

Uit:

Thierry, Hk, Koopman, P & H van der Flier  
(redactie) (1992). Wat houdt mensen bezig?  
Utrecht: Lemma

## 6 Gedragsmanagement

M. Rietdijk

*Bij gedragsmanagement worden gedragswetten in arbeidsorganisaties toegepast. Met de benadering kan gedrag in organisaties effectief worden begrepen en beïnvloed (gemotiveerd). Kenmerkend voor deze systematische methode, die sterk verschilt van andere benaderingen, is de resultaatgerichtheid ervan. Theorievorming speelt een minder prominente rol. De in het laboratorium ontdekte en geverifieerde gedragswetten, die al succesvol werden toegepast in andere settingen, zijn beschikbaar om bij organisaties te worden gebruikt bij het bestrijden van uiteenlopende problemen.*

### 6.1 Inleiding

De publikaties op het terrein van management en organisatie kenmerkten zich door een grote verscheidenheid. Sommige auteurs presenteerden organisatiegedrag als *systeem* (Katz en Kahn, 1978), anderen schreven erover als spel (Selvini Palazzoli, 1986; Van der Meer, 1983), *plaats van besluitvorming* (Galbraith, 1974), *vuilnisbak* (Cohen e.a. 1972) en *machtscentrum* (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981).

De variatie in metaforen werd treffend in kaart gebracht door Burrell en Morgan (1979) en Morgan (1986). De oplossing die Morgan (1986) in navolging van Bateson (1972) aandroeg om met deze verscheidenheid om te gaan was een zorgvuldig begrijpen ervan, zodat we cognitief niet 'opgesloten' hoeven raken in één organisatie-ideologie. Een belangrijk probleem bij organisatieonderzoek was volgens hen namelijk het hanteren van een te beperkt aantal invalshoeken, de oplossing zou bestaan uit het leren kennen van meerdere opvattingen. 'De' organisatie-werkelijkheid zou niet gekend kunnen worden. Wel zouden we deze realiteit op verschillende manieren cognitief kunnen 'construeren'.

Het klonk aannemelijk dat aan theoretisch monopolisme risico's kleven en dat theoretische variatie de evolutie van de organisatie-wetenschappen kan bevorderen (Weick, 1979). De variatie was echter wat ver doorgeschoten. De ene mode volgde de andere snel op omdat de vele beschrijvingen niet door resultaten werden bekrachtigd.

Door spaghetti-vorming van theorieën, de semantische jungle zonder technieken, werden praktijkmensen, zoals organisatieadviseurs, personeelsmanagers en algemeen managers gesteund in hun taak. Vele inzichten werden aangereikt. Wanneer het echter aankwam op het oplossen van concrete problemen werden zij teruggeworpen op de harde leerschool van de praktijk.



In een drietal decennia is een alternatieve benadering van organisatiegedrag tot ontwikkeling gekomen. Daarbij wordt gedrag niet alleen beschreven en geanalyseerd, maar worden ook mogelijkheden geboden om gedrag te voorspellen en te veranderen. Deze methode is daarmee praktisch bruikbaar. Een technologie wordt geboden die is gebaseerd op experimentele onderzoeksresultaten. Deze technieken kunnen gebruikt worden om organisatieproblemen te voorkómen, in kaart te brengen en te bestrijden.

Aanvankelijk werd met behulp van de technologie het gedrag van organismen met een beperkt gedragsrepertoire, zoals dat van ratten en duiven, bestudeerd en beïnvloed. Later verschoven de activiteiten naar menselijk gedrag onder toenemend complexe omstandigheden omdat de principes goed bleken te werken (naar zowel praktische als wetenschappelijke maatstaven). Mensen in psychiatrische ziekenhuizen, gevangenis, de behandelruimte van de gedragstherapeut en scholen, werden erdoor beïnvloed (zie voor beschrijvingen Hiltz, 1974). De gedragstherapeut, die aanvankelijk sessies met individuen hield, nodigde gezinsleden uit om de gedragscontext beter te kunnen taxeren en om meer interventiemogelijkheden te hebben (Lange, 1985).

Niet alleen in het laboratorium, maar ook daarbuiten wordt het steeds duidelijker dat verondersteld kan worden dat de principes een natuurwetenschappelijke status bezitten. Het toepassen van deze gedragswetten in organisaties is dan ook een begrijpelijke nieuwe stap in een belangrijke ontwikkeling. Dit nog complexere gedragsstelsel komt binnen het bereik van de gedragspsychologie en wordt tot op zekere hoogte technologisch beheersbaar.

