

Organisaties conditioneren

VU University Press
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
The Netherlands

E-mail: info@vu-uitgeverij.nl
Website: www.vu-uitgeverij.nl

© 2009 Marius Rietdijk
© cartoon pagina 8: Peter van Straaten

Verzorging binnenwerk: Japes, Amsterdam (Jaap Prummel)
Verzorging omslag: Titus Schulz, Arnhem

ISBN 978 90 8659 355 2
NUR 774

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written consent of the publisher.

VRIJE UNIVERSITEIT

Organisaties conditioneren
De invloed van beloning en straf op werkprestaties

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad Doctor aan
de Vrije Universiteit Amsterdam,
op gezag van de rector magnificus
prof. dr. L.M. Bouter,
in het openbaar te verdedigen
ten overstaan van de promotiecommissie
van de faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde
op vrijdag 2 oktober 2009 om 10.45 uur
in aula van de universiteit,
De Boelelaan 1105

door

Marius Methodius Rietdijk

geboren te Rotterdam

Promotoren: Prof. dr. T. Elfring
Prof. dr. P.G.W. Jansen

Inhoud

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 9 |
| Deel I Theoretische achtergronden en overzicht van empirische studies | |
| 1. Inleiding | 15 |
| 1.1 Verwachte bijdragen aan de bedrijfskunde | 20 |
| 1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen | 29 |
| 1.3 Methode van empirisch onderzoek | 30 |
| 1.4 Doelgroep | 36 |
| 1.5 Overzicht van de dissertatie | 36 |
| 1.6 Samenvatting | 37 |
| 2. Gedragsmanagement | 39 |
| 2.1 Klassiek conditioneren | 41 |
| 2.2 Operant conditioneren | 41 |
| 2.3 Conditionerings- en evolutietheorie | 42 |
| 2.4 ABC model van operant conditioneren | 42 |
| 2.5 Consequenties | 44 |
| 2.6 ABC analyse | 47 |
| 2.7 Beloningschema's | 48 |
| 2.8 Voorbeelden van beloningen | 51 |
| 2.9 Verbaal en regelgeleid gedrag | 62 |
| 2.10 Methode van gedragsmanagement: stapsgewijs gedrag veranderen | 62 |
| 3. Overzicht van effectstudies | 65 |
| 3.1 Overzicht van Andrasik | 66 |
| 3.2 Resultaten tussen 1978 en 1986 | 68 |
| 3.3 Overzicht van Stajkovic & Luthans | 69 |
| 3.4 Verzuim | 70 |
| 3.5 Veiligheid | 71 |
| 3.6 Verkoop | 76 |
| 3.7 Financiële prestatiebeloning | 77 |
| 3.8 Beloningsschema's | 80 |
| 3.9 Trainingsprogramma's | 82 |
| 3.10 Conclusies | 86 |

Deel II Onderzoekopzet en empirische Nederlandse studies

| | |
|---|-----|
| 4. Protocol: gedragsverandering in stappen | 91 |
| 4.1 Specificeren | 94 |
| 4.2 Meten | 98 |
| 4.3 Functionele (ABC-) Analyse..... | 100 |
| 4.4 Feedback | 101 |
| 4.5 Doelstellen..... | 104 |
| 4.6 Belonen | 105 |
| 4.7 Conclusie | 111 |
| 5. Invoeren van gedragsmanagement | 113 |
| 5.1 Gedragsmanagementtraining..... | 113 |
| 5.2 Gedragsmanagement audit..... | 118 |
| 5.3 Ethische (voor)oordelen | 126 |
| 6. Prelude op de casestudies: Gedragsverandering bij een parkiet | 131 |
| 7. Gedragsmanagement op de werkvloer | 133 |
| 7.1 Specificeren | 134 |
| 7.2 Meten | 134 |
| 7.3 Analyseren..... | 135 |
| 7.4 Feedback | 137 |
| 7.5 Doelstellen..... | 138 |
| 7.6 Belonen | 138 |
| 7.7 Vasthouden en uitbreiden van de verandering | 139 |
| 7.8 Conclusies | 140 |
| 8. Verbeteren van onderhoud in een kunstmestfabriek | 143 |
| 8.1 Specificeren | 143 |
| 8.2 Analyseren..... | 145 |
| 8.3 Doelstellen..... | 147 |
| 8.4 Feedback | 148 |
| 8.5 Belonen | 148 |
| 8.6 Antecedentenplan | 149 |
| 8.7 Resultaten | 149 |
| 8.8 Conclusies | 151 |
| 9. Gedragsmanagementaudit bij een productiebedrijf | 153 |
| 9.1 Methode..... | 154 |
| 9.2 Bevindingen m.b.t. gedragsmanagement dimensies..... | 167 |
| 9.3 Bevindingen Systemen en Processen Audit | 172 |
| Conclusies | 178 |

| | |
|--|-----|
| 10 Gedragsanalyse van constructen | 181 |
| 10.1 Performance management | 182 |
| 10.2 Doelstellen en feedback | 186 |
| 10.3 Motivatie | 187 |
| 10.4 Leiderschap | 189 |
| 10.5 Macht | 190 |
| 10.6 Cognitieve dissonantie theorie | 190 |
| 10.7 Organisatiecultuur | 190 |
| 10.8 Conclusies en vooruitblik | 193 |
| 11. Een ABC analyse van ethisch organisatiegedrag | 195 |
| 11.1 Samenvatting | 195 |
| 11.2 Inleiding | 195 |
| 11.3 Omgaan met morele dilemma's | 196 |
| 11.4 Hulpmiddelen voor het analyseren van morele dilemma's | 197 |
| 11.5 De ABC analyse en ethisch gedrag | 198 |
| 11.6 Invoeren van een ethische code | 202 |
| 11.7 Conclusies | 207 |
| 12. Gedragsmanagement bij een multinational | 209 |
| 12.1 Methode | 209 |
| 12.2 Resultaten | 211 |
| 12.3 Conclusies | 221 |
| 13. Gedragsverandering in de bouw | 223 |
| 13.1 Uitgangspunten | 223 |
| 13.2 Geschiedenis | 223 |
| 13.3 Politieke context | 224 |
| 13.4 Kenmerken van de bouwcultuur | 225 |
| 13.5 Mechanismen en technieken | 226 |
| 13.6 Reflexen | 228 |
| 13.7 Schuld en schaamte | 228 |
| 13.8 Beste strategie: shapen van gedrag | 228 |
| 13.9 Specificatie van de bouwcultuur | 229 |
| 13.10 Conclusies | 233 |
| 14. Conclusies en aanbevelingen | 235 |
| 14.1 Methodische verantwoording | 235 |
| 14.2 Caseresultaten | 241 |
| 14.3 Beantwoording van de onderzoeksvragen | 252 |
| 14.4 Conclusies | 263 |

| | |
|---|-----|
| Bijlage 1. Gedragsanalytische kernbegrippen | 269 |
| Bijlage 2. Overzicht van effectstudies | 277 |
| Samenvatting..... | 293 |
| Summary | 301 |
| Literatuur | 309 |
| Dankwoord | 335 |



**"DE MENTALITEIT MOET VERANDEREN
VERDER LATEN WE ALLES BIJ HET OUDE"**

Voorwoord

De gedragsanalyse neemt een dominante positie in bij het verklaren van leerprocessen (Frederickson & Loftus, 2002; Gray, 2006; Smith, Nolan Hoeksema, 2003). Het vakgebied heeft zijn waarde bewezen bij het veranderen van gedrag, in het bijzonder afwijkend gedrag, via de gedragstherapie (Emmelkamp, 2004; Hermans, Eelen & Orlemans, 2006; Thorpe & Olson, 1997). In dit proefschrift staat de vraag centraal hoe de gedragsanalyse wordt gebruikt om *werkprestaties* (gedragsmanagement genaamd) te verbeteren. Om deze vraag te beantwoorden wordt zowel literatuuronderzoek als empirisch onderzoek verricht via de volgende stappen:

- a. Een verdieping in de gedragsanalyse. De gedragsanalyse is een interdisciplinair vakgebied dat gespecialiseerd is in onderzoek naar en bewerkstelligen van gedragsverandering. De belangrijkste uitkomst van dit onderzoek is dat gedragsverandering vooral bepaald wordt door *consequenties* (beloning en straf of het ontbreken daarvan). Veel pogingen om gedrag te veranderen zijn echter gericht op *antecedenten* (gebeurtenissen die aan het gedrag vooraf gaan);
- b. Postdoctorale opleidingen hypnose en gedragstherapie om respectievelijk het klassiek en operant conditioneren (dergelijke technische begrippen worden in de tekst nader uitgelegd en samengevat in bijlage 1) in de vingers te krijgen;
- c. Amerikaanse scholing in gedragsmanagement en het verwerven van licentierechten om trainings- en auditmaterialen in Nederland te gebruiken en te toetsen;
- d. Het opdoen van adviesvaardigheden en kennismaken met andere methoden van organisatieverandering om het veldonderzoek te kunnen uitvoeren, om gedragsmanagement in een context te plaatsen en te relativeren;
- e. Het uitvoeren van longitudinale veldexperimenten en casestudies;
- f. Het opleiden van studenten en interne consultants om grootschaliger case studies in het proefschrift te kunnen verwerken.

De wortels van het onderzoek liggen in de studie psychologie in de jaren 1983-1989 aan de Universiteit van Amsterdam. Dan ontstaat interesse in de manier waarop dr. Alfred Lange gedragsverandering in *gezinnen* stimuleert. Dat wordt helder via literatuur en videobanden van therapie sessies (Lange, 1981, 1989a, 2001, 2006). Gezinstherapeuten in spé oefenen met het geven van therapie waarbij ze vanuit een doorkijkspiegel worden geobserveerd en hun werk op video wordt vastgelegd, met toestemming van de cliënten.

Naast de studie klinische psychologie trekt het bedrijfsleven. Hoewel interessante ervaringen worden opgedaan in de psychiatrie, biedt de sector weinig per-

spectief. Prof. dr Henk van Dongen, psycholoog en hoogleraar bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit, coacht me bij het afronden van twee andere richtingen: arbeids- & organisatie- en sociale psychologie. Dat kan op basis van een evaluatie van een therapeutisch getinte managementtraining (Rietdijk, 1987).

