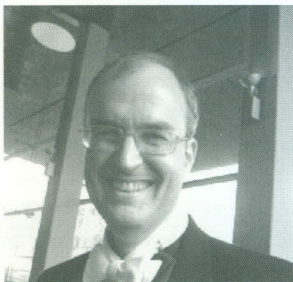


# Organisaties conditioneren

## De invloed van beloning en straf op werkprestaties



In Expertise 2-2009 verhaalt Marius Rietdijk over zijn ervaringen met het dresseren van een kanarie in 15 minuten. U begrijpt dat Expertise na dit aansprekende artikel erbij wilde zijn toen hij op 2 oktober jl. zijn proefschrift mocht verdedigen en de titel van Doctor verwierf. Een impressie van deze plechtige bijeenkomst.

Het fenomeen Pavlov-reactie mag algemeen bekend verondersteld worden. Deze wetenschapper wist honden zo te conditioneren dat ze 'spontaan' gingen kwijlen bij het geluid van de voetstappen van degene die hen kwam voeren. Pavlov was de eerste experimentele gedragsanalist. Na Pavlov ging men zich vooral bezighouden met de effecten van beloning en straf. Het onderzoek van Rietdijk berust op de vraag: als je weet dat je door belonen en straffen gedragsverandering te weeg kunt brengen, waarom maken managers dan zo weinig gebruik van die kennis?

Zelf wist Rietdijk een stille, teruggetrokken kanarie te conditioneren tot afwisselend actief en rustig gedrag door gewenst gedrag te belonen met applaus en complimenten en ongewenst gedrag te negeren. Zo ontstond een conditioneringsrelatie: de kanarie begreep dat hij door zijn gedrag de wetenschapper in zijn macht had en de wetenschapper wist dat hij door zijn gedrag de kanarie in zijn macht had. Samen werkten ze aan een gezamenlijk gewenst resultaat. Een uiterst effectieve samenwerkingsrelatie die binnen een kwartier tot stand was gebracht.

Gek genoeg maken managers nauwelijks gebruik van de conditioneringstheorie en al helemaal niet in veranderingssituaties, al is men zich wel degelijk bewust van het belang van heldere communicatie, wegnemen van weerstanden en verkrijgen van draagvlak. De nadruk wordt steeds gelegd op de antecedenten van de verandering (andere structuur, herplaatsing, et cetera) en niet op de effecten van de verandering, terwijl juist dat laatste cruciaal is.

Rietdijk stelt dan ook dat binnen organisaties toepassing van de conditioneringsstrategie door managers tot snellere en effectievere realisatie van de doelstellingen zal leiden.

Rietdijk deed 18 jaar over zijn onderzoek, dat is alleen al te zien aan de indrukwekkende, 29 pagina's tellende literatuurlijst. Dat verdient een examencommissie van gelijk niveau, met professoren als Mathieu Weggeman, Rob Vinke en Léon de Caluwé.

**Weggeman** beet het spits af met de opmerking dat conditionering van gedrag vooral in de gezondheidszorg gebruikt is als behandelmethode van deviant gedrag. Hij vroeg zich af waar een leider de verantwoordelijkheid en het recht vandaan haalt om zich systematisch bezig te houden met gedragsverandering van gezonde mensen.

Je kunt je ook afvragen waar een leider het recht en de verantwoordelijkheid vandaan haalt om dat niet te doen. Mensen beïnvloeden elkaars gedrag per definitie en zeker in organisaties is de beïnvloeding door het management groot. De gezondheid en het werkplezier van de medewerkers en het behalen van de resultaten zijn zelfs in grote mate afhankelijk van de beïnvloeding door de managers. Die kunnen invloed uitoefenen door straffen en dwang, maar, zoals de geschiede-

nis leert, vallen mensen terug in hun oud gedrag als de straf of de dwang wegvalt. Belonen en positieve affirmatie blijkt veel meer effect te resulteren.