In deze bijdrage wordt een beeld gegeven van de gedragsgerichte aanpak van organisaties. Het wat lastige begrip *motivatie* wordt daarbij enigszins ter discussie gesteld. Engelstalige aanduidingen van de benadering zijn *organizational behavior modification* (O.B.Mod.) en *organizational behavior management* (OBM). Hier wordt de term *gedragsmanagement* gebruikt.

Achtereenvolgens wordt aandacht besteed aan de kernthema's van de theorie, het instrumentarium, praktische toepassingen, onderzoeksresultaten en methodologische geschilpunten.

## 6.2 Kernthema's van de theorie

### 6.2.1 Een gedragsperspectief

Bij gedragsmanagement wordt observeerbaar gedrag als uitgangspunt genomen. Een wetenschappelijke benadering van leiding geven en consultancy verlangt verder meetbaarheid. Daarnaast wordt een taal gebruikt die verwijst naar de observeerbare gegevens.

Aan de eis van observeerbaarheid konden begrippen als *drijfveer*, *attitude*, *stereotype* en *behoefte* slechts indirect voldoen en het meten ervan leverde eveneens problemen op. Ook *motivatie* behoorde ertoe. Onderzoekers die het begrip gebruikten, waren geïnteresseerd in de algemene oorzaken van menselijk

gedrag. Zij zochten in een goede richting. Inderdaad lijken algemene principes aan menselijk gedrag ten grondslag te liggen. De veronderstelling dat die gedragsdeterminanten binnenin de persoon te vinden waren kon moeilijk worden bestreden en evenmin worden bewezen. Ook praktisch leverde de veronderstelling te weinig op.

Voornoemde, uit gedrag afgeleide *constructen*, probeerde men meetbaar te maken met behulp van psychologische tests, vragenlijsten en dergelijke. Deze meetinstrumenten konden gedrag echter moeilijk verklaren, wel beschrijven in een vaktaal. Door een beschrijving als verklaring aan te dragen (zoals 'zij kan de functie aan want ze is intelligent') kon een cirkelredenering, hooguit 'inzicht', ontstaan en kon de adviseur niet optimaal gedrag voorspellen.

De gedragsmanagement-benadering gaat ervan uit dat we organisatiegedrag beter kunnen begrijpen als we doen alsof constructen niet bestaan en we ons beperken tot direct waarneembaar en meetbaar gedrag, zoals telefoneren, typen, publiceren, scoren, inkopen, verkopen en voorraadbeheer. We hoeven er niet van uit te gaan dat ze zijn veroorzaakt door een 'behoefte' of 'motivatie'. Om resultaten te behalen is het vaak handiger en meer 'lonend' om te letten op waarneembare en (vaak subtiele, 'onbewuste') beloningssamenhangen in de omgeving.

Om gedrag van mensen in organisaties te kunnen begrijpen en veranderen (en mensen te 'motiveren') kan het management zich beperken tot observeerbaar gedrag en de beloningssamenhangen analyseren en modificeren. Daarvoor is het nodig om determinanten van menselijk gedrag te leren kennen. Het gaat daarbij zeker niet alleen om materiële, maar ook om sociale beloningen. Hoe deze inwerken op gedrag wordt in de operante leertheorie samengevat.

### 6.2.2 De operante leertheorie

In de operante leertheorie (Skinner, 1953) staat gedrag centraal dat in stand wordt gehouden door de consequenties ervan. Anders dan *respondent* gedrag, waarbij gedrag min of meer automatisch vanuit de omgeving wordt opgeroepen (zoals de ongeconditioneerde reflex), is *operant* gedrag aangepast aan de specifieke situatie (flexibel) en gevormd tijdens het leven van het organisme. Respondent gedrag is ontstaan in de loop van de evolutie van de soorten. Het is fundamenteel gedrag waarvan afleren levensbedreigend zou zijn. Operant gedrag is ontstaan in de loop van de evolutie van het gedrag tijdens het leven. Het is van levensbelang bij het omgaan met nieuwe omstandigheden (zie ook Crombag, 1991).