Een half jaar voor afstuderen is er nog ruimte voor een scriptie over gedragsmanagement. Hoewel de conditioneringstheorie standaard wordt aangetroffen in inleidende psychologieboeken onder het hoofdstuk *leren* en algemeen bekend is in de klinische psychologie door de gedragstherapie, was er tot voor kort weinig aandacht voor in de Nederlandse bedrijfskunde. Omdat weinig literatuur wordt aangetroffen, gaat de scriptie niet door. Vlak na afstuderen stuit ik echter op het boek *Organizational behavior modification and beyond* (Luthans en Kreitner, 1985), winnaar van de American Society of Personnel Administration Award, en kan alsnog begonnen worden aan een scriptie, ditmaal in de vorm van een promotieonderzoek.

Na het afstuderen aan de Universiteit van Amsterdam volgt daar een aanstelling bij de vakgroep arbeids- en organisatiepsychologie onder leiding van prof. dr. Henk Thierry. In 1991 volgt het universitair docentschap *human resource management* aan de Universiteit Twente bij Technische Bedrijfskunde onder leiding van prof. dr. J.C. Looise. Daar wordt de gelegenheid geboden tot scholing in het behaviorisme en de gedragsanalyse, respectievelijk de filosofie en wetenschap van gedragsverandering (Baum, 2004). Op basis van de literatuurstudie en het eerste veldexperiment komen de eerste publicaties op gang (Rietdijk, 1991, 1993, 1994, 1995a, b, 1996, 1997, 1998).

Tijdens een studiereis wordt kennis gemaakt met de eerste (Amerikaanse) onderzoekers op het terrein van gedragsmanagement. Het betreft dr. Aubrey Daniels, hoogleraar op Harvard University en directeur van Aubrey Daniels International (ADI), de belangrijkste pionier van het vakgebied. Ook Daniels is klinisch psycholoog en heeft vanuit de klinische setting gedragsmanagement ontwikkeld (zie Dickinson, 2000). Daarnaast maakt hij het vakgebied toegankelijk voor praktiserende managers en organisatieadviseurs met *Bringing out the best in people* (Daniels, 2000) en *Performance management* (Daniels & Daniels, 2004).

Ook ontmoet ik Thomas Mawhinney (Detroit), hoofdredacteur van het in deze tak van wetenschap gespecialiseerde en ook al door Daniels opgerichte *Journal of Organizational Behavior Management*. Daarnaast vinden gesprekken plaats met Richard O'Brien (Hofstra University, New York), Angie Dickinson, Richard Malott, Maria Malott en Dale Brethouwer (die een stripboek over het onderwerp schreef, 1972) van Western Michigan University in Kalamazoo. Indruk maakt de opmerking van Brethouwer dat we in Nederland, vanwege het ontbreken van een onderzoekstraditie, even ver zijn als hij dertig (inmiddels veertig) jaar geleden (zie voor de ontwikkelingsgeschiedenis Dickinson (2000) en Mawhinney (1999)).

Mede door deze Nederlandse achterstand zal regelmatig verwezen worden naar experimenten die tientallen jaren geleden plaatsvonden. Mawhinney schenkt me een tiental exemplaren van zijn *Journal*, dat vrijwel onbetaalbaar was en alleen in de bibliotheek van Keulen te vinden (nu ook aan de Universiteiten van Eindhoven, Twente en VU): een extra impuls. In Nederland trekken de eerste publicaties over gedragsmanagement de aandacht van de media (Heijmans, 1994; Van den Ende, 1995; Vonk, 1994a, 1994b; 1995). Het onderwerp belonen en straffen in organisaties blijkt een gevoelige snaar te raken. Ook bestsellerauteur Ben Tiggelaar (2003) en zijn publiek worden door het onderwerp gegrepen.

In 1997 volgt een aanstelling als senior onderzoeker bij het Center for Organizational Learning and Change aan de Universiteit Nyenrode. Kennis wordt gemaakt met andere methoden van organisatieontwikkeling, in het bijzonder large scale interventies (Bunker en Alban, 1996; De Wilde en Geverink, 2001) en scenario planning (Van der Heijden, 2005), uitmondend in een Nederlandstalige inleiding (Rietdijk & Van Winden, 2003) en in de praktijk toegepast. Daarbij worden voor dit onderwerp noodzakelijke vaardigheden voor actie-onderzoek opgedaan.

Het empirisch onderzoek krijgt een extra impuls door trainingen in Amerika en Engeland. In Atlanta biedt dr. Daniels een Train de trainerscursus aan, waarna de eerste Nederlandse open training in gedragsmanagement op Nyenrode plaatsvindt. In 2000 zeg ik daar mijn baan op om een half jaar in Engeland stage te lopen bij de Europese licentiehouders van Aubrey Daniels International, Quo Behavioral Systems. Van binnenuit wordt kennis gemaakt met gedragsmanagement, inclusief de in Engeland ontwikkelde audit (doorlichting) die bij een casestudie zal worden gebruikt. Extra vaardigheden worden geleerd om cliënten voor het onderzoek te werven en te motiveren, kortom, om een dergelijke dienst 'in de markt te zetten' (Braksick & Smith, 2001).

De afronding van het proefschrift komt in een stroomversnelling na de komst van prof. dr. Tom Elfring en dr. Paul Vlaar naar de vakgroep Strategie en Organisatie van de VU. Beiden vertellen het verhaal van een onderzoeker wiens proefschrift op een haar na gevild was, maar toch ongepromoveerd met pensioen ging omdat hij het steeds niet goed genoeg vond. Al jaren eerder had Henk van Dongen opgemerkt dat ik 'de punt op het toetsenbord niet kon vinden.' Het moest er maar eens van komen.

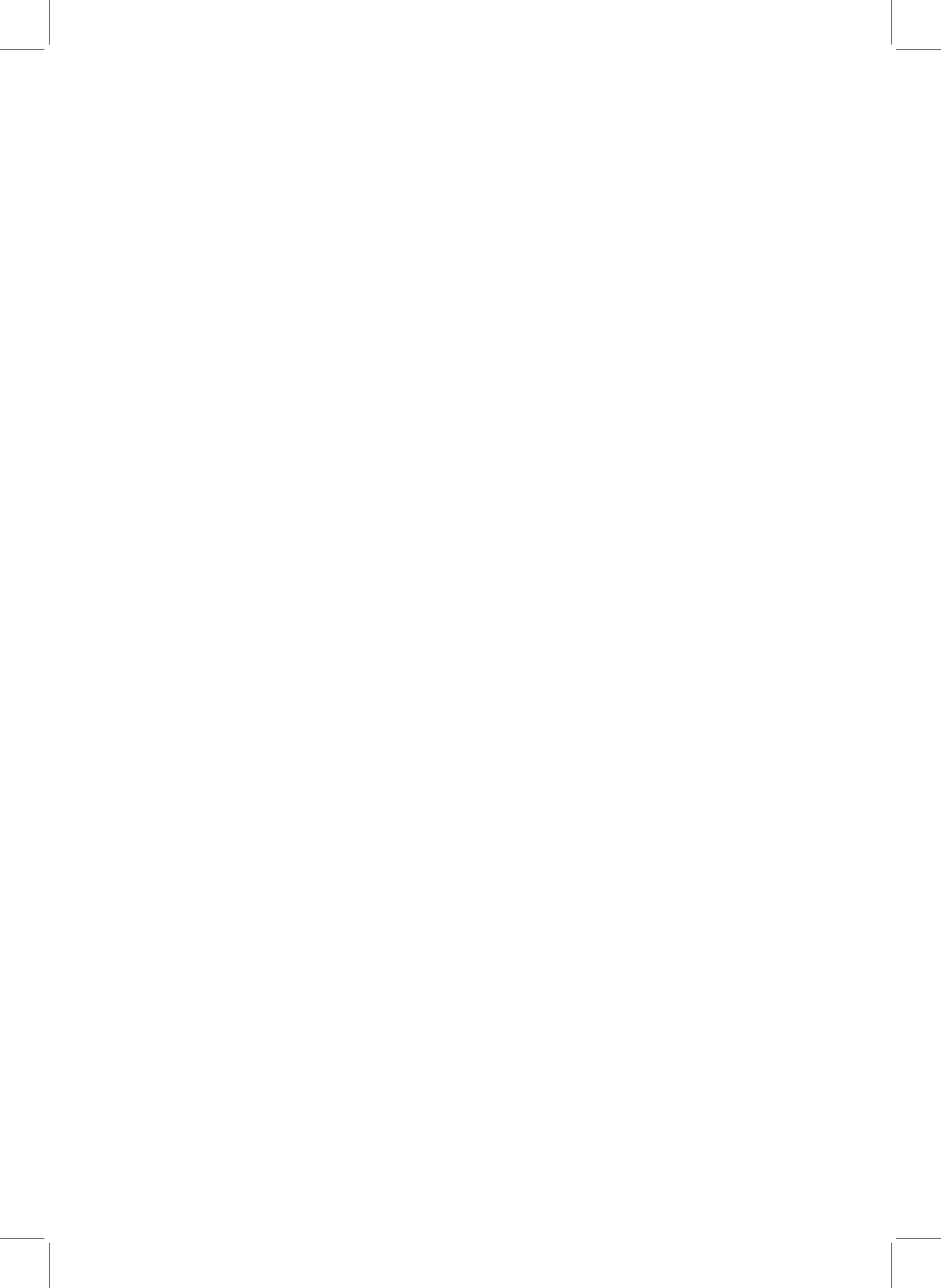
De actieve, constructieve en enthousiaste bijdragen van Tom Elfring waren van onschatbare waarde om me te motiveren het werk af te ronden en het nog meer wetenschappelijke relevantie te geven. Prof. dr. Paul Jansen dank ik voor zijn grote hulp bij het structureren van het proefschrift en zijn scherpzinnige commentaren. Gedragsmanagement is een van de twee pijlers waarop zijn organisatiekundig model rust (Jansen, 2003, p. 21). Dat dit proefschrift dat fundament moge versterken.

Ik dank veel mensen voor hun steun. Hun namen vindt u achterin dit boek. Dr. ir. Bart Bossink, Benjo Hilbrink, Bart Slottje, Martien van Winden MBA en drs.

ing. Bram Schaper ben ik in het bijzonder dankbaar. Bart Bossink heeft me gedurende het hele onderzoek gevolgd en gesteund. Benjo is een belangrijke steun geweest tijdens de literatuurstudiefase van het onderzoek. Zijn autodidactische kennis van de (experimentele) gedragsanalyse is uniek. Bart Slottje hielp door zijn enthousiasme en met het uitvoeren van de eerste Nederlandse workshop op Nyenrode. Met Martien, de Nederlandse Warren Buffett, mocht ik met veel plezier al eerder een boek schrijven. Zijn natuurlijke manier van positief versterken inspireert. Bram Schaper, mijn business partner van plimenten.com, speelt een belangrijke rol bij het invoeren van gedragsmanagement in Nederlandse ondernemingen.