**Vinke** vroeg zich af hoe conditionering zich verhoudt tot de korte- en langetermijneffecten van bonussen. De economische en financiële crisis wordt geweten aan overdreven bonussen, maar in feite is een bonus de beloning voor goed gedrag. Rietdijk geeft aan dat bij beloning het gaat om vijf stappen:

- het specificeren van het gewenste gedrag
- het meten van het gedrag
- feedback geven
- doelen stellen om de prestatie te verhogen
- belonen als het (sub)doel is gehaald.

In het huidige bonussysteem wordt de bonus vaak achteraf toegekend, maar nog voordat de effecten van het gedrag van de manager zichtbaar zijn. Er wordt ook niet gekeken naar het effect van het gedrag van de manager, maar naar het resultaat dat hij heeft bereikt. In veel gevallen zit er een tijdsverloop van enkele maanden tussen prestatie en beloning. Ook is het in dit systeem lastig om vast te stellen of en wanneer de finale prestatie is geleverd.

Als je uitgaat van het belonen van gedrag, dan kun je eerst duidelijk specificeren om welk gedrag het gaat. Daarbij kun je subdoelen stellen. Hoe meer subdoelen, hoe meer mogelijkheden tot beloning. Hoe meer beloning, hoe meer de manager het gewenste gedrag zal gaan vertonen.

**De Caluwé** stelde de ethische vraag aan de orde: gaat het om aanpassen van mensen of om inpassen? In organisaties kom je weinig tegen dat mensen open, expliciet en direct gedrag vertonen. Is de methode van Rietdijk dan wel geschikt om gedragsverandering teweeg te brengen? En gaat het dan nog wel om aansturing of is het manipulatie?

Volgens Rietdijk kan aansturen via positieve versterking heel manipulatief overkomen, maar in wezen beïnvloeden mensen elkaar altijd. Dan kun je kiezen tot een positieve of een negatieve benadering. Rietdijk kiest duidelijk de weg van positieve beïnvloeding. Door aandacht te geven aan het gedrag dat je graag wilt zien bij je medewerkers,

scheep je duidelijkheid. Medewerkers krijgen gelijke kansen om beloningen te verwerven.

De theorie is vooral ontwikkeld en toegepast op de werkvloer. Dat brengt **De Jong** tot de vraag of conditionering bij het strategisch management gebruikt kan worden. Dat is vanzelfsprekend het geval. Veel topmanagers houden zich veel te veel bezig met operationele vraagstukken. Als je van tevoren bepaalt, waarmee topmanagers zich wel bezig dienen te houden, bijvoorbeeld het uitstippelen van de strategie van het bedrijf, dan kun je ze ook belonen als ze dat gedrag vertonen.

**Weggeman** stelt vervolgens de vraag of de conditioneringstheorie wel werkt bij intrinsiek gemotiveerde kenniswerkers. Rietdijk weet te scoren met: "Universiteiten met hun puntensysteem doen niet anders!" Waarop Weggeman sombert: "Is de universiteit aan het afglijden tot het niveau van een koekjesfabriek?" Een vraag waarover we graag uw mening zouden horen!

En terwijl de promotie ten einde liep, vroegen wij ons het volgende af: de Nederlandse universitaire wereld kent een chronisch gebrek aan vrouwen op cruciale plaatsen. Het aantal vrouwelijke hoogleraren is nog steeds schrijnend laag. Ook bij deze promotie was slechts één vrouw in functie: de pedel, die vanuit haar dienende positie in feite de touwtjes in handen had, wellicht het schoolvoorbeeld van feminien leiderschap. Niet in de schijnwerpers, maar wel ervoor zorgend dat anderen kunnen scoren.

Maar als je de conditioneringstheorie zou loslaten op de steeds gewuite wens om meer vrouwen in de hogeronderwijsstop, welk gedrag van mannen zou je dan moeten definiëren en belonen om dat tot stand te brengen?

Dr. Marius Rietdijk is universitair docent Strategisch management en gedragsverandering aan de VU en directeur van Plimenten.com.

Rietdijk, M. (2009) 'Organisaties conditioneren, de invloed van beloning en straf op werkprestaties'. Amsterdam: VU University Press. ISBN 9789086593552.