Om organisatiegedrag te kunnen analyseren en sturen is kennis van respondent gedrag nuttig, maar niet essentieel. We hebben bij organisaties vooral te maken met operant gedrag (zie voor technische finesses Holland en Skinner, 1961). Bij ontstaan en verdwijnen van operant gedrag is evenals tijdens de evolutie van de soorten sprake van *variatie*, *selectie* en *retentie*.

Gedurende de evolutionaire ontwikkeling ontstaan soorten met een variatie



aan gedragsmogelijkheden. In epigenetisch perspectief selecteert de omgeving de soorten die gedrag kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. In ontogenetisch perspectief kan de omgeving dat gedeelte uit de gedragsvariatie selecteren en behouden dat de omgeving het meest oplevert.

De evolutie die zich tijdens een leven met gedrag afspeelt, wordt wel *leerproces* genoemd. Analyseren we dat leerproces nauwkeurig, dan kunnen we constateren dat specifieke gebeurtenissen leiden tot variatie, selectie en retentie van gedrag. Deze specifieke gebeurtenissen, die tijdens het leven gedragsverandering veroorzaken, zijn studiemateriaal voor de gedragswetenschapper. Ook kunnen ze een nuttig instrumentarium zijn van zowel de gedragsmanager die het gedrag van zijn medewerkers stuurt als van de adviseur die het gedrag van de manager beïnvloedt.

### 6.3 Het instrumentarium van de gedragsmanager

#### 6.3.1 Procedures en technieken

Het gereedschap waaruit men kan kiezen om gedrag te sturen bestaat uit een scala aan technieken die zijn afgeleid van de operante leertheorie. Vier centrale gedragsmanagementstrategieën zijn positieve versterking, negatieve versterking, straf en uitdoving.

Bij *positieve versterking* neemt de frequentie van gedrag toe door een prettige consequentie te koppelen aan dat gedrag. Een eenvoudig voorbeeld: een senior consultant geeft een junior een compliment als hij een rapport op tijd af heeft. De junior heeft vaker een rapport op tijd af.

Bij *negatieve versterking* neemt de frequentie van gedrag toe door een aversieve consequentie weg te nemen zodra dat gedrag optreedt. Voorbeeld: de senior houdt op met het maken van sarcastische opmerkingen als de junior een rapport op tijd af heeft. De junior heeft vaker een rapport op tijd af.

Bij *straf* neemt de frequentie van gedrag af door een onprettige consequentie te laten volgen op dat gedrag of door een prettige consequentie weg te nemen. Voorbeeld 1: de senior maakt sarcastische opmerkingen als de junior zijn rapport niet op tijd af heeft. De junior heeft minder vaak zijn rapport niet op tijd af.

Voorbeeld 2: de senior stopt met het geven van complimenten als de junior zijn rapport niet op tijd af heeft. De junior heeft minder vaak zijn rapport niet op tijd af.

In het tweede voorbeeld van straf kan ook gesproken worden van *uitdoving*. Deze strategieën werken niet alleen wanneer zij systematisch worden toegepast. Omdat ze behoren tot de algemene wetmatigheden van gedrag werken ze ook bij ondoordacht gebruik. Het doelgericht veranderen van het gedrag van anderen wordt in de gedragsmanagement-benadering dan ook niet als ethisch problematisch gezien. Beïnvloeden is onvermijdelijk. Om de gewenste doelen te bereiken is het nuttig om van dit feit bewust gebruik te maken.

Gezien het grote aantal consequenties dat het gedrag van een werknemer in een organisatie met zich meebrengt (waaronder primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, gedrag van de chef en collega's), is er vaak sprake van een hoge mate van onvoorspelbaarheid en complexiteit. Het is de taak van de manager om de gedragsconsequenties van medewerkers voor een gedeelte in beheer te hebben om het gedrag in een gewenste richting te kunnen sturen. Zelfs de leidinggevende die medewerkers tot 'creativiteit' (een variatie aan gedragingen) of 'intrinsieke motivatie' (later minder bekrachtiging van de leidinggevende nodig) brengt, beïnvloedt. 'Zelfontplooiing' wordt zo geleerd.