Deel I

Theoretische achtergronden en overzicht van empirische studies



1. Inleiding

Gedragsverandering is, zowel privé als op het werk, aan de orde van de dag. Politici, docenten, psychotherapeuten, organisatieadviseurs en managers behoren tot de vele beroepsgroepen die continu bezig zijn het gedrag van anderen te veranderen (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1991). Ondanks het belang werd binnen de Nederlandse bedrijfskunde nog weinig onderzoek naar dit onderwerp verricht. Want de wetenschap die zich met gedragsverandering bezig houdt, de gedragsanalyse, werd tot voor kort alleen toegepast bij kleinere analyseniveaus, zoals individuen en gezinnen (Lange, 2006). Maar de tijd is rijp om de werkzaamheid van de gedragsanalyse in Nederlandse organisaties te onderzoeken, zowel vanwege ontwikkelingen binnen de bedrijfskunde als binnen de gedragsanalyse zelf. Verder groeit vanuit de praktijk de vraag naar theorieën die aantoonbaar prestaties verhogen, veranderingsprocessen versnellen en 'value for money' leveren (De Waal, 2007).

De gedragsanalyse is ontstaan uit de conditioneringstheorie en begon met het bekende werk van nobelprijswinnaar Ivan Pavlov (1927) en zijn honden. De conditioneringstheorie werd aanvankelijk beperkt tot reflexen (respondent, 'onvrijwillig' gedrag – zie bijlage 1 voor een overzicht van technische termen) en later door Skinner (1938) uitgebreid naar de effecten van beloning en straf op operant ('vrijwillig') gedrag. De kennis over conditioneren die in laboratoria werd opgedaan, bracht brede toepassingsmogelijkheden met zich mee, variërend van dressuur tot gedragstherapie. Het toepassen van de gedragsanalyse binnen organisaties is nieuw. De wetenschappelijke mechanismen die in de gedragsanalyse worden beschreven maken begrijpelijk waarom veel prestaties omhoog kunnen en veranderingsprocessen vaak snel inzakken. De uit de mechanismen voortvloeiende technieken maken het mogelijk prestaties te verhogen en veranderingsprocessen te versnellen. Om zodoende effectiever concurrentievoordeel te kunnen bereiken ten behoeve van continuïteit en groei (Porter, 1985).

De centrale bevinding van de gedragsanalyse is dat gedrag (**B**ehavior) een functie is van de **C**onsequenties ervan (Skinner, 1938, 1969). Gunstige consequenties voor de persoon versterken gedrag, terwijl ongunstige consequenties gedrag laten verminderen. Terwijl uit de gedragsanalytische experimenten blijkt dat het juist de consequenties zijn die gedrag bepalen, richten vele beroepsveranderaars zich op Antecedenten, prikkels die aan het gedrag vooraf gaan. Voorbeelden van antecedenten zijn aansporingen, preken, lezingen, films, boeken, vergaderingen, regels, emails en dergelijke. Vaak hebben deze mentaliteitsverandering of bewustwording ten doel. Of deze doelen bereikt worden is moeilijk na te gaan, maar de kans dat ze na een eenmalig (schok)effect duurzame *gedragsverandering* opleveren is klein als

zij niet worden gevolgd door gunstige consequenties (Braksick, 2007; Daniels, 2000).

De resultaten van de vaak kostbare veranderprogramma's bestendigen alleen als gunstige consequenties, zoals complimenten of andere positieve aandacht, worden gekoppeld aan specifiek omschreven gewenst gedrag van betrokkenen. Ambitieuze doelen kunnen worden gesteld, waarbij subdoelen net hoger liggen dan het huidige niveau, wat tijdens een nulmeting wordt vastgesteld. Abstracte concepten, zoals cultuur, ethiek en leiderschap worden daarbij geconcretiseerd in observeerbare gedragingen en/of resultaten (Braksick, 2007; Daniels, 2000).

Helaas gebeurt nog vaak het omgekeerde van wat in de vorige paragraaf is beschreven: men neemt niet de tijd voor het specificeren van gewenste resultaten en gedragingen, maar beperkt zich tot algemeenheden. Naast het negeren van extra inspanningen worden vaak te hoge doelen gesteld binnen te korte tijd (en het niet behalen ervan met negatieve aandacht bestraft), terwijl het 'gewone' werk achterop raakt. Dit leidt weer tot negatieve aandacht van leidinggevend en klanten. Al deze redenen blokkeren het veranderingsproces, waarna nieuwe antecedenten (maar nu 'longer, louder and meaner' – Daniels, 2000, p. 17) worden ingezet om de actie nieuw leven in te blazen. Tot het uitdooft en de organisatie in de problemen komt omdat het zich niet meer weet aan te passen aan de omgeving (Braksick, 2007).

Het **ABC**-model van de gedragsanalyse maakt het mogelijk om gedrag beter te begrijpen door *ABC-analyses* uit te voeren. Hierbij worden de Antecedenten en Consequenties van bepaald gewenst gedrag (**B**ehavior), zoals het dragen van een veiligheidshelm, het houden aan de maximum snelheid, op tijd komen, goede kwaliteit en kwantiteit leveren, enzovoort, op een rijtje gezet. Uit deze inventarisatie van de oorzaken en gevolgen van gedrag komt naar voren waarom het op een bepaald (laag) niveau zit en wat gedaan kan worden om het te versterken. Daarbij wordt uiteraard vooral gelet op het wijzigen en toevoegen van consequenties. Maar we zullen zien dat daarbij veel meer komt kijken. Er zullen meerdere stappen gezet moeten worden om tot duurzame gedragsverandering te komen. Uit het ABC-model volgt dat gedrag, waaronder ook de gedachten, alleen veranderen als de (sociale) situatie van iemand wordt gewijzigd. Het gedrag van bovengenoemde 'change agents' (politicus, docent, psychotherapeut, organisatieadviseur en manager) vormt een belangrijke onderdeel van de situatie van respectievelijk burger, student, cliënt, manager en medewerker.

Dit is een ambitieus proefschrift. We zullen onderzoeken of de gedragsanalyse een bijdrage levert aan meerdere kwesties die in de huidige managementliteratuur spelen en ook of het van praktisch nut is. Deze combinatie gaat veel bestaande managementtheorieën niet gemakkelijk af, zo blijkt uit een recent themanummer van het *Academy of Management Journal* (oktober 2007). Daarin staat de kloof centraal tussen theorie en praktijk en hoe deze overbrugd kan worden. Het is zowel

voor academische onderzoekers als voor managers frustrerend als de vele theorieën niet worden toegepast in de praktijk. Die artikelen waarin de theorieën beschreven worden blijven vaak te lang op de plank liggen om praktische problemen op te lossen. Zij fungeren, als ze al binnen het gezichtsveld van managers komen, slechts als antecedent. Lewin (1951), een pionier in de sociale wetenschappen, meende dat 'niets zo praktisch is als een goede theorie (p. 169).' Het zoeken naar theoretische 'pareltjes' die ook van praktisch nut zijn lijkt dan ook een belangrijke taak voor de bedrijfskundige. We onderzoeken hier of de gedragsanalyse een dergelijk pareltje is. In het vervolg van dit hoofdstuk geven we aan hoe en in welke mate ons onderzoek voortbouwt op vergelijkbaar onderzoek.

Laten we vervolgen met een praktisch vraagstuk.

Gedragsverandering op een afdeling in een autofabriek

Een van de grote autofabrikanten in de Verenigde Staten heeft een probleem op een afdeling waar bumpers worden gemonteerd. Volgens het management is het monteren van 72 bumpers per uur haalbaar. De vele aansporingen aan de medewerkers om toch vooral harder te werken en beter hun best te doen (gezien de preciaire concurrentiepositie), blijken aan dovemansoren gericht: de uurproductie schommelt al maanden rond de 42.

Nadat een aantal chefs haar tanden heeft stukgebeten op deze afdeling, verschijnt een manager die denkt het probleem te kunnen oplossen. Hij bereikt het volgende akkoord met de medewerkers: zodra zij 72 bumpers hebben gemonteerd, mogen zij de rest van het uur pauzeren.

De productie stijgt zo snel dat al na 35 minuten het aantal van 72 eenheden wordt bereikt. 25 minuten pauze blijven over. Zowel de chef als de medewerkers vinden dit te veel. Afgesproken wordt dat na 92 eenheden zal worden gepauzeerd. Tien minuten pauze per uur resteren. Hiermee kan iedereen goed leven totdat een divisie-manager polshoogte komt nemen op de afdeling waarvan de productiviteit in korte tijd meer dan verdubbeld is. Hij weet van de resultaten, maar niet van de wijze waarop deze zijn bereikt. Als hij de mensen ziet shagjes draaien en klaverjassen, wordt hij kwaad. In bedrijfstijd pauzeren? Het moet direct afgelopen zijn.

Het *is* direct afgelopen. Zowel met het pauzeren, als met de verbeterde prestatie. Al snel zit de afdeling weer op het oude niveau van 42 eenheden per uur (Connelan, 1978).

Het voorbeeld laat zien dat bij gedragsverandering en prestatieverbetering een aantal stappen en belangrijke rol lijken te spelen. We herkennen in het voorbeeld de stappen *specificeren van de prestatie, meten, feedback, doelen stellen en (niet financieel) belonen*. Tevens constateren we een gebrek aan kennis hierover bij het hogere management, dat een effectieve maatregel terugdraait en lange tijd geen

succes heeft (door een overvloedig gebruik van antecedenten in de vorm van aansporingen). Genoemde onderdelen zullen dan ook een centrale plaats innemen bij het te gebruiken en over te dragen stappenplan (protocol).

Ontwerpen en toetsen van een protocol en audit

Een protocol is een gedragsovereenkomst in de vorm van een aantal uit te voeren stappen (Wikipedia). In de wetenschap worden protocollen gebruikt om onderzoek te kunnen repliceren en tot een gewenst resultaat te komen. Bijvoorbeeld in de chemie, wanneer wordt aangegeven welke stoffen moeten worden toegevoegd om een polymerase-kettingreactie op gang te brengen. Ook bijvoorbeeld chirurgen, piloten en schoonmakers in hotels maken gebruik van protocollen om hun werk zo goed mogelijk te doen. Door de taak in stappen te verdelen wordt gecheckt of het gedrag is uitgevoerd en of belangrijke activiteiten niet zijn vergeten. Het is vergelijkbaar met een recept en een checklist.

