

SAFETY!BOOKS

17

'HET IS CRISIS IN  
TOEZICHTLAND'

SAFETY!CARRIÈRE

31

'STA JE BIJ DE INGANG VAN  
EEN DISCOTHEEK?'

VEILIGHEIDSBRIL

33

ZOMERKRIEBELS TIJDENS  
KOMKOMMERTIJD



**Sdu** UITGEVERIJ

## Alleen belonen effectief

Marius Rietdijk over gedragsbeïnvloeding binnen bedrijven.



4

## Bedrijfscontinuïteit

Een plan beperkt de kwetsbaarheid van bedrijven.



14

## Management en toezicht

Bieden managementsystemen te veel schijnzekerheid?



18



Universitair docent **Marius Rietdijk** promoveerde op een analytische studie naar gedragsbeïnvloeding bij bedrijven. Gedragsanalyse is, ondanks Pavlov en Skinner (1927, respectievelijk 1938), in Europa weinig populair. En er wordt al helemaal weinig mee gedaan in relatie met gedragsbeïnvloeding binnen bedrijven. Voor het beïnvloeden van veilig gedrag is vooral (immaterieel) belonen effectief. Geld speelt daarbij een ondergeschikte rol. Rietdijk richtte voor onderzoek en training op dit terrein een nieuw centrum op binnen de Vrije Universiteit in Amsterdam.

TEKST: SIPKE BAARMSA FOTO'S: CETERA

Veiliger gedrag

# Alleen belonen is effectief

**'OVERMOEDIG  
GEWORDEN EN  
GEÏNSPIREERD DOOR  
DE GEDRAGSANALYSE,  
HEB IK TER PLEKKE  
HET GEDRAG VAN DE  
PARKIET BEÏNVLOED.'**

Dr. Marius Rietdijk promoveerde op onderzoek naar de vraag hoe gedragsbeïnvloeding binnen bedrijven het best kan plaatsvinden. 'De term gedragsbeïnvloeding, of conditioneren zoals het ook wel wordt genoemd, stuit vaak op weerstand. Zeker in de jaren zeventig was een dergelijke beïnvloeding taboe. Maar iedereen is vrijwel continu bezig met gedragsbeïnvloeding. Er wordt ook wel gezegd dat het manipulatie is, en natuurlijk is dat het ook. Maar het hele leven hangt aan elkaar van zogenoemd manipuleren. Beïnvloeding is mijns inziens normaal gedrag. Ook opvoeden is vooral het beïnvloeden van gedrag. Er wordt ook wel eens gezegd dat jonge soortgenoten snel de dood zouden vinden als er geen sprake is van gedragsbeïnvloeding.' Rietdijk vervolgt: 'Ook in het bedrijfsleven is sprake van bijna continue pogingen om het gedrag te beïnvloeden. Dan wordt het "leidinggeven" genoemd. Waarschijnlijk geldt ook voor bedrijven dat beïnvloeding van het gedrag van levensbelang is voor het bedrijf; als er onvoldoende richting of leiding wordt gegeven, gaat het bedrijf failliet. Ik heb het als heel vreemd ervaren dat er in Europa zo weinig wordt gekeken naar de effectiviteit van gedragsbeïnvloeding binnen bedrijven en daarbuiten. Wat dat betreft zie ik

me een brugfunctie vervullen tussen management (bijvoorbeeld van bedrijven) en de gedragswetenschap. Die link wordt nu nog – in elk geval in Europa – heel weinig gelegd.' De titel van Rietdijks proefschrift is daarom *Organisaties conditioneren*. Een van de casestudies van het proefschrift van Rietdijk is een illustratieve en tevens hilarische proef met een parkiet. De casestudie is zo hilarisch en lijkt zo triviaal dat Rietdijk het (slechts) als een prelude op zijn overige casestudies in zijn proefschrift opvoert. 'Ik was net helemaal los gegaan op – na de bekende Pavlov – een van grondleggers van de gedragsanalyse, Skinner, toen ik geconfronteerd werd met een klacht van een vriend van mij dat zijn parkiet zo lusteloos was. Overmoedig geworden en geïnspireerd door de gedragsanalyse heb ik ter plekke het gedrag van de parkiet beïnvloed, om te kijken hoe de praktijk zou kunnen werken. Ik heb volgens de regels van de kunst keurig de onderzoeksvraag gespecificeerd, een nul-meting gedaan, een analyse gemaakt en de juiste beloning vastgesteld.' Rietdijk begon de parkiet aandacht te geven in de vorm van luid roepen 'goed zo!' zodra het dier een minieme beweging maakte. Al na enkele keren legde de parkiet kennelijk de associatie: bewegen