De consequenties van gedrag hebben niet alleen een bepaalde *lading* (positief, neutraal, negatief), maar ook *kracht* en *frequentie*. Zo kan een persoon beloond worden als deze op tijd op het werk verschijnt of genegeerd/gestraft worden als dat niet gebeurt. En er kan hoog/laag beloond c.q. zwaar/licht gestraft worden. Ten slotte kan iedere keer beloond/genegeerd/gestraft worden als het gedrag voorkomt, na een vaste of variabele periode of na een vast of variabel aantal malen. Bij het laatstgenoemde gaat het om *versterkingsschema's*: het interveniëren op specifieke momenten. Naar de effecten van het timen van consequenties is veel onderzoek gedaan. Een viertal versterkingsschema's wordt daarbij onderscheiden (zie Ferster en Skinner, 1957).

Een andere techniek bij het veranderen van gedrag is *shaping*. Je kunt niet bij alle gedrag wachten tot het eens optreedt en het dan versterken. Bij *shaping* wordt gedrag stap voor stap opgebouwd. Geleidelijk aan wordt naar het gewenste gedrag toegewerkt door gedrag dat in de buurt komt eerst continu (iedere keer dat het voorkomt) en later variabel te versterken. Daarna wordt alleen gedrag dat dichterbij de buurt van het gewenste gedrag komt, versterkt. Het gedrag dat eerst werd versterkt, wordt nu genegeerd. Zo wordt geleidelijk aan een doel bereikt.

Het systeem van promotie maken is een voorbeeld van *shaping*. Nadat docenten ervoor gezorgd hebben dat de afgestudeerde zekere basisvaardigheden bezit om in een organisatie te kunnen functioneren, kan de werkgever aanvullende gedragsverandering stimuleren door promotie in het vooruitzicht te stellen bij bepaald gedrag. Is men eenmaal gepromoveerd, dan kunnen verdere promoties, of andere leuke dingen, volgen als opnieuw een gewenste verandering van gedrag optreedt.

#### 6.3.2 Het stappenplan

Het proces van gedragsverandering kan in vijf stappen worden doorlopen:

- 1 het vaststellen van het doelgedrag (zoals op tijd komen, de periode waarna de klacht van een klant is verholpen, het aantal ideeën van een reclamemaker);
- 2 het registreren van de bestaande gedragsfrequentie van dat doelgedrag;
- 3 het vaststellen van gedragsconsequenties (het maken van een functionele analyse);



- 4 het ontwerpen en implementeren van een interventiestrategie om de frequentie van doelgedrag te beïnvloeden;
- 5 het evalueren van de effectiviteit van de interventie door de gedragsfrequentie voor en na de interventie te vergelijken, zo mogelijk met controlegroepen.

Het stappenplan zal meestal worden doorlopen als er sprake is van een probleem. Maar ook bij het 'doorlichten' van een afdeling of organisatie kan van de procedure gebruik worden gemaakt.

Stel dat we *aanwezig zijn op het werk* bij stap 1 als een gewenste gedraging vaststellen.

Het vaststellen van de duur en frequentie van verzuim (stap 2) is een vak apart. Hiervoor zijn meerdere registratiesystemen ontwikkeld.

Bij stap 3 wordt vastgesteld wat het aantrekkelijk voor mensen maakt om niet op het werk te verschijnen en om dat wel te doen. De oorzaken worden op een rij gezet.

Bij stap 4 staat het aantrekkelijk maken om aanwezig te zijn centraal (liever dan het onaantrekkelijk maken om afwezig te zijn, omdat dan de gevolgen van straf voelbaar kunnen worden). Dat is het uitgangspunt bij het vaststellen van een interventiestrategie. Gedacht kan worden aan het koppelen van bonussen, loterijen, reisesjes, complimenten en dergelijke aan een bepaalde aanwezigheidsduur en/of -frequentie.

De vijfde stap bestaat uit het opnieuw meten van de duur en frequentie van verzuim en uit het vergelijken van deze gegevens met de gegevens van voor de interventie, waardoor de effectiviteit van de interventie kan worden bepaald. Deze resultaten zijn vaak goed met behulp van grafieken visualiseerbaar te maken.

## 6.4 Praktische toepassingen

Tot dusverre hebben we ons in deze bijdrage vooral beziggehouden met de theorie en technieken van gedragsverandering. Deze zijn toepasbaar bij organismen die operant gedrag vertonen, waaronder mensen in georganiseerd verband. Een verdere toespitsing naar de werksituatie wordt bij antecedentenmanagement, management van consequenties en zelfmanagement aangetroffen.