In de wetenschap slaat een protocol een brug tussen theorie en praktijk. Complexe wetenschappelijke principes kunnen zo stapsgewijs toepasbaar worden gemaakt voor de praktijk. Een voorbeeld kan dit illustreren. Uit laboratoriumonderzoek met proefdieren blijkt dat gedrag het best wordt versterkt als de beloning zo snel mogelijk na het gedrag wordt gegeven (Skinner, 1938). Deze bevinding is gerepliceerd in veldexperimenten om veilig arbeidsgedrag te bevorderen (Alavosius & Sulzer-Azaroff, 1986, 1990). Dat is voor ons een reden om in ons protocol de regel op te nemen 'houd er rekening mee dat directe beloningen effectiever zijn dan toekomstige beloningen.'

Het protocol bestaat uit de volgende kernstappen: 1. Specificeren van de gewenste prestatie; 2. Meten van de prestatie; 3. ABC-analyse; 4. Terugkoppeling van de prestatiemeting aan de presteerder; 5. Doelstellen en 6. Belonen als het (sub)doel behaald is. Het protocol wordt uitgewerkt en toegelicht in hoofdstuk 5 (tabel 5.1). Onderzocht zal worden of de wetenschappelijke principes zoals geoperationaliseerd in het protocol ook in nieuwe situaties werken (in de vorm van betere resultaten en versterkt gedrag) en in hoeverre het protocol juist is toegepast.

De cases zullen onderling variëren in de manier waarop het protocol wordt toegepast. Om het invoeren van gedragsmanagement te bevorderen willen we, na in een eerste casestudie het protocol te hebben getoetst, deze in de vorm van een training en audit (zo dadelijk te bespreken) overdragen aan anderen en bezien of het toepassen hiervan tot de gewenste resultaten leidt. We zullen daarbij streven naar een variatie binnen de casestudies. Dit zal in paragraaf 1.3 aan de orde komen.

Per casestudie zal worden toegelicht hoe het protocol is toegepast en wat de resultaten zijn. In het slothoofdstuk bespreken we de wetenschappelijke en praktische bijdragen van deze interventies en analyses. Protocollen zijn al gebruikelijk in de klinische praktijk om het behandelingsproces bij individuele personen meer helder en toetsbaar te maken (Boles & Patterson, 1996; Emery, 1999; Pameijer &

Prins, 2006; Rijnders, 2004; Smyth, 2002; Steketee, G.S., 1999; Van Overbeek, 1998).

Een *audit* (doorlichting) is een evaluatie van een persoon, organisatie, systeem, proces, project of product (Wikipedia). Met een audit kan, ook in stappen, worden nagegaan of aan bepaalde criteria is voldaan. In ons onderzoek zullen wij ons protocol gebruiken als diagnose-instrument in case 3. Beoordeeld wordt in welke mate de stappen van gedragsmanagement al 'van nature' worden toegepast. Een gedragsanalytische audit kan een effectieve antecedent zijn om gerichte veranderingen tot stand te brengen omdat daarin ook al wordt beschreven in welke mate (positieve) consequenties aan gedrag worden gekoppeld. Een krachtige link tussen antecedenten en consequenties bepaalt immers de effectiviteit van de antecedenten (Daniels, 2000).

Ook complexe gevallen analyseren

Een vraag die het voorbeeld binnen de autofabriek oproept is of de principes van gedragsverandering, behalve bij goed meetbare taken, ook kunnen worden toegepast op abstracte begrippen als cultuur, ethiek en leiderschap. We zullen dergelijke veelgebruikt bedrijfskundige concepten in hoofdstuk 9 in gedragstermen specificeren, zodat zij eenvoudiger hanteerbaar gemaakt kan worden. Hoofdstuk 10 concentreert zich daarbij op het concept *ethiek*. Een tweede vraag: kan gedragsverandering op grotere schaal worden bereikt dan alleen op een afdeling zoals in het voorbeeld? Ten derde: hoe kan verandering stand houden en ingebed raken in de organisatie (Lamal, 1991; Hopkins, 1995; Sigurdsson & Austin, 2006)?

Gedragsverandering is een breed onderwerp dat romanschrijvers, filmmakers en sociale wetenschappers fascineert. Wij beperken ons tot de *wetenschap* die zich specifiek met gedragsverandering bezighoudt, de *gedragsanalyse* en in het bijzonder *gedragsmanagement*.

Hoewel de basisbeginselen van gedragsverandering redelijk gemakkelijk te begrijpen zijn (maar de nieuwste wetenschappelijke experimenten niet, zie het *Journal of the experimental analysis of behavior*), is het invoeren ervan lastig. Niet alleen omdat te veel met antecedenten in plaats van consequenties wordt gewerkt, maar ook vanwege de grote *hoeveelheid* prikkels die inwerken op gedrag van individuen, groepen en organisaties. Deze invloeden zijn niet te beheersen, zoals in een laboratorium- of veldexperiment. Naast een tweetal kleinschalige veldexperimenten zal daarom een drietal grootschaliger exploratieve casestudies worden uitgevoerd, waarbij we ons voornamelijk beperken tot ABC-analyses.

Daarvoor onderzoeken we via literatuuronderzoek welke wetenschappelijke leerprincipes de basis vormen van gedragsverandering, de technieken die daarop zijn gebaseerd en de resultaten die met deze technieken zijn behaald. Maar eerst gaan we na aan welke vraagstukken die in de huidige bedrijfskunde spelen, we een bijdrage willen leveren. In hoofdstuk 14 gaan we na in hoeverre dit is gelukt.

1.1 Verwachte bijdragen aan de bedrijfskunde

1.1.1 Kleinere kloof tussen theorie en praktijk

In het genoemde themanummer van het Academy of Management Journal, staat de kloof tussen wetenschap en praktijk van (human resource) management centraal (Rynes, 2007). Al eerder werd aandacht besteed aan deze kloof, bijvoorbeeld door Thomas & Tymon (1982). Zij komen tot vijf componenten waarmee de kloof tussen wetenschap en praktijk zou kunnen worden overbrugd:

1. *Descriptieve relevantie*: onderzoeksbevindingen moeten verschijnselen tackelen die praktijkmensen herkennen in hun dagelijks werk. Kilman (1979) noemt daarbij in termen van Campbell & Stanley (1963) dat er sprake dient te zijn van *externe validiteit* van onderzoek. Los van de eis dat het onderzoek zelf deugdelijk in elkaar zit (*interne validiteit*);
2. *Doelrelevantie* verwijst naar de overeenstemming tussen de uitkomst (of afhankelijke variabele) in het onderzoek met zaken die de praktijkman wil beïnvloeden;
3. *Operationele validiteit* verwijst naar de mogelijkheid van de praktijkman om acties uit te voeren die voortkomen uit de theorie door causale (of onafhankelijke) variabelen te beïnvloeden;
4. *Niet vanzelfsprekendheid* betekent dat de gebruikte wetenschappelijke theorie aansluit bij de lekentheorie van de praktijkman of deze in nuttigheidswaarde overtreft;
5. Tenslotte dient de theorie voor de praktijkman op het gewenste moment *beschikbaar* te zijn.

Hambrick (1994), Johns (1993) en Pfeffer & Sutton (2000) constateren dat veel organisaties wetenschappelijk onderzoek naar productiviteitsverbetering slechts in beperkte mate toepassen. Het ontbreken van door onderzoek onderbouwde toepassingen wordt geobserveerd in bijna ieder vakgebied waar er een verschil bestaat tussen onderzoekers en degenen die met de resultaten daarvan aan de slag gaan (Lewis, 2003; Rogers, 1995; Straus, Richardson, Glasziou & Haynes, 2005). De kloof tussen wetenschap en praktijk is zo weerbarstig dat sommigen zich afvragen of deze ooit kleiner zal worden. Desondanks zijn de afgelopen jaren pogingen ondernomen om met dit probleem om te gaan in de vorm van ‘op bewijs gebaseerde (evidence-based)’ toepassingen in vakgebieden als geneeskunde, onderwijs, marketing en psychologie (APA Task Force, 2006; Ford, 2005; Law, 2002; Southworth & Conner, 1999; Straus e.a., 2005).

Op het gebied van management is een vergelijkbare stroming ontstaan die bekend staat als ‘evidence based management’ of EBM. Volgens Rousseau (2006) betekent EBM het vertalen van principes die gebaseerd zijn op de beste weten-

schappelijke bewijzen in organisatorische toepassingen. Door EBM ontwikkelde praktiserende managers zijn experts die beslissingen nemen die niet meer zijn gebaseerd op persoonlijke voorkeuren en onsystematische ervaring, maar op het best beschikbare wetenschappelijk bewijs. Om EBM wortel te laten schieten is het noodzakelijk – maar niet voldoende – om managers in contact te brengen met wetenschappelijk bewijs en dit te laten omarmen. Dat is niet vanzelfsprekend omdat anders dan bij geneeskunde, onderwijs of rechten, management nog niet echt een vak is (Leicht & Fennell, 2001; Trank & Rynes, 2003), men is niet verplicht een opleiding hierin te volgen.

Leidinggevendenden zijn niet verplicht wetenschappelijke kennis over hun vakgebied op te doen, examens te halen of zich continu bij te scholen om hun werk te mogen blijven doen. Daar komt bij dat de meeste managers bij het zoeken van informatie als eerste andere managers raadplegen (Brown & Duguid, 2002; Wenger, McDermott & Snyder, 2002). Omdat slechts weinig managers academische publicaties lezen (Rynes, Colbert & Brown, 2002), is het de vraag hoe wetenschappelijke theorie managers kan bereiken.

Praktijkmensen komen niet alleen moeilijk in contact met wetenschappelijke studies waarvan zij zouden kunnen profiteren, de weinigen die het proberen zijn vaak teleurgesteld. Zoals Al Gore zegt: ‘Heb je ooit geprobeerd een onderzoekstudie te lezen of een academisch tijdschrift? Ze zijn te zwaar aangezet, irrelevant en ingewikkeld (2007, p. 12).’