= aandacht. De parkiet kwam snel helemaal tot leven. De vorm van beloning werd nog langzaam aangepast door te kloppen op de tafel en niet meer elke keer te belonen, maar eens op de drie tot vijf keer. Al snel was de beloningsinterventie zo succesvol dat Rietdijk het bij het dier terugbracht door alleen levenslust met een normale frequentie en heftigheid te belonen. Het aan- en afleren heeft drie kwartier tijd in beslag genomen. Rietdijk: 'Over effectief managen gesproken. Als we dit kunnen toepassen op veilig gedrag, hebben we binnenkort een veel veiliger wereld.' Uiteraard ziet Rietdijk de relativiteit van zijn bevindingen in, maar de case is wel illustratief hoe effectief belonen voor gedragsbeïnvloeding is.

### Vragenlijstenwetenschap

Rietdijk is klinisch psycholoog, arbeids-, organisatie- en sociaal psycholoog en docent gedragswetenschappen aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Naast zijn interesse in psychologie en andere gedragswetenschappen is Rietdijk geïnteresseerd in toepassing van zijn vakgebied binnen het bedrijfsleven. 'Er gaapt een groot, vreemd gat tussen de gedragswetenschappen en het bedrijfsleven. De successen die er zijn met gedragsinterventies bij personen en groepen – bijvoorbeeld gezinnen – dringen niet door bij het stimuleren van gewenste gedragsveranderingen binnen bedrijven, bijvoorbeeld op het terrein van veilig gedrag en de veiligheidscultuur.' Gedragswetenschappers houden zich, volgens Rietdijk, te veel alleen bezig met vragenlijsten en het bepalen van correlaties tussen verschijnselen, terwijl de wetenschap van de gedragsanalyse weinig aandacht krijgt. Rietdijk: 'Zo'n voorbeeld als de effectieve gedragsverandering bij de parkiet en weer terug – binnen drie kwartier – laat zien hoe effectief gedragsbeïnvloeding kan zijn. Het is eigenlijk onbegrijpelijk dat daar binnen managementwetenschappen zo weinig mee wordt gedaan. Met ons Aubrey Daniels Research Institute for Behavior Analysis (ADRIBA; naar een pionier op dit gebied: Aubrey Daniels) willen we proberen daar verandering in te brengen. Ik heb er hooggespannen verwachtingen van.' Rietdijk vervolgt: 'De gedragsanalyse is begonnen met Nobelprijswinnaar Pavlov (1927). Hij onderzocht geconditioneerde reflexen, onder andere bij honden. Later is men in het laboratorium gaan uitzoeken wat voor effect het heeft als een rat of een duif wordt beloond voor goed gedrag. Deze tak van de gedragswetenschappen heet *experimental analysis of behaviour*, ofwel gedrags-analyse. In Amerika is deze wetenschap veel groter dan in Europa, maar ook in Amerika is er de kloof tussen deze wetenschap en de bedrijfspraktijk. In Europa zijn er maar een paar universiteiten waar iets gedaan wordt met gedragsanalyse. Gezien de resultaten die behaald kunnen worden, kan ik dat niet goed begrijpen. Ik wil nu, samen met het bedrijfsleven, daar met ADRIBA proberen verandering in te brengen. De resultaten zijn ernaar om het tot een succes te maken. Ik hoop nog veel mensen een training in gedragsverandering binnen organisa-

ties te mogen geven.' De theorieën van de gedragsanalyse zijn ook goed toepasbaar op het verbeteren van veiligheidsgedrag en -cultuur. 'Veiligheidsregels worden meestal van bovenaf bepaald en er staan straffen op het niet naleven ervan. Om effectief te zijn zou het belonen van goed gedrag een veel belangrijker plaats moeten krijgen. Mijn boodschap is eigenlijk heel simpel: goed gedrag moet je belonen en slecht gedrag negeren. Op die manier krijg je verreweg het snelst de gewenste resultaten.' Rietdijk vervolgt: 'Een