### 6.4.1 Antecedentenmanagement

Leidinggevenden grijpen niet alleen in bij ongewenste ontwikkelingen, maar kunnen ook van te voren ontwikkelingen vormgeven. Het van te voren 'uitlokken' van gewenst gedrag wordt binnen de gedragsmanagementliteratuur *antecedentenmanagement* genoemd.

Bij antecedentenmanagement worden barrières voor gewenst gedrag zoveel

mogelijk weggenomen en stimulansen geïntensiveerd. Als voorbeelden van barrières geeft Kreitner (1983, p.407) onrealistische doelen, plannen, schema's en ultimata; tegenstrijdige of verwarrende regels; conflicterende opdrachten van twee of meer leidinggevenden. Begrijpelijke opdrachten; niet-bedreigende vragen over voortgang; constructieve suggesties, hints of tips zijn voorbeelden van stimulansen voor gewenst gedrag.

Onder technieken van antecedentenmanagement kunnen goalsetting (Locke en Latham, 1984), modelingstechnieken (Bandura, 1977), taakontwerp (Hackman en Oldham, 1980) en hypnotische suggesties (Erickson en Rossi, 1983; Hansen, 1985) geplaatst worden.

### 6.4.2 Management van consequenties

Om de techniek van versterking in organisaties te kunnen toepassen is het noodzakelijk om op de hoogte te zijn van de positieve versterkingen in een bepaalde arbeidssituatie. Vooraf is het belangrijk zich te realiseren dat een bepaalde consequentie die voor de ene persoon versterkend kan werken voor de ander een straf is: individuele verschillen in evolutie- en leergeschiedenis spelen een belangrijke rol. Drie manieren om na te gaan welke consequentie gunstig is voor wie zijn:

- 1 het analyseren van de versterkingsgeschiedenis van de betreffende persoon;
- 2 het gebruik maken van zelfrapportagemethoden;
- 3 het bepalen van positieve versterkers door 'trial en error'.

De 'beloningsmacht' van een manager is groot. Ze kan bestaan uit het verstrekken van consumpties (lunch, diner, borrel), cadeaus (bureaubenodigheden, horloge, reizen), visuele en auditieve beloningen (kantoor met uitzicht in een bosrijke omgeving, compact discs), tokens (geld, aandelen, kaartjes voor theater, bioscoop of sportevenement).

Maar ook sociale versterkers (complimenten over vooruitgang, schouderklop, prestatie 'feedback'), waaraan de humanistisch psychologen veel aandacht besteedden en waarvoor geen geld nodig is, kunnen gedragsverandering stimuleren. (Zie voor meer voorbeelden Luthans en Kreitner 1985, p. 127.) Een beloning werkt versterkend op het gedrag dat ervoor is vertoond. Als een beloning 'ongeconditioneerd' wordt uitgekeerd, kan ook disfunctioneel gedrag worden versterkt. Het is daarom van belang om beloningen nauwkeurig te koppelen aan gewenst gedrag.

Een belangrijke beloning die in organisaties wordt gebruikt om gedrag te stimuleren of te handhaven is geld. In ruil ervoor doen mensen vaak wat er van hen verlangd wordt. De meeste mensen houden van geld omdat daarmee uiteenlopende andere beloningen kunnen worden aangeschaft.

Hoewel periodiek uitgekeerde lonen en salarissen een gevoel van zekerheid geven en een relatief stabiel prestatieniveau uitlokken, blijft dat prestatieniveau vaak relatief laag. Als beloning echter gekoppeld wordt aan een hoge gedrags-



frequentie, dan wordt de kans dat deze hoge frequentie zich zal herhalen vergroot. In jargon wordt gesproken van een ratiopatroom als een beloning na een bepaald aantal (ratio)responsen wordt uitgekeerd. Bij het uitkeren van een beloning na een vastgestelde periode kan worden gesproken over een interval-schema.

Bij het gebruiken van ratioschema's, zoals bij stukloon, is de mogelijkheid van het 'snijden van tarieven' aanwezig. Het is mogelijk om werknemers enthousiast en met een hoge frequentie te laten presteren, tegenover een steeds lagere beloning door een vast ratioschema te vervangen door een versterkings-schema waarbij de beloning wordt uitgekeerd na een steeds hogere gedragsfrequentie (variabel ratioschema).