Praktijkmensen zullen onderzoeksresultaten negeren die niet relevant zijn voor hun problemen. Een manier om die relevantie te verhogen is om gemakkelijk toegankelijk en implementeerbaar onderzoek te ontwerpen. Het dwingt de onderzoeker contact te zoeken met de managers om hun problemen en organisaties te leren kennen. Als academici er in slagen onderzoek te ontwerpen dat is gericht op implementatie en dat helpt om daadwerkelijk beslissingen in organisaties te verbeteren, zal hun onderzoek eerder worden gewaardeerd door de manager (Cascio, 2007, p. 1012). Ook Cohen (2007, p. 1017) pleit voor een betere praktische toepasbaarheid van het onderzoek.

Moderne leerboeken op het gebied van bedrijfskundige methodologie (zoals Blumberg, Cooper & Schindler, 2005) benadrukken het belang van het centraal stellen van de managementvraag als uitgangspunt van onderzoek (p. 54). Het gaat er volgens hen om te onderzoeken in hoeverre bestaande bedrijfskundige theorieën in staat zijn een bijdrage te leveren aan het oplossen van managementvraagstukken en deze theorieën aan te passen als gevolg van de uitkomsten van bedrijfskundig onderzoek. Bedrijfskundige theorieën dienen daarmee voor de praktijk geoperationaliseerd te worden.

Guest (2007) sluit op bovenstaande Amerikaanse onderzoekers aan vanuit een Europees (hoewel Engels, Angelsaksisch) perspectief. Ook in Engeland is er een roep om EBM. Na interviews met 48 senior managers concludeert hij dat vooral

behoefte bestaat aan bewijs van succesvolle toepassingen bij andere organisaties (p. 1023). In 2001 werd ook in dit land een special issue van het *British Journal of Management* gewijd aan de veronderstelde problematische relevantie van het academische onderzoek naar management en organisatie (Hodgkinson, 2001).

De gedragsanalytische aanpak sluit aan bij het pleidooi van Van Aken (1994; 2005) voor bedrijfskunde als ontwerpwetenschap. Naast het respectabele standpunt dat academisch onderzoek kan plaatsvinden voor het ontwikkelen van kennis om de kennis zelf (Huff, 2000) kan voor meer praktijkgerichte studies, zoals de bedrijfskunde een tweede criterium worden toegevoegd: relevantie. Van Aken onderscheidt in navolging van Simon (1996) twee benaderingen van bedrijfskundig onderzoek: Een theorie- en ontwerpgerichte benadering. De verschillen hiertussen worden in tabel 1.1 getoond.

Tabel 1.1 Verschillen tussen een theorie- en praktijkgedreven bedrijfskunde

| <i>Theoriegerichte bedrijfskunde</i> | <i>Bedrijfskunde als ontwerpwetenschap</i> |
|--|---|
| Bedrijfswetenschappelijke kennis als doel op zich; | Bedrijfswetenschappelijke kennis om praktijkproblemen op te lossen; |
| Beschrijvend; | Voorschrijvend; |
| Fundamenteel; | Toegepast; |
| Vergelijkbaar met verklarende wetenschappen als chemie, natuurkunde, biologie, economie en sociologie; | Vergelijkbaar met 'technische wetenschappen', zoals medicijnen, weg- en waterbouwkunde, architectuur; |
| Organisatiekunde | Management science |

Helemaal te scheiden zijn de twee categorieën niet: praktijkgericht onderzoek kan gepubliceerd worden en theorievorming stimuleren. Theorieën kunnen praktijkonderzoek stimuleren. De experimentele gedragsanalyse past meer in de theoriegedreven, de toegepaste gedragsanalyse meer in de probleemgedreven bedrijfskundige benadering. Sulzer-Azaroff & Maier (1991, p. 18-19) onderscheiden de volgende rollen bij gedragsmanagement: *cliënten*, ontvangers van de gedragsinterventies, bestaande uit *gedragsmanagers*, leidinggevend en consultants die de beginselen van gedragsmanagement dagelijks toepassen, *gedragstechnici*, mensen die helpen bij het uitvoeren van een gedragsmanagement programma en *gedragsanalisten*, die een gedragsmanagement programma opzetten, coördineren, analyseren en evalueren.

Bunge (1967) pleit er voor om bij toegepaste wetenschap gebruik te maken van *technologische regels*. Hieronder verstaat hij "an instruction to perform a finite number of acts in a given order and with a given aim" (p. 132, in Van Aken, 2005). Van Aken gebruikt dit begrip algemener: "Een technologische regel is een bundel van algemene kennis die een interventie of artefact koppelt aan een verwachte uitkomst of prestatie in een zeker toepassingsveld" (2005, p. 23, vert. MR). In die zin

zullen wij de fundamentele en toegepaste gedragsanalytische kennis zoals die nu bekend is vormen tot een gedragsmanagement protocol (zie hoofdstuk 4). Deze zijn door de praktijkman relatief gemakkelijk te begrijpen en toe te passen. Met dit protocol heeft u al globaal kunnen kennismaken bij de bespreking van het praktijkvoorbeeld, eerder in dit hoofdstuk. We richten ons hierbij specifiek op het ontwerpen van gedrag, niet op het ontwerpen van productieprocessen en organisatiestructuren.

In hun hoofdstuk over het evalueren van organisatieontwikkeling constateren Cummings & Worley (2005) het volgende:

“Historically, OD assessment has focused on attitudinal outcomes, such as job satisfaction, while neglecting hard measures, such as performance. Increasingly, however, managers and researchers are calling for development of behavioral measures of OD outcomes. Managers are interested primarily in applying OD to change work-related behaviors that involve joining, remaining, and producing at work, and are assessing OD more frequently in terms of such bottom-line results...”(p.182)

Ook hier vinden we een aanwijzing dat een gedragsgerichte aanpak een bijdrage kan leveren om theorie en praktijk nader tot elkaar te brengen. Hoewel binnen de gedragsanalyse attitudemetingen als nuttig worden beschouwd, blijken deze maar in beperkte mate daadwerkelijk gedrag te voorspellen (LaPierre, 1934; Wicker, 1969). Integendeel. Er zijn veel aanwijzingen dat juist gedragsverandering een voorspeller is van attitudewijzigingen (Bem, 1972; Festinger, 1957). Het laatste woord over het verband tussen cognities en gedrag is nog niet gezegd. Daarom pleiten ook Fiske en Taylor (2007), voor meer onderzoek dat is gericht op het meten en veranderen van observeerbaar gedrag. Pas dan kan meer duidelijkheid ontstaan over de relatie tussen attitudes en gedrag omdat nu nog in veel onderzoek attitudes met elkaar worden gecorreleerd bij gebrek aan gedragsonderzoek. Wij leveren aan deze discussie een bijdrage door juist gedragsonderzoek te verrichten.

Gezien genoemde wetenschappelijke ontwikkelingen is een vakgebied ontstaan dat zich juist bezighoudt met het meten van gedrag, *behavioral assessment*. “Behavioral assessment is an approach used to depict - as validly, clearly, and objectively as possible - an individual’s pattern of behavior, stressing the importance of measuring behaviors in and of themselves. Responses are seen as samples of what a person does in a particular interaction, rather than what a person has” (Nelson, 1983, p. 200). De belangrijkste reden van behavioral assessment is ‘that it provides information of value to the planning, execution and evaluation of treatment’ (Korchin & Schulberg, 1981, p. 1154). In dit proefschrift zal dan ook meer de nadruk liggen op gedrags- en resultaatmetingen en -interventies dan op attitudemetingen.

Huse & Cummings (2005) constateren in hun paragraaf over het meten van de effectiviteit van geplande organisatieveranderingen dat deze veelal achteraf plaatsvinden, ook weer op basis van attitudes (meningen). Dit kan misleidend zijn, zo constateren zij (p. 178) omdat dan geen tussentijdse aanpassingen kunnen worden gedaan aan de interventies. Zij onderscheiden twee vormen van evaluaties: evaluatie van de implementatie (hoe is de invoering verlopen) en evaluatie van het nut van de verandering voor de organisatie. In dit proefschrift gaan wij echter nog een stap verder. We zullen doorlopende metingen verrichten van de door de organisatie gewenste verandering om juist tussentijds onze interventies te kunnen aanpassen, een aanpak die kenmerkend is voor gedragsanalytische interventies.

Behalve Huse & Cummings (2005) constateren ook Church & Burke (1995) dat naast de 'soft skills' van de OO-adviseur, die gebaseerd zijn op humanistische waarden als open communicatie, participatie en persoonlijke ontwikkeling, de laatste jaren een tendens naar een verbreding van die waarden naar effectiviteit van de organisatie, concurrentie en resultaten.

Pettigrew, Woodman & Cameron (2001) stellen dat theorieën op het gebied van management en organisatie een 'dubbele horde' moeten nemen van zowel wetenschappelijke kwaliteit als praktische relevantie. Zonder te pretenderen uitputtend te zijn, zien zij zes onderling samenhangende gebieden die nader onderzoek behoeven (p. 697-698):

1. Onderzoek naar meerdere contexten en analyseniveaus bij het bestuderen van organisatieverandering;
2. Incorporeren van tijd, geschiedenis, proces en actie;
3. Koppeling tussen veranderingsprocessen en prestatie-uitkomsten;
4. Onderzoek naar internationale en interculturele vergelijkingen in het onderzoek naar organisatieverandering;
5. Studie naar de ontvankelijkheid, klantgerichtheid, volgordelijkheid, tempo en episodische versus continue veranderingsprocessen;
6. Samenwerking tussen wetenschappers en praktijkmensen bij het bestuderen van organisatieverandering.

Bij het beoordelen van de casestudies zullen we rekening houden met deze zes criteria. Deze gebieden worden ondersteund door onderzoek dat we bespreken in de volgende paragrafen. Bij de conclusies komen we hierop terug aan het einde van paragraaf 14.3.3.

1.1.2 Breed invoeren van gedragsmanagement

Binnen de gedragsmanagement literatuur bestaat de laatste jaren veel aandacht voor generaliseren en uitbreiden van interventies (Grindle e.a., 2000; Lamal, 1991; McSween & Matthews, 2001; Sigurdsson & Austin, 2006). Opvallend is dat daarbij

vooral de aandacht uitgaat naar slechts één toepassingsgebied, namelijk veiligheid. Het ontbreekt aan empirische studies naar het invoeren van gedragsmanagement op andere gebieden, zoals prestatieverbetering. Wel worden door genoemde auteurs criteria aangereikt om het invoeren te kunnen beoordelen. Het gaat om de volgende drie criteria (Sigurdsson & Austin, 2006, p. 42):

1. De mate waarin medewerkers worden betrokken bij de interventies;
2. Of medewerkers worden getraind in het invoeren van een of meerdere componenten van de interventie;
3. Of bij de interventie dataverzamelmethode en consequenties worden gebruikt waarover het personeel overzicht heeft.

Deze criteria gaan verder dan alleen een interventie door een onderzoeker. De cliënt leert immers zelf technieken van gedragsverandering aan. Dit gaat bijvoorbeeld verder dan veel gedragstherapieën (bijvoorbeeld Lange, 2006), waarin de cliënt weliswaar wordt behandeld met de principes van gedragsverandering, maar deze principes niet expliciet worden aangeleerd. Wij doen dat in dit proefschrift wel.

In het onderzoek houden we rekening met de aanbeveling van Sigurdsson & Austin (2006) om het invoeren van gedragsmanagement interventies te borgen. Terwijl de eerste casus ter plekke door de onderzoeker zelf wordt uitgevoerd, is de rest van de casestudies het gevolg van het trainen en coachen van interne consultants en studenten. De opzet van de training is terug te vinden in hoofdstuk 6, waar ook de gedragsmanagement audit is te vinden. Een audit werd nog niet door Sigurdsson & Austin (2006) genoemd als hulpmiddel voor het invoeren van gedragsmanagement. De protocollaire aanpak evenmin. Verder zijn er nog niet eerder ABC-analyses uitgevoerd op grootschalige casestudies. Dit zullen wij wel doen om te bezien of hiermee het invoeren van gedragsmanagement kan worden bevorderd.

1.1.3 Bijdrage aan het extrapoleren van Amerikaanse managementtheorieën

Een natuurlijk gevolg van internationalisatie is de roep om internationaal valide (HRM-) management theorieën (Adler, 1983; Arvey, Bhagat & Salas, 1991; Doktor, Tung & Von Glinow, 1991a, b; Dowling & Schuler, 1990; Sheth & Eshghi, 1989). Sinds het pionierswerk van Fayol (1949) is de overheersende aanname in de Verenigde Staten geweest dat managementtheorieën en technieken universeel toepasbaar zijn. Adler (1991, p. ix) komt echter, mede via Hofstede (2003), tot de conclusie dat deze universalistische aanname onjuist is.

De laatste jaren heeft wel een enorme internationalisatie plaatsgevonden van HRM en OO-onderzoek (Camden-Anders & Knott, 2001; Schmuckler, 2001; Sorensen, Head, Yaeger & Cooperrider, 2001). Echter, gedragsmanagement onder-

zoek is hierbij achtergebleven. De enige bekende studies betreffen toepassingen in Rusland (Lamal, 1991b & Welsh, Luthans & Sommer, 1993). Zou gedragsmanagement ook in Nederland werken? We hebben niet direct reden om te veronderstellen dat dit *niet* zo is, omdat het gebaseerd is op algemeen geldende laboratorium-experimenten (de experimentele gedragsanalyse). Wel verwachten we dat cultuurverschillen tot verschillen in de toepassing kunnen leiden. Zo zullen in Nederland waarschijnlijk andere beloningen effectief zijn dan in Amerika. In Amerika wordt bijvoorbeeld veel gewerkt met bedankbriefjes, die hier waarschijnlijk op de lachspieren zullen werken. We zullen met de beloningen rekening moeten houden die op de specifieke bedrijfslocatie effectief zullen zijn. Ook hier verwachten we dat het adagium *think global, act local* geldt. Niet alleen moet rekening worden gehouden met culturele voorkeuren, maar vooral met individuele voorkeuren. Gedragsverandering is maatwerk.

Theorieën met een breed bereik zijn interessanter dan theorieën die een smaller terrein bestrijken (Lamal, 1991, p. xiii). De gedragsanalyse bestrijkt een breed terrein en kent verschillende toepassingsgebieden, zoals verhoging van kwantiteit, kwaliteit, service en veiligheid. Dit maakt het een interessant en sterk onderzoeksgebied. Maar Nederland viel hier nog niet onder. En de genoemde toepassingsgebieden hebben als beperking met elkaar gemeen dat het relatief kleinschalige projecten betreft met kleine groepen individuen.

Lamal (1991, p. xiii) bepleit dan ook het generaliseren van de methoden van de gedragsanalyse naar het niveau van culturen en samenlevingen. Zijn boek is daartoe een poging. Cultuuranalyses worden bijvoorbeeld gedaan van de Sovjet-Unie (Lamal, 1991a), het hoger onderwijs (Greenspoon, 1991) en het socialisme (Rakos, 1991) Deze uiteenlopende onderwerpen, die aansluiten bij de belangstelling van de auteurs, wijzen er op dat nog veel witte plekken opgevuld kunnen worden met vervolgonderzoek. Opmerkelijk, gezien de centrale plaats die zgn. functionele analyses doorgaans innemen, is dat nog niet eerder zogenaamde ABC analyses zijn uitgevoerd bij dergelijke grootschalige casestudies. Dat manco zullen we hier opvullen.

Hopkins (1996, p. 9) vraagt zich af of gedragsanalytici überhaupt in staat zijn om grootschalig onderzoek te doen. Net als Kunkel (1987), die opmerkt dat veel van het gedragsanalytisch onderzoek gericht is op problemen betreffende één of enkele gedragingen van één of enkele proefpersonen. Hopkins (1996) gaat dan wel voorbij aan het feit dat het eerste handboek gedragsmanagement (O'Brien, Dickinson & Rosow, 1982) een hele sectie wijdt aan grootschalige interventies (p. 301-385). Wat echter ontbreekt is een integrale aanpak waarbij organisatiemedewerkers via een gestandaardiseerd protocol leren zelf prestatieverbeteringen door te voeren.

In dit proefschrift komen we tegemoet aan de wensen van Lamal en Hopkins om de gedragsanalyse te generaliseren van de Amerikaanse naar andere culturen (de Nederlandse) en naar complexere casestudies. Voor het eerst zal op een vijftal

Nederlandse cases gedragsmanagement worden toegepast. Een tweetal daarvan betreft grote, complexe cases. Voor het eerst komt zo'n uitgebreid overzicht van empirische studies in Nederland beschikbaar. Ook zal voor het eerst een overzicht worden gegeven van de bestaande meta-analyses van gedragsmanagement studies in de Verenigde Staten in hoofdstuk 4 (een meta-meta-analyse). Daarbij maken we veelvuldig gebruik van het *Journal of organizational behavior management*, dat inmiddels de op twee na (volgend op het *Journal of applied psychology* en *Human resource management*) hoogste impact factor heeft van de tijdschriften op het gebied van de toegepaste psychologie. Een extra reden waarom dit proefschrift in Nederland een manco opvult. Dit ten onrechte ontbreken van gedragsmanagement in Nederland werd al geconstateerd door Thierry, Koopman & Van der Flier (1992, p. 10).

Het streven is vooral om de witte plek in Nederland op dit gebied in te vullen. Het gaat dus om het toepassen van de theorie op een nieuwe locatie (Nederland, beoordelen van de externe validiteit van de theorie). Daarbij zullen de eerste case-studies voornamelijk gericht zijn op replicatie van Amerikaans onderzoek en de volgende op verbreding en invoering. De gedragsanalyse heeft een ontwikkeling doorgemaakt van streng gecontroleerde laboratoriumexperimenten (de experimentele gedragsanalyse) naar cultuuranalyses (Lamal, 1991). In dit proefschrift wordt deze ontwikkeling gecondenseerd voor Nederland, zodat we 'bij' zijn met het Amerikaanse onderzoek en hier nieuwe elementen aan toevoegen.

1.1.4 *Complexe begrippen (constructen) specificeren in gedragstermen*

Jansen (2002) en Van der Heijden & Rietdijk (1996) constateren dat de constructen die gebruikt worden in de literatuur vaak gedragsarm zijn (niet in observeerbare gedragstermen omschreven) en theorerijk. Dat laatste houdt in dat een construct pas betekenis krijgt als het theoretisch raamwerk bekend is. Zolang dat niet het geval is zal dit de communicatie belemmeren. Dit belemmert vervolgens de praktische bruikbaarheid van een construct. Ze zijn vaak algemeen geformuleerd en niet geoperationaliseerd. Specificeren van constructen in gedragstermen kan de kloof tussen theorie en praktijk helpen verminderen. Daarom zal in dit proefschrift een construct als 'case' worden onderzocht, namelijk in hoofdstuk 11 het construct 'ethiek'. Dit begrip wordt geoperationaliseerd als 'gewenst gedrag.' Vervolgens wordt bekeken hoe dergelijk gedrag kan worden bevorderd. In hoofdstuk 10 zal voorts een aantal veelgebruikte constructen in management in gedragstermen worden gespecificeerd, waarmee we ook weer een bijdrage hopen te leveren aan het overbruggen van de kloof tussen theorie en praktijk.

1.1.5 Bijdragen aan de interventiekunde

De Caluwé en Vermaak (2003; 2006) geven een samenvatting van theorieën en methoden van geplande verandering. Zij onderscheiden vijf benaderingen, die zij metaforisch clusteren in vijf kleuren, een gele, blauwe, rode, groene en witte benadering. De gele benadering benadrukt het thema *macht*, de blauwe benadering benadrukt de *techniek* van veranderen en kwantitatieve resultaatgerichtheid, de rode benadering benadrukt *mensgerichtheid*, de groene benadering *gerichtheid op leren* en de witte benadering het doorgronden van complexe patronen en het open houden van de discussie.

Hoewel de auteurs zelf voorkeur hebben voor een groene en witte benadering weten zij op bewonderenswaardige wijze afstand te bewaren en ook andere benaderingen op waarde te schatten. Onder deze kleurenlabels worden tal van interventies ondergebracht, zonder een al te gekunstelde vorm te krijgen. Hun model levert hiermee een meerwaarde ten aanzien van de beroemde indeling van Morgan (2006) van organisatietheorieën, die technieken achterwege laten en op de ‘groene’ indeling van Cummings & Worley (2005).

In hun werk besteden De Caluwé en Vermaak ook veel aandacht aan de persoon van de veranderaar en diens affiniteit voor één of meer van de benaderingen. Zij vinden dat een adviseur bij zichzelf kan nagaan bij welke benadering en interventie de voorkeur ligt en pleiten er voor de kwaliteiten te verdiepen (bijvoorbeeld dieprood of diepgroen) en eventueel andere kleuren (oppervlakkig) aan het palet toe te voegen. Gepleit wordt voor een situatie afhankelijke aanpak en een sterke dialoog tussen de verschillend gekleurde organisatieadviseurs, ‘dat best wat moeite mag kosten.’ In ieder geval wordt voor verdraagzaamheid tussen de verschillende ‘talen’ gepleit.

Voor de verdere ontwikkeling van het veld van de veranderekunde pleiten De Caluwé, Vermaak en Que (2004) om te leren van de wereld van de psychotherapie. Zij komen tot dit advies na het bijwonen van rondetafelbijeenkomsten met therapeuten en adviseurs. Zij wisselen informatie uit over de overeenkomsten en verschillen van hun beroepsgroepen. Zij komen tot de conclusie dat in beide werelden een continue poging gaande is om de eigen professionaliteit te verankeren in theorieën, codes, opleidingen, en dergelijke, zij het dat dit bij therapeuten al heel wat langer gaande is. Daarnaast is er ook een aantal belangrijke verschillen, bijvoorbeeld in het feit dat therapie zich vaak richt op ziekte, dat doorlooptijden vaak langer zijn dan bij geplande verandering en dat de systeemgrens het gezinsniveau vaak niet overstijgt (De Caluwé & Vermaak, 2006, p. 403-404).

Vervolgens kleuren de auteurs een zestal psychotherapiestromingen in. Gedragstherapie en psychoanalyse (bijvoorbeeld Freud, 1953; Jung, 1967) zijn vooral blauwgekleurd. Cliëntcentered therapie, waarbij de therapeut zich vooral beperkt tot invoelen en samenvatten is wit en groen. Interactionele psychotherapie, zoals

transactionele analyse en psychodrama, doen denken aan rode/groene veranderstrategieën, evenals de cognitieve theorieën waarbij denkpatronen worden geanalyseerd en gecategoriseerd die ten grondslag liggen aan terugkerende problemen.

De Caluwé en Vermaak beschrijven de gedragstherapie als volgt: men richt zich vooral op het aan- en afleren van gedrag via conditioneringsprocessen. (Omgevings)stimuli worden goed geanalyseerd en behandeld via empirisch onderbouwde protocollen. De trajecten zijn snel, voorspelbaar en resultaatgericht. De aanpak en idealen vertonen vooral overeenkomsten met blauwdrukdenken. Deze aanpak zullen we hier toepassen op organisaties.

Samenvattend mondt het voorgaande uit in de volgende probleemstelling en onderzoeksvragen.

1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

In § 1.1 is aangegeven aan welke vijf (gedrags) management vraagstukken dit proefschrift een bijdrage hoopt te leveren. De vijf subparagrafen van 1.1 komen respectievelijk overeen met de onderzoeksvragen 3, 4, 5, 6 en 7. De onderzoeksvragen 1 en 2 zien we als noodzakelijke voorwaarde om die vragen te beantwoorden. Het betreft de beschrijving van het onderzoeksobject en de inventarisatie van de bestaande onderzoeksresultaten. De probleemstelling vat de onderzoeksvragen in een kernzin samen.

Probleemstelling

Wat kan de gedragsanalyse bijdragen aan het verbeteren van werkprestaties in organisaties?

Onderzoeksvragen

1. Wat is gedragsanalyse?
2. Wat zijn de resultaten van het toepassen van de gedragsanalyse bij het verbeteren van werkprestaties?
3. Hoe kan de gedragsanalyse bijdragen aan het verkleinen van de kloof tussen (HRM)- managementtheorie en –praktijk?
4. Hoe kunnen gedragsmanagementinterventies breed worden ingevoerd en geborgd?
5. Werkt de in Amerika ontwikkelde gedragsanalyse ook in Nederland?
6. Hoe kunnen complexe constructen in gedragstermen worden gespecificeerd?
7. Wat kan de gedragsanalyse bijdragen aan de interventiekunde?

1.3 Methode van empirisch onderzoek

Verskillende methoden van onderzoek zullen met elkaar worden gecombineerd om bovenstaande vragen te beantwoorden. In eerste instantie wordt via literatuuronderzoek het vakgebied van de gedragsanalyse onderzocht. De gedragsanalyse heeft een eigen jargon en methodologie, waarbij (veld-) experimentele designs centraal staan. Daarnaast zal op twee manieren gebruik worden gemaakt van participerende observatie. Ten eerste zal de onderzoeker pioniers op het vakgebied in de VS interviewen en een training volgen die hij in Nederland zal geven. In de tweede plaats zal hij zelf direct actief betrokken zijn bij de interventie in case 1.

Trainingsmaterialen worden in het Nederlands vertaald. In Engeland wordt onderzoek gedaan bij de Europese licentiehouders van gedragsmanagementtrainingen. Ook wordt daar een gedragsanalytische audit bestudeerd en vertaald. Studenten en interne consultants zullen worden opgeleid om case 2, 3 en 4 uit te voeren. Er is dus sprake van triangulation (Cooper & Schindler, 2006, p. 219), een combinatie van meerdere onderzoeksmethoden, een relatief veilige wijze van waarheidsvinding.

Bij het selecteren en beoordelen van de casestudies baseren we ons op Eisenhardt (1989). Haar kader biedt hulp bij een aantal onderdelen van het onderzoek, samengevat in tabel 1.1. Een groot voordeel van Eisenhardt (1989) is zowel de aansluiting op de gedragsanalytische onderzoekstraditie als het bieden van voldoende nieuwe elementen. Zij sluit op twee punten op de gedragsanalyse aan. Op de eerste plaats vormen bij beide data de start van theorievorming. Niet eerst worden ‘aan het bureau’ theorieën ontwikkeld en vervolgens getoetst. Juist omstandigheden worden gecreëerd of opgezocht (afhankelijk van de omvang en complexiteit van de case) die tot bepaalde gegevens leiden, die vervolgens aan de theorie worden toegevoegd.

Ten tweede neemt Eisenhardt, zeker in vergelijking met Straus (1987) en Van Manen (1988) een meer positivistisch onderzoeksstandpunt in. ‘Dat wil zeggen, het proces is gericht op het ontwikkelen van toetsbare hypothesen en theorie die generaliseerbaar zijn over omstandigheden. In tegenstelling hiermee zijn auteurs als Straus en Van Manen meer geïnteresseerd in rijke, complexe beschrijvingen van specifieke casestudies en minder in het ontwikkelen van gegeneraliseerde theorie.’ (Eisenhardt, 1989, p. 546)

Hoewel in ons onderzoek de constructen van de theorie duidelijk zijn omschreven (bijlage 1) zullen nieuwe inzichten ons via het veldonderzoek bereiken. De wetenschap is nooit af. Bestaande uitgangspunten en theorieën dienen altijd kritisch onderzocht te worden, anders wordt het een geloof. Zeker bij een onderzoeksgebied als de gedragsanalyse waarbij de bestaande concepten zijn ontstaan op basis van duizenden experimenten, schuilt het gevaar van genoegzaamheid en ‘bedrijfsblindheid’.

We zoeken de grenzen van de theorie op in grootschaliger casestudies dan tot dusverre gebruikelijk in dat vakgebied. Een belangrijke doelstelling daarbij is wel dat we zo veel mogelijk vasthouden aan de concreetheid en toepasbaarheid van de theorie en de bijbehorende concepten, zodat een belangrijk uitgangspunt van de gedragsanalyse, de praktische waarde (Baer, Wolf & Risley, 1968), in tact blijft. Daarnaast sluiten we aan bij de interventiekunde (De Caluw & Vermaak, 2006). We gebruiken het schema van Eisenhardt als leidraad voor het uitvoeren van de casestudies. In het slothoofdstuk zullen we beoordelen in hoeverre dat gelukt is.

Tabel 1.1 Proces van theorievorming via casestudie onderzoek (uit Eisenhardt, 1989, p. 33)

| <i>Stap</i> | <i>Activiteit</i> | <i>Reden</i> |
|---------------------------------------|---|--|
| Opstarten | Definitie van de onderzoeksvraag Mogelijkheid van a priori constructen | Het richt de aandacht Geeft een betere basis voor construct metingen |
| | Noch theoretisch, noch hypothese georiënteerd | Behoud theoretische flexibiliteit |
| Selecteren van casestudies | Specificeren van de populatie | Beperkt de externe variatie en verscherpt de externe validiteit |
| | Op theorie gebaseerde, geen random steekproefneming | Richt de aandacht op theoretisch bruikbare cases – d.w.z. cases die repliceren of conceptuele categorieën invullen |
| Maken van instrumenten en protocollen | Meerdere dataverzamelmethode | Versterkt de basis van de theorievorming door triangulatie van bewijsvorming |
| | Gecombineerde kwalitatieve en kwantitatieve gegevens Meerdere onderzoekers | Synergie van bewijsvorming Dwingt tot divergente perspectieven en versterkt de basis van de theorievorming |
| Het veld in | Overlap in dataverzameling en data-analyse, waaronder aantekeningen | Versnelt de analyses en leidt tot behulpzame aanpassingen bij de dataverzameling |
| | Flexibele en opportunistische dataverzamelmethode | Stelt onderzoekers in staat om te profiteren van zich aandienende thema's en unieke casekenmerken |
| Analyseren van gegevens | Analyseren van de afzonderlijke casestudies | Zorgt voor bekendheid met de gegevens en voorlopige theorievorming |
| | Analyseren van de overeenkomsten | Dwingt onderzoekers om ach- |

Tabel 1.1 (vervolg)

| <i>Stap</i> | <i>Activiteit</i> | <i>Reden</i> |
|------------------|--|--|
| | sten en verschillen tussen de cases | ter de eerste impressies te kijken en bewijs te zien door meerdere lenzen |
| Hypothesevorming | Iteratieve inschatting van de bewijsvorming voor ieder construct Replicatie, niet steekproefvorming als leidend principe Zoeken naar bewijzen voor het 'waarom' achter de relaties | Verscherpt construct-definities, validiteit en meetbaarheid Bevestigt, verbreedt en verscherpt de theorie Versterkt de interne validiteit |
| Theorievorming | Vergelijking met conflicterende theorie Vergelijking met gelijksoortige literatuur | Bouwt interne validiteit, verhoogt het theoretisch niveau en verscherpt construct-definities Versterkt de generaliseerbaarheid, construct definities en verhoogt het theoretisch niveau |
| Afronding | Zo mogelijk theoretische verzaaging | Beëindigt het onderzoeksproces als de marginale verbeteringen klein worden |

1.3.1 Opstarten

Als eerste zullen we zoeken naar een redelijk gemakkelijk te beheersen situatie op afdelingsniveau. Dit is van belang om te wennen aan het uitvoeren van veldonderzoek. Het toepassen van de stappen van gedragsverandering, waaraan we bij alle uit te voeren casestudies zo veel mogelijk willen vasthouden, vereist kundigheid en ervaring. Op veel zaken moet gelet worden om prestaties te verbeteren. Deze staan beschreven in hoofdstuk 5. Papier is echter geduldiger dan de praktijk. Daarom zal voor een relatief kleinschalige eerste casus worden gekozen, bij voorkeur in een relatief 'gesloten afdeling' met een duidelijk te omschrijven afhankelijke variabele, zoals kwantiteit in de productie. Doel van deze eerste case is replicatie. Zullen de prestatieverbeteringen die eerder in Amerika met het protocol werden gedaan (zie hoofdstuk 3 en bijlage 2) ook in de Nederlandse case optreden? Of verhinderen cultuurverschillen dit?

Vervolgens zullen we een aantal casestudies uitvoeren waarbij twee elementen centraal staan. Ten eerste hogere analyseniveaus (gezien de eerder geciteerde opmerkingen van Lamal, 1991a). Ten tweede standaardisering, protocollering, van de aanpak. Opvallend bij de grootschalige gedragsanalytische casestudies is de grote invloed van de gedragsanalist in kwestie. Zo zou de analyse van Lamal (1991b) over

de Sovjet Unie door een ander waarschijnlijk anders zijn geïnterpreteerd. Dit is op zichzelf niet erg, noch vermijdelijk, maar standaardisering zou deze eigen oordelen kunnen opvangen. Dit is tevens voordelig voor het overdraagbaar maken van de kennis, om vervolgonderzoek te bespoedigen.

Deze stap in de richting van standaardisering van gedragsanalyse van complexe cases willen we bereiken door meerdere mensen te trainen en te coachen in de aanpak in een helder overdraagbaar en zo ondubbelzinnig mogelijk format. Hiertoe zullen we streven naar participerende observatie bij ervaren (Amerikaanse) trainers en consultants op dit gebied. De ambitie van dit project ligt hoog. Veel onontgonnen terrein zal worden verkend. Het project kan niet anders dan vele jaren vergen, misschien wel meer dan tien jaar.

Het selecteren van casestudies

Aselecte steekproeftrekking bij casestudies verdient niet de voorkeur (Eisenhardt, 1989, p. 537). Beter is om cases te selecteren die theoretisch interessant zijn. In ons geval gaat het in eerste instantie om relatief kleinschalige casestudies om ervaring met gedragsmanagement op te doen. Grootschaliger complexe cases volgen, die we zullen analyseren via een meer gestandaardiseerde methode dan tot dusver gebruikelijk in de gedragsmanagement literatuur (de ABC-analyse). De selectie zal plaatsvinden na presentaties van de methode aan een 'prospect'. Deze presentaties kunnen verlopen via de onderzoeker en via studenten of trainees van door de onderzoeker gegeven trainingen.

Maken van instrumenten en protocollen

We maken bij casestudies gebruik van meerdere dataverzamelmethode. Daarbij kunnen interviews, observaties, literatuurstudie en documentanalyse leiden tot 'triangulation' (bevestiging van meerdere kanten). Vaak beperkt men zich daarbij tot *kwalitatieve* data. Volgens Eisenhardt is dit echter niet noodzakelijk en daar sluiten wij ons bij aan. Kleinschaliger casestudies in de gedragsanalyse zijn juist vaak kwantitatief van aard. Wij streven daarom bij de kleinschaliger cases ook naar kwantitatieve gegevens. Bij het kwalitatieve onderzoek zullen we streven naar het specificeren van begrippen, het protocolleren van de aanpak, waaronder het uitvoeren van ABC-analyses.

Daarnaast zullen meerdere onderzoekers worden ingezet, zoals studenten, interne consultants en deelnemers aan gedragsmanagement trainingen. Dit verhoogt de variatie in inzichten (waarbij wel van het gemeenschappelijk jargon van de gedragsanalyse wordt uitgegaan om deze variatie binnen aanvaardbare perken te houden). Nieuwe inzichten kunnen zo eerder worden verkregen en onverwachte gegevens eerder worden opgemerkt. Verder leidt de inzet van meerdere onderzoe-

kers tot convergente percepties, het creëren van een eigen taal (of in gedragsanalytische termen: convergent verbaal gedrag), terwijl conflicterende percepties leiden tot meer diepgaande analyses en verklaringen. Zij zorgen voor vertrouwen in de bevindingen en verhogen de kans op verrassingen (Eisenhard, 1989, p. 538). Een manier om dat te doen is om meerdere onderzoekers tegelijk naar een locatie te laten gaan of om meerdere mensen op te leiden en te coachen tijdens het onderzoek.

1.3.4. Het veld in

Zoals eerder aangegeven is het te verwachten dat meerdere dataverzamelingmethodes tegelijk zullen worden gebruikt. Ook mag verwacht worden dat dataverzameling en data-analyse door elkaar gaan lopen, zoals zelfs bepleit door Glaser en Strauss (1967). We verwachten dat de in de gedragsanalyse zo belangrijke functionele (ABC-) analyse een belangrijke rol zal spelen in het onderzoek. Bij deze analyse willen we zo veel mogelijk organisatiemedewerkers mee laten doen: dataverzameling en analyse vallen samen. Ook zal, zeker bij de ‘eenvoudige’ cases, nauw worden overlegd met de organisatiemedewerkers om voor hen relevantie prestatiegebieden te omschrijven, te meten, feedbacksystemen te ontwikkelen, doelen te stellen en beloningen te bepalen. Hierbij worden organisatiemedewerkers zo veel mogelijk betrokken.

1.3.5 Analyse van de gegevens

Hierbij maken we verschil tussen het analyseren van de casestudies afzonderlijk en de analyse van de casestudies als geheel. In het eerste geval zullen we zoeken naar mogelijkheden van protocollering van de aanpak. Door een aantal stappen van gedragsmanagement te formuleren zal standaardisatie van analyse worden bevorderd. Bekeken wordt of de stappen zijn gezet en welke resultaten deze hebben opgeleverd. Ook zal een training met dezelfde stappen worden ontworpen, zodat bij het generaliseren van onderzoeksresultaten naar grootschaliger cases zo min mogelijk ruis optreedt. Een dergelijk protocol maakt het ook gemakkelijker om de verschillende casestudies onderling te vergelijken en om te beoordelen of sommige delen van het protocol beter bruikbaar zijn bij de ene dan wel de andere case.

1.3.6 Hypothesevorming

Op basis van de resultaten van de analyses binnen en tussen casestudies hopen we met hypothesen of proposities te komen over de toegevoegde waarde van de casestudies. In hoeverre is vorig onderzoek gerepliceerd? Wat is de extra waarde geweest? Wat hebben we ervan geleerd? Wat kan in het vervolg beter gedaan wor-

den? Wat zijn de beperkingen geweest van de aanpak? Dergelijke vragen worden bij de conclusies beantwoord.

1.3.7 *Theorievorming*

Op basis van de resultaten zullen we beoordelen in hoeverre de verkregen bevindingen aansluiten bij de bestaande literatuur en in hoeverre deze aanvullend is. Replicatie van de bevindingen bevestigt de bestaande literatuur, zorgt voor een versterking van de interne validiteit. Ook zorgen dergelijke conclusies voor het versterken van de generaliseerbaarheid van de gedragsanalyse omdat deze in twee nieuwe contexten is uitgevoerd (de locatie Nederland en hogere analyseniveaus betreft). Falsificaties van de bestaande theorie en het ontworpen protocol zou kunnen leiden tot interessante aanpassingen.

1.3.8 *Afronding*

Verwacht mag worden dat de studie een groter aantal jaren in beslag zal nemen dan gebruikelijk bij promotieonderzoek. Immers een nieuw gebied zal worden verkend waarin slechts Amerikaanse onderzoekers en adviseurs bedreven zijn. Langdurige literatuurstudie zal worden verricht om dit nieuwe vakgebied in de vingers te krijgen. Zowel de filosofie (het behaviorisme), de theorie als methodologie van de gedragsanalyse zal moeten worden beheerst om niet alleen stand te houden, maar ook spijkers met koppen te slaan in het veld.

Er zal zeker een moment komen waarin verzaaging optreedt. Eisenhardt pleit voor een aantal tussen de 4 en 10 cases. Bij minder dan 4 is het moeilijk generaliseren, bij meer dan 10 wordt het al snel moeilijk om te gaan met de complexiteit en het volume van de gegevens. We zullen daarom streven naar een getal tussen de 4 en 10 casestudies. Samenvattend staat in tabel 1.2 de variabelen waarop de casestudies zullen verschillen. We komen op dit schema terug bij de conclusies en aanbevelingen.

Tabel 1.2 Kenmerken van de casestudies

| <i>Casus</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-------------------|-------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------|
| <i>Sector</i> | Productieafdeling | Kunstmestfabriek | Verwerkingsindustrie | Divisie multinational chemie | Gehele bouwsector |
| <i>Hoofdstuk</i> | 7 | 8 | 9 | 12 | 13 |
| <i>Prestatie/ afhankelijke variabele</i> | % directe tijd | % goede meldingen | Huidig niveau en potentieel | Divisiecultuur | Sectorcultuur |
| <i>Medewerkers</i> | Productie | Onderhoud | Productie | Professionals | Bedrijfstak |
| <i>Vorm protocol</i> | Kaal | Training | Audit | Analyse | Analyse |
| <i>Soort onderzoek</i> | Veldexperiment | Veldexperiment | Audit | (ABC-) analyse | (ABC-) analyse |
| <i>Analyseniveau</i> | Afdeling | Divisie | 2 divisies | Divisie | Sector |
| <i># onderzoekers</i> | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| <i>Methode</i> | Coaching | Train./coach. | Train./coaching | Coaching | Theoretisch |
| <i>Kwantitatief of kwalitatief?</i> | Beide | Beide | Beide | kwalitatief | kwalitatief |

1.4 Doelgroep

Dit onderzoek is gericht op Nederlandse bedrijfskundigen en psychologen. Daarnaast kunnen praktiserende organisatieadviseurs, leidinggevendenden, human resource managers en andere organisatiemedewerkers met dit proefschrift hun voordeel doen. Het geeft hen een protocol, trainingsformat, audit en analysemethode voor het verbeteren van uiteenlopende prestaties.

1.5 Overzicht van de dissertatie