### COMPLIMENTEN EFFECTIEVER DAN BONUSSEN

Uit Marius Rietdijks onderzoeken blijken de veel in de publiciteit zijnde bonus- en in toenemende mate daarbuiten; politiechefs bijvoorbeeld) krijgen bij bepaalde prestaties, weinig effectief. Rietdijk: 'Er zijn soorten beloningen; grof te verdelen in materiële en immateriële. Bij beloningen denken mensen vaak aan geld: een bonus, salarisverhoging, enzovoort. Uit mijn onderzoek blijkt dat immaterieel belonen over het algemeen effectiever is, omdat je dit direct kunt toepassen op het moment van goed gedrag. Als je een werknemer meteen complimenteert voor het dragen van een helm, werkt dat effectiever dan aan het eind van een jaar een bonus. Immaterieel belonen is wel moeilijker, omdat de meesten van ons het niet zo gewend zijn om complimenten te geven. Het klinkt zo simpel, maar het is niet gemakkelijk. Complimenten worden echter zwaar ondergewaardeerd.' Op de website [www.plimenten.com](http://www.plimenten.com) kunnen mensen oefenen met complimenten en hun positieve opmerkingen zelf bijhouden. 'Het is net als met bijna alles: gewoon een kwestie van oefenen. Net als mediteren; dat is ook simpel, maar niet gemakkelijk. Maar het werkt! Je kunt deze methode toepassen op alles in het leven.'



van de redenen waarom belonen zo goed werkt, is de verantwoordelijkheid die je mensen ermee geeft. Het werkt als je iemand vraagt om zelf mee te denken, om zelf doelen te stellen. De dwang is dan weg, mensen worden trots op hun prestaties. Ze zijn niet meer afhankelijk van wat hun wordt opgelegd. Dat is het verschil tussen moeten en willen: je krijgt echt een intrinsieke motivatie van werknemers als zij “willen” in plaats van “moeten”. Bij kinderen zie je dat ook duidelijk: ze vinden het leuk als ze het gevoel hebben dat ze zelf controle hebben. Bij belonen hoort ook dat de manager zich voor dat doel wegcijfert. Anderen erbij betrekken en complimenten geven is een vorm van dienend leiderschap.’ Bij onethisch of onveilig gedrag kun je je ook afvragen: waarom handelen mensen zo? ‘Als je mensen vanuit oprechte interesse vragen stelt daarover, krijg je al veel meer medewerking dan wanneer je het met een veroordeling in je stem vraagt. Ook dat kan ik aanmerken als een vorm van dienend leiderschap. De moderne mens wil vrijheid, mensen willen graag uit negatieve dwang komen.’

#### MRI-scans

Het is een positieve aanpak. Rietdijk: ‘We zijn geneigd om snel met het vingertje te wijzen. Het is echter veel leuker om te kunnen belonen en negatief gedrag te kunnen negeren en het is nog veel effectiever ook. Ik deel veel liever complimentjes uit dan straf. Ik wil graag positief in het leven staan, en dat geldt volgens mij voor heel veel mensen. Het roept positieve gevoelens op bij mensen. Mensen worden er blij van, worden gestimuleerd en willen het graag doorgeven. Ik heb in mijn onderzoek geprobeerd om juist te kijken naar mensen die het al goed doen, of een stap in de goede richting zetten. Met die personen ben ik aan de slag gegaan. Mijn Amerikaanse docent krijgt wel eens te horen van christelijke clubs dat hij eigenlijk de wetenschappelijke onderbouwing heeft waarom liefde werkt. Want wat is liefde? Je zou kunnen zeggen: het versterken van elkaar. Mijn boodschap dat we het beste elkaar kunnen gaan belonen, komt onbedoeld bijna in de buurt van een religieuze boodschap, in de brede zin van het woord. Ik zie het ook wel een beetje

als een zedingsdrang, of mijn bevrijdingsbeweging; en dat heeft niets te maken met de achtergrond van de universiteit waaraan ik nu verbonden ben.’ Ook hersenonderzoek in de MRI laat zien dat belonen veel effectiever is dan straffen. ‘Bijvoorbeeld pubers blijken slecht te reageren op straf: in de hersenen wordt nauwelijks activiteit waargenomen op het moment dat er een straf wordt uitgedeeld. Bij complimentjes en belonen zie je mensen vaak letterlijk groeien en gebeurt er ook veel meer in de hersenen. “Fijn dat je de deur achter je dicht hebt gedaan!” heeft veel meer effect dan “Doe die deur dicht!”. En het is nog veel leuker ook om te belonen.’ Naast meer triviale voorbeelden als het experiment met de parkiet heeft Rietdijk ook wetenschappelijk aangetoond dat het zo werkt. ‘Het is heel begrijpelijk, maar ook te testen voor mensen thuis. Bijvoorbeeld als je zelf kinderen hebt, of een hond, kun je mijn theorieën testen. Kijk ook maar naar opvoedprogramma’s als “Schatjes” of “Supernanny”. Al na één of twee interventies zie je gedragverandering. De methode werkt in alle situaties waarin gedragsverandering gewenst is: bij opvoeden, in bedrijven, op de sportclub en in de psychiatrie; overal waar gedrag is. Wanneer gaan mensen hun ogen hier nu eens voor openen?’ Rietdijk stelt dat de gedragsbeïnvloedende pogingen van managers helaas slechts voor 1 procent effectief zijn. Centraal bij Rietdijk staat het ABC-model van de gedragsanalyse: Antecedenten, Behaviour (gedrag) en Consequenties. Onder antecedenten valt alles wat gebeurt voordat het gedrag plaatsvindt. Zeg maar de condities. Hieronder vallen: van tevoren op mensen inpraten, maar ook de omstandigheden, bijvoorbeeld een rood stoplicht. Daarna komt behaviour: het gedrag en de consequenties van dat gedrag: belonen, dwingen, straffen, kritiek geven of negeren. ‘Als je aan mensen in een workshop de parkiet-case voorlegt en vraagt hoe we het gedrag kunnen veranderen, komen de deelnemers altijd met zaken die met de condities (vooraf; antecedenten) te maken hebben. Ze komen dan ook vaak met grappen: vlammetje onder de kooi houden, aan de kooi schudden, een vrouwtje erbij zetten. Als je weet dat sturen op consequenties tachtig procent effectiever is dan de antecedenten aanpakken, dan kom je tot een andere aanpak. Maar uit onderzoek blijkt dat de pogingen die managers en anderen doen om gedragsverandering te bewerkstelligen voor tachtig procent uit de weinig effectieve, vooraf bepaalde condities bestaan (de antecedenten). Als managers al aandacht besteden aan consequenties, is dat in circa tachtig procent van de gevallen een andere – namelijk straffen en kritiek geven – consequentie dan de effectiefste: belonen. Als ze al belonen, zijn dat in tachtig procent van de gevallen de minst effectieve beloningen: geld. De effectiviteit is dus: 20 procent x 20 procent x 20 procent = 0,8 procent. Meer dan 99 procent van de gedragsbeïnvloeding is dus grotendeels verspilde moeite. Zo wordt gedragsbeïnvloeding, bijvoorbeeld veiliger gedrag, wel een heel moeizame weg.’

**‘MEER DAN 99  
PROCENT VAN DE GE-  
DRAGSBEÏNVLOEDING  
IS DUS GROTENDEELS  
VERSPILDE MOEITE.’**

