1990)
2. Specificeer de omstandigheden waaronder wordt beloond (Hayes e.a., 1988)
3. Geef een voldoende hoeveelheid om het gedrag te handhaven zonder snelle verzadiging (Dickinson, 1989)
4. Kies een beloning die past bij het individu in de context (Mason e.a., 1989; Michael, 1982)
5. Gebruik een variatie aan versterkers en versterkende situaties (Millenson, 1967)
6. Beloon in het begin ieder gewenst gedrag, ga vervolgens "verdunnen" (Dustin, 1974)
7. Combineer versterkers met positieve sociale gebeurtenissen (complimenten, positieve opmerkingen e.d.)

Experimenteel onderzoek naar combinatie van bovenstaande aanbevelingen is nog schaars. Een voorbeeld geven Logue e.a. (1986) met betrekking tot hoeveelheid versterker (punt 4) gecombineerd met de latentie-periode tussen gedrag en versterker (punten 1 en 7).

4. Effectief 'manipuleren' door beloning

Bij een aantal mensen roept gedragsverandering beelden op van Orwell's Big Brother en martelpraktijken. Het beheersen van gedrag wordt kennelijk nog steeds in verband gebracht met aversieve controle.

Gelukkig is komen vast te staan dat belonen een effectiever machtsmiddel is dan straffen. Straf roept angst en agressie op. Ongewenst gedrag wordt onderdrukt, maar gewenst gedrag ook. Er ontstaan "stiptheidsacties". Men doet slechts het minimale dat verwacht kan worden. Beloning daarentegen kan tot gevolg hebben dat mensen allerlei creatieve acties op touw zetten en excellent gaan presteren. Dit geldt alleen als een directe koppeling wordt gelegd tussen die excellente prestaties en de beloning (zie voor literatuur over prestatie-beloning: Thierry, 1969, 1987; Thierry e.a. 1988).

Leidinggevendenden kunnen daarom een plezierig instrument in handen hebben om gedrag te sturen. Niet alleen verschijnt gewenst gedrag, maar ook de sfeer verbetert. Wanneer de sfeer verziend is op een afdeling is het waarschijnlijk dat er te veel gestraft wordt en dat er geen ruimte wordt gemaakt voor het belonen van functioneel gedrag.

Een ander bezwaar dat wordt ingebracht wanneer wordt gesproken over gedragsverandering is dat hier sprake zou zijn van "manipulatie". Als iemand iets gevaarlijks gaat ondernemen kunnen we soms zeggen: "doe het goed of doe het niet". Bij het veranderen van gedrag is dat anders. We beïnvloeden elkaar voortdurend. Dan is de keuze: doe het zorgvuldig of doe het onzorgvuldig. De keuze is aan u. De keuze is aan de managers en werknemers die u adviseert. De befaamde hypnotherapeut Erickson (1982) zegt over manipulatie het volgende:

"Men heeft mij er wel van beschuldigd dat ik mensen zou manipuleren - waarop ik altijd het antwoord geef: iedere moeder manipuleert haar kind - als ze wil dat het blijft leven. Iedere keer dat je naar de winkel gaat manipuleer je de verkoper om te doen wat je vraagt. Als je naar een restaurant gaat manipuleer je de ober. En de leraar op school manipuleert je om te leren lezen en schrijven. In feite is het hele leven een grote manipulatie. De laatste manipulatie is je te ruste leggen. Ook dat is manipulatie. Ze moeten de kist laten zakken en ze moeten de touwen eronder vandaan krijgen - allemaal manipulatie".

5. Het invoeren van gedragsverandering

Het systematisch veranderen van gedrag in organisaties kan in 5 stappen worden uitgevoerd. Hoewel het voorbeeld vele zaken raakt, zoals leiderschapsstijl, attitudes, feedback en beloning, wordt hier voor de helderheid uitgegaan van een gedragsmatige (geen cognitieve) aanpak. Het is aan de lezer te beoordelen of dit "te beperkt" is. De te nemen stappen zijn de volgende:

1. Concretiseren
2. Meten
3. Analyseren
4. Veranderen
5. Evalueren

Neem het geval van een manager in een ontwikkelingslab van een high tech company. Hij nam deel aan een workshop gedragsverandering. Aan het begin van de sessie werd deelnemers gevraagd een probleem uit hun afdeling naar voren te brengen. Henk begon te zeggen dat zijn medewerkers "in wezen lui" waren, een "slechte mentaliteit" hadden en "ongemotiveerd" waren. Henk's afdeling bestond uit ontwerpers die tekeningen en andere documenten voorbereidden ter gebruik in het productieproces. Het kwam erop neer dat zijn groep service verleende aan een andere gebruikersgroep, ofwel interne klanten.

Het eerste dat Henk werd gevraagd na zijn nogal ontmoedigende opmerking was hoe hij wist dat zijn medewerkers lui en ongemotiveerd waren en een slechte werkhouding hadden. Hij antwoordde: Ik weet dat omdat ze veel fouten maken en 55% van hun werk opnieuw moeten doen. Zonder zich ervan bewust te zijn (het onder woorden gebracht te hebben) had Henk de eerste twee stappen van gedragsverandering in de praktijk gebracht:

1. Hij concretiseerde het probleem naar "het maken van fouten"
2. Hij meette het concrete probleem door het percentage van 55% als maat te nemen van hoe de zaken er voor stonden. Hij had zo ook een baseline vastgesteld

Toen Henk gevraagd werd waarom hij dacht dat de ontwerpers zo veel fouten maakten antwoordde hij: "Omdat ze lui en ongemotiveerd zijn en omdat ze een slechte mentaliteit hebben." Misschien lijkt het alsof weinig vooruitgang is geboekt. Maar Henk is in ieder geval concreter geworden en heeft ook een objectieve maat voor het probleem. Maar Henk ging ervan uit dat hij al wist waarom zijn medewerkers het matig deden - vanwege hun luiheid, demotivatie en slechte mentaliteit.

Tijdens de workshop leerde Henk gebruik te maken van een aantal basale analyse-instrumenten en werd aangemoedigd om de effecten die bestaande antecedenten en consequenties hadden op de prestaties van zijn medewerkers, te analyseren. Na het analyseren van de omgeving realiseerde Henk twee belangrijke zaken over zijn manier van leidinggeven:

1. Nadat duidelijk was geworden dat een medewerker veel fouten maakte, hield Henk een gesprek onder vier ogen om het probleem onder de aandacht van de medewerker te brengen
2. Nadat op afdelingsniveau de fouten tot een zeker niveau stegen waren (gemeten door middel van het aantal klachten van gebruikersgroepen), hield Henk een bijeenkomst om de fouten, vergissingen, slordigheden en het opgetreden tijdverlies te bespreken

Henk vertelde dat de vier-ogen sessies resulteerden in tijdelijke verbeteringen, maar dat het probleem cyclisch was: na een aantal weken of maanden begon het aantal fouten van de medewerker weer te stijgen en Henk moest opnieuw individuele en groepsbijeenkomsten houden.

Henk realiseerde zich dat hij vele consequenties verbond aan magere prestaties, maar geen systematische consequenties verbond aan goede prestaties. Toch kwam goed presteren voor.

Sommige medewerkers maakten tenminste 45% van de tijd bijna geen fouten. Henk had eerder gemeld dat hij wist dat hij ook goede mensen had: "Gelukkig voor hen, maar het zijn de probleemgevallen waaraan ik al mijn tijd besteed."

Henk zag uiteindelijk dat:

1. Zijn huidige manier van leidinggeven op bepaalde punten niet erg goed werkte
2. Zijn aanname dat verschillende van zijn mensen lui en ongemotiveerd waren slechts een aanname was
3. Zijn huidige set consequenties hooguit zwak was en minimaal in de verkeerde richting werkte
4. Hij niet systematisch consequenties aan goede prestaties verbond

Gebaseerd op deze analyse, maakte Henk een aantal specifieke veranderingen in zijn eigen gedrag. Hij liet zijn medewerkers hun eigen fouten corrigeren. De algemene reactie was: "Dat kunnen we niet. We hebben geen tijd."

Henk was het ermee eens dat er waarschijnlijk niet genoeg tijd was voor medewerkers om hun eigen fouten te herstellen onder het huidige systeem. Toch wilde hij het uitproberen omdat hij zag dat er betere feedback moest komen. Als medewerkers niet wisten van hun fouten, hoe kon dan van hen verwacht worden dat ze zouden verbeteren? Het zien van hun eigen fouten zou kunnen helpen.

Een andere verandering die Henk in het eigen gedrag aanbracht was dat hij meer aandacht ging besteden aan goede prestaties. Hij zorgde ervoor dat hij tenminste een maal in de drie weken een positieve opmerking maakte tegen iedere medewerker. Zo kon hij zeggen: "Annemarie, Willem van de testafdeling had een aantal leuke dingen te zeggen over je tekeningen voor het Bêta-project. Ik weet dat ze je de specificaties laat aanleverden, maar op een of andere manier heb je het voor elkaar gekregen. Door dit soort prestaties krijgt onze afdeling een uitstekende naam. Bedankt."

Eenvoudige woorden van erkenning en aanmoediging geven feedback over goede prestaties. Hoewel Henk aandacht bleef besteden aan fouten om deze te verbeteren, verschoof de aandacht naar de goede dingen die gebeurden.

Na het invoeren van deze veranderingen evalueerde Henk de resultaten door voortdurende metingen en het vergelijken van deze metingen met baseline-gegevens. En zo rondsde hij zijn gedragsveranderingsprogramma af om vervolgens te zoeken naar ander gedrag dat in aanmerking kwam voor verbetering. Kwaliteitsverbetering houdt niet op. Het is een continu proces van gedragsverandering.

Literatuur:

- Alavosius, M.P. & B. Sulzer-Azaroff (1986). The effects of performance feedback on the safety of client lifting and transfer. Journal of Applied Behavior Analysis, 19, 261-267.
- Alavosius, M.P. & B. Sulzer-Azaroff (1990). Acquisition and maintenance of health-care routines as a function of feedback density. Journal of Applied Behavior Analysis, 23, 151-162.
- Brockman, M.P. & J.M. Leibowitz (1982). Effectiveness of various omission training procedures as a function of reinforcement history. Psychological Reports, 50, 927-941.
- Brown, P.L. (1982). Managing Behavior on the Job. New York: Wiley.
- Burrell, G & G. Morgan (1979). Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Aldershot (UK): Gower.
- Carlson, J.G. & K.D. Hill (1982) The effect of gaming on attendance and attitude. Personnel Psychology, 35, 63-73.
- Daniels, A.C. (1989). Performance Management. Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement. Tucker, Georgia: Performance Management Publications.

- Dickinson, A.M. (1989). The detrimental effects of extrinsic reinforcement on "Intrinsic Motivation." The Behavior Analyst, 12, 1-15.
- Dustin, R. (1974). Training for institutional change. The Personnel and Guidance Journal, 52, 422-427.
- Erickson, M.H. (1982). Mijn stem gaat met je mee. Amsterdam: Karnak.
- Hayes, S.C., Munt, E.D., Korn, Z., Wulfert, E., Rosenfarb, I. & R.D. Zettle (1988). The effect of feedback and self-reinforcement instructions on studying performance. The Psychological Record, 36, 27-37.
- Kazdin, A.E., Silverman, N.A. & J.L. Sittler (1975). The use of prompts to enhance vicarious effects of nonverbal approval. Journal of Applied Behavior Analysis, 8, 279-286.
- Lange, A. (1985, 5e dr.; 1994 (in druk), 6e dr.). Gedragsverandering in gezinnen. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Lao Tsu (1973). Tao Te Ching. A new translation by Gia-Fu Feng and Jane English. London: Wildwood House.
- Lennox, D.B., Miltenberger, R.G. & D.R. Donnelly (1987). Response interruption and DRL for the reduction of rapid eating. Journal of Applied Behavior Analysis, 20, 279-284.
- Logue, A.W., Pena-Correal, T.E., Rodriguez, M.L. & E. Kabela (1986). Self-control in adult humans: Variation in positive reinforcer amount and delay. Journal of the Experimental Analysis of Behavior.
- Martin, G. & J. Pear (1992, 4th ed.). Behavior Modification. What it is and how to do it. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mason, S.A., McGee, G.G., Farmer-Dougan, V. & T.R. Risley (1989). A practical strategy for ongoing reinforcer assessment. Journal of Applied Behavior Analysis, 22, 171-179.
- Michael, J. (1982). Distinguishing between discriminative and motivational functions of stimuli. Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 37, 149-155.
- Millenson, J.R. (1967). Principles of behavior analysis. New York: Macmillan.
- O'Hara, K., Johnson, C.M. & T.A. Beehr. Organizational Behavior Management in the Private Sector. Academy of Management Review, 1985, 10, 848-864.
- Pavlov, I.P. (1927). Conditioned Reflexes. London & New York: Oxford University Press.
- Repp, A.C., Barton, L.E. & A.R. Brulle (1983). A comparison of two procedures for programming the differential reinforcement of other behaviors. Journal of Applied Behavior Analysis, 16, 435-445.
- Rietdijk, M.M. Gedragsmanagement. In: Thierry, Hk., P.L. Koopman & H. Van der Flier (1992). Wat houdt mensen bezig? Recente ontwikkelingen rond motivatie en arbeid. Utrecht: Lemma.
- Runnion, A., Watson, J.O. & J. McWhorter (1978). Energy savings in interstate transportation through feedback and reinforcement. Journal of Organizational Behavior Management, 1, 506-508.
- Skinner, B.F. (1938). The Behavior of Organisms. An Experimental Analysis. New York: Appleton.
- Skinner, B.F. (1953). Science and Human Behavior. New York: The Free Press.
- Skinner, B.F. (1957). Verbal Behavior. New York: Appleton.
- Skinner, B.F. (1968). The technology of Teaching. New York: Appleton.
- Skinner, B.F. (1969). Contingencies of Reinforcement. New York: Appleton.
- Sulzer-Azaroff, B. & G.R. Maier (1991). Behavior Analysis for lasting Change. Philadelphia: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Thierry, Hk. (1969). Arbeidsinstelling en prestatiebeloning. Utrecht: Het Spectrum.
- Thierry, Hk. (1987). Payment By Results Systems: A Review of Research 1945-1985. Applied Psychology: An International Review, 36, 91-108. Ook in: Economisch Statistische Berichten, 72, 804-809.
- Thierry, Hk., Koopman-Iwema, A.M. & R.H.W. Vinke (1988). Toekomst voor de prestatiebeloning? Scheveningen: Stichting Maatschappij en Onderneming.