

Gedragsverandering in organisaties

Hoe het beste van mensen gedaan te krijgen

Dr. Marius Rietdijk

(2009, Assen, Van Gorcum)

Toen mij gevraagd werd of ik dit boek wilde recenseren, was ik op grond van de titel meteen enthousiast tot ik het ter hand nam. Het duurde lang voor ik de draad van het boek te pakken had, omdat de schrijver een logica volgt die de mijne niet is (wat minstens zoveel over mij als over de schrijver zegt). Uiteindelijk ben ik kris-kras door het boek heen gaan lezen en toen kon ik het niet meer wegleggen.

Het boek gaat over gedragsmanagement. Hoe kun je gewenst gedrag bij medewerkers stimuleren en ongewenst gedrag 'de kop indrukken'? Rietdijk is docent aan de VU en directeur van een organisatieadviesbureau. Hij is expert in het aanpakken van gedragsverandering op een wijze die de meesten kennen als het conditioneren van dieren. Beloon een rat als hij gewenst gedrag vertoont. Daarna kun je de prikkel minder frequent toedienen en blijft de rat toch het gewenste gedrag vertonen.

Rietdijk laat uit eigen ervaring zien dat deze aanpak ook in organisaties kan werken. Het is bij uitstek een evidence based managementtheorie. Hij kan soms effectiever zijn dan veranderprojecten en bedrijfstrainingen. De aanpak is eigenlijk verrassend eenvoudig: licht de organisatie door op het (al dan niet) managen van prestaties, beloon daarna gewenst gedrag onmiddellijk en negeer improductief gedrag. Het boek bevat een uitgebreide checklist voor deze doorlichting, waarmee je kunt zien in hoeverre gedragsmanagement wordt toegepast in het dagelijks leidinggeven. Het gaat daarbij om vragen die ieder van ons in zijn opdracht toepast, maar die hier zeer systematisch zijn geordend en compleet opgesomd:

- Is de missie van de organisatie helder gecommuniceerd op alle niveaus?
- Weet iedereen wat de kern is van zijn functie?
- Zijn de doelstellingen van onderneming, afdeling, team en individu op elkaar afgestemd?
- Is het aantal doelstellingen per individu beheersbaar?
- Worden alle prestatiedoelstellingen per individu gemeten?
- Weet de medewerker continu hoe hij/zij presteert?
- Etc. etc.

Met behulp van regelmatige coaching en training op gedragsmanagement raken de leidinggevenden steeds beter bedreven in het managen van prestaties in hun team of afdeling. Zij passen het geleerde steeds direct toe en krijgen dus ook zelf meteen de beloning van hun nieuwe gedrag te zien. Ze leren ook heel praktische zaken, bijvoorbeeld dat (dreigen met) straffen weliswaar ongewenst gedrag onderdrukt, maar niet gewenst gedrag aanleert.

In zijn boek behandelt Rietdijk ook de vraag, of behaviorisme ethisch verantwoord kan zijn. Is het niet teveel rat-gericht en contrair aan het feit dat mensen bewustzijn hebben en dat hun geest hun leidt tot bepaalde acties? Ik kan dit boek van harte aanbevelen aan al diegenen die willen nagaan of gedrags- en organisatieverandering ook anders, eenvoudiger zou kunnen.

Koen van der Drift

December 2009