De werknemers zullen hierop kunnen antwoorden met een interventiestrategie die hun belangen verdedigt. Ook zij kunnen de natuurwetten van gedrag benutten. Gebruik kan worden gemaakt van technieken als (gedrags)contracten en het selectief bekrachtigen van de chef. Zie voor een voorbeeld van het beïnvloeden van leidinggevenden door medewerkers Gray e.a., 1974.

In deze paragraaf hebben we het tot nu toe gehad over het omgaan met beloning. Een ander interventiemiddel dat veel gebruikt wordt om organisatiegedrag te beïnvloeden is *straf*. Straf is een consequentie- of interventiemethode die verlaging of stopzetting van gedragsfrequentie tot gevolg heeft. Dat gevolg kan tijdelijk of duurzaam zijn. Slechts tijdelijk verlagen of wegnemen van gedrag treedt op als een aversieve consequentie wordt gekoppeld aan het doelgedrag, zonder dat alternatieve gedragingen worden versterkt.

De aversieve, tijdelijk effectieve vorm van straf kan een aantal ongewenste gevolgen hebben, waaronder vlucht- en vermijdingsgedrag. Dit kan ten koste gaan van productief gedrag. Ook kan het toedienen van aversieve stimuli emotioneel gedrag oproepen (met name angst en agressie), waardoor probleemoplossend gedrag belemmerd wordt en 'dissatisfactie' een feit is.

Een vorm van straf die effectiever is en waarbij vorenstaande bezwaren een minder grote rol kunnen spelen is *uitdoving*. Hierbij wordt aan ongewenst gedrag niet langer aandacht besteed. Vooral in combinatie met het versterken van gewenst gedrag kan uitdoving een effectieve interventietechniek zijn.

Het negeren van ongewenst gedrag is soms moeilijk omdat emoties kunnen optreden, zoals angst en agressie, die zich lastig laten onderdrukken. Evolutioinaire invloeden spelen daarbij een rol. Het veranderen van het gedrag van anderen begint daarom vaak met het beheersen van het eigen gedrag. Dit staat centraal bij het onderwerp *zelfmanagement*.

### 6.4.3 Zelfmanagement

Een belangrijk toepassingsgebied van gedragsmanagement is het eigen gedrag van de leidinggevende of adviseur. Voor het eigen gedrag gelden dezelfde principes als voor het gedrag van anderen. Het is daarom vatbaar voor dezelfde

technieken. Ook het eigen gedrag is een functie van omgevingsconsequenties. Het verandert eveneens als gevolg van versterking en straf.

Om anderen effectief te kunnen veranderen is kennis van het eigen gedrag belangrijk. Het zo effectief mogelijk reageren op anderen vereist daarin vaak wat aanpassingen. Een onderzoeker of manager die gedragsmanagementtechnieken wil aanleren kan daarbij zichzelf als proefpersoon gebruiken.

Zelfmanagementtechnieken zijn o.a. het stellen van persoonlijke doelen, zelfregistratie, stimulusverwijdering, zelfcontracten, zelfversterking etc. (zie Watson en Tharp, 1989). Ook Aziatische technieken die het mogelijk maken om gedrag te leren beïnvloeden dat in eerste instantie reflexief lijkt, zoals ademhaling, hartslag en emoties, kunnen als trainingsmateriaal benut worden (Saraswatiji, 1977).

## 6.5 Onderzoeksresultaten

Aangezien bijna alles wat in organisaties gebeurt betrekking heeft op gedrag van mensen zal het geen verwondering wekken dat gedragsmanagement in uiteenlopende organisaties bij gevarieerde gedragsgebieden kan worden toegepast. Een aantal gedragsgebieden in organisaties is reeds onderzocht. De meest onderzochte terreinen zijn produktiviteit, ziekteverzuim, veiligheid en verkoop.

### 6.5.1 Produktiviteit

In een overzichtsartikel van onderzoek dat is gedaan met gedragsmanagement ter verbetering van produktiviteit bespreken Hopkins en Sears (1982) 26 studies. Daarbij werd gewerkt met uiteenlopende interventiemethoden, waaronder stukloon, feedback, bonussen, verbale versterking, betaalde vrije tijd en loterijen. De gemiddelde produktiestijging bedroeg 30 procent. Bij 23 studies (88%) was sprake van een produktiviteitsstijging, bij 3 studies van een daling. De onderzoeken wijzen erop dat positieve resultaten bereikt kunnen worden met een grote keuze aan technieken.

### 6.5.2 Ziekteverzuim

Kempen (1982) vat een achttal onderzoeken naar het toepassen van gedragsmanagement bij ziekteverzuim samen. De resultaten variëren van een 18 tot 90 procent vermindering in afwezigheidsfrequentie. Gewerkt werd onder andere met het uitkeren van een financiële bonus, met kosteloze beloningen en met vrije tijd.



### 6.5.3 Veiligheid

Ongelukken op het werk zijn een belangrijke doodsoorzaak en oorzaak van kort- en langdurig ziekteverzuim. Gedragsmanagement blijkt een effectieve manier te zijn om ongelukken terug te dringen. Sulzer-Azaroff (1982) geeft aan op welke wijze veilige arbeid omschreven kan worden. Ook wordt uitgelegd hoe consequenties en antecedenten kunnen worden gearrangeerd, aan de hand van een groot aantal onderzoeken.

### 6.5.4 Verkoop

Veel trainingen met betrekking tot verkoop worden gekenmerkt door kennisoverdracht. Een gedragsmanagementbenadering van verkooptraining is echter gericht op het aanleren van specifieke vaardigheden, zoals het benaderen van klanten, aankijken, het geven van suggesties. Dit wordt bereikt met behulp van rollenspellen. Verkoopvaardigheden zijn vast te stellen op een baselineniveau en kunnen gemeten worden. Daarna kan met nieuw gedrag worden geëxperimenteerd, waarbij veranderingen kunnen worden vastgesteld en selectief kunnen worden versterkt. Mirman (1982) geeft een overzicht van de gunstige resultaten die ook op dit terrein van gedragsmanagement zijn bereikt. Zie voor een uitgebreider overzicht van concrete resultaten met gedragsmanagement Andrasik e.a. (1981), Frederiksen (1982) en het *Journal of Organizational Behavior Management* (verschenen vanaf 1977).

## 6.6 Methodologische geschilpunten

Geschilpunten over de aanpak van organisatiegedrag hebben vaak betrekking op de mate waarin men veronderstelt dat interne versus externe gebeurtenissen gedrag bepalen. De traditionele motivatietheorieën stellen dat gedrag mede intern wordt bepaald, terwijl de operante leertheorie, die de basis vormt van gedragsmanagement, een externe attributiestijl hanteert, waarbij aangenomen wordt dat de oorzaken van gedrag van buiten het organisme afkomstig zijn. De 'social learning'-benadering van Bandura (1977, 1986) wordt wel als compromis aangedragen om de kloof tussen de interne en externe attributiestijl te hechten (Luthans en Kreitner, 1985). Daarbij wordt voor een *interactiemodel* gekozen. Dit laatste klinkt weliswaar aantrekkelijk, maar is het niet helemaal. Het model maakt opnieuw gebruik van begrippen die niet observeerbaar zijn (zoals *self-efficacy*) en is daarom wetenschappelijk en technologisch helaas van geringe waarde. Wel is door het Bandura-compromis een brug geslagen, waarover cognitief psychologen zich zonder gezichtsverlies naar de gedragspsychologie kunnen verplaatsen en omgekeerd.

De mate waarin wordt verondersteld dat interne versus externe gebeurtenissen gedrag veroorzaken is bepalend voor de onderzoeksmethoden die gebruikt

worden. Interne attribuanten pogen met behulp van vragenlijsten en tests interne constructen te meten en deze met maten van andere constructen (al dan niet met behulp van geavanceerde statistiek) te correleren. Externe attribuanten observeren gedrag en de omgeving ervan omdat zij veronderstellen dat de omgeving dat gedrag bepaalt. Zij observeren ook andere geregistreerde gegevens, zoals financiële situatie van de organisatie, omzet, produktiviteitscijfers, cijfers van ziekteverzuim en dergelijke.

## 6.7 Conclusie

Hoewel nog in een pril stadium van ontwikkeling, is gedragsmanagement als benadering voor het beschrijven, verklaren, voorspellen en beïnvloeden van arbeidsmotivatie en arbeidsgedrag een aanwinst voor de studie naar en het veranderen van arbeidsorganisaties. De stroming is geworteld in de traditie van empirisch experimenteel-wetenschappelijk onderzoek (dit sluit aan bij de natuurwetenschappen) en vormt een nieuw hoofdstuk in de succesvolle geschiedenis van de gedragspsychologie. Hoewel ook het onderzoek op dit terrein nog niet tot volle bloei is gekomen, wijzen de resultaten in een positieve richting.

Gedragsmanagement is tot dusverre vooral een Amerikaanse aangelegenheid geweest. In Europa is nog weinig onderzoek verricht naar de effectiviteit ervan. Het verdient aanbeveling om hierin enige (gedrags)verandering te brengen.

Dit hoofdstuk zou niet in de huidige vorm zijn verschenen zonder de waardevolle suggesties van de mede-auteurs en redacteurs van dit boek.

## Referenties

- Andrasik, F., J.S. Heimberg & J.R. McNamara (1981). Behavior modification of work and work-related problems. In M. Hersen, R.M. Eisler & P.M. Miller (Eds.): *Progress in Behavior Modification II*, 118-161. New York: Academic Press.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action. A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine Books.
- Burrell, G. & G. Morgan (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Aldershot: Gower.



Cohen, M.D., J.G. March & J.P. Olsen (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* 17, 1-25.

Cronbag, H.F.M. (1991). De constructie van het goede leven. *De Psycholoog* 26, 57-62.

Erickson, M.H. & E.L. Rossi (1983). *Exploraties in hypnotherapie*. Deventer: Van Loghum Slaterus (vertaling uit het Engels van *Hypnotherapy - an exploratory casebook*).

Ferster, C.B. & B.F. Skinner (1957). *Schedules of reinforcement*. New York: Appleton-Century-Crofts.

Frederiksen, F.W. (Ed.) (1982). *Handbook of Organizational Behavior Management*. New York: Wiley.

Galbraith, J.R. (1974). Organizational Design. An information processing view. *Interfaces* 4, 28-36.

Gray, F., P. Graubard & J. Rosenberg (1974). Little brother is changing you. *Psychology Today*, 7, 42-46.

Hackman, J.R. & G.R. Oldham (1980). *Work Redesign*. Reading, MA.: Addison-Wesley.

Hansen, P.J. (1985, 5e ed.). *Hypnose in de praktijk*. Deventer: Ankh-Hermes.

Hilts, P.J. (1974). Behavior Mod. New York: Harper & Row. In het Nederlands verschenen onder de titel *Gedrag op bestelling. Gedragsmodificatie of manipulatie - genezing of bedreiging?* Rotterdam: Lemniscaat, 1976.

Holland, J.G. & B.F. Skinner (1961). *The analysis of behavior: a program for self-instruction*. New York: McGraw-Hill.

Hopkins, B.L. & J. Sears (1982). Managing behavior for productivity. In L.W. Frederiksen (Ed.). *Handbook of Organizational Behavior Management*. New York: Wiley.

Katz, R. & D. Kahn (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kempen, R.W. (1982). Absenteeism and tardiness. In L.W. Frederiksen (Ed.). *Handbook of Organizational Behavior Management*. New York: Wiley.

Kreitner, R. (1983, 2nd ed.). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.

Lange, A. (1985, 5e ed.). *Gedragsverandering in gezinnen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Locke, E. & G.P. Latham (1984). *Goal setting: a motivational technique that works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Luthans, F. & R. Kreitner (1985, 2nd ed.). *Organizational behavior modification and beyond. An operant and social learning approach*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Co.

Meer, F.B. van der (1983). *Organisatie als spel. Sociale simulatie als methode in onderzoek naar organiseren*. Enschede: Alfa.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mirman, R. (1982). Performance, management in sales organizations. In: L.W. Frederiksen (Ed.). *Handbook of Organizational Behavior Management*. New York: Wiley.

Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills: Sage.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

Saraswati, Y. (1977, 2nd ed.). *First steps to higher yoga. An exposition of the first five constituents of yoga*. Bharat (India): Yog Niketan Trust.

Selvini Palazzoli, M. (1986). *The hidden games of organizations*. New York: Pantheon Books.

Skinner, B.F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.

Sulzer-Azaroff, B. (1982). Behavioral approaches to occupational health and safety. In L.W. Frederiksen (Ed.). *Handbook of Organizational Behavior Management*. New York: Wiley.

Watson, D.L. & R.G. Tharp (1989, 5th ed.). *Self-directed behavior. Self-modification for personal adjustment*. Belmont (Cal.): Wadsworth.

Weick, K. (1979, 2nd ed.). *The social psychology of organizing*. New York: Random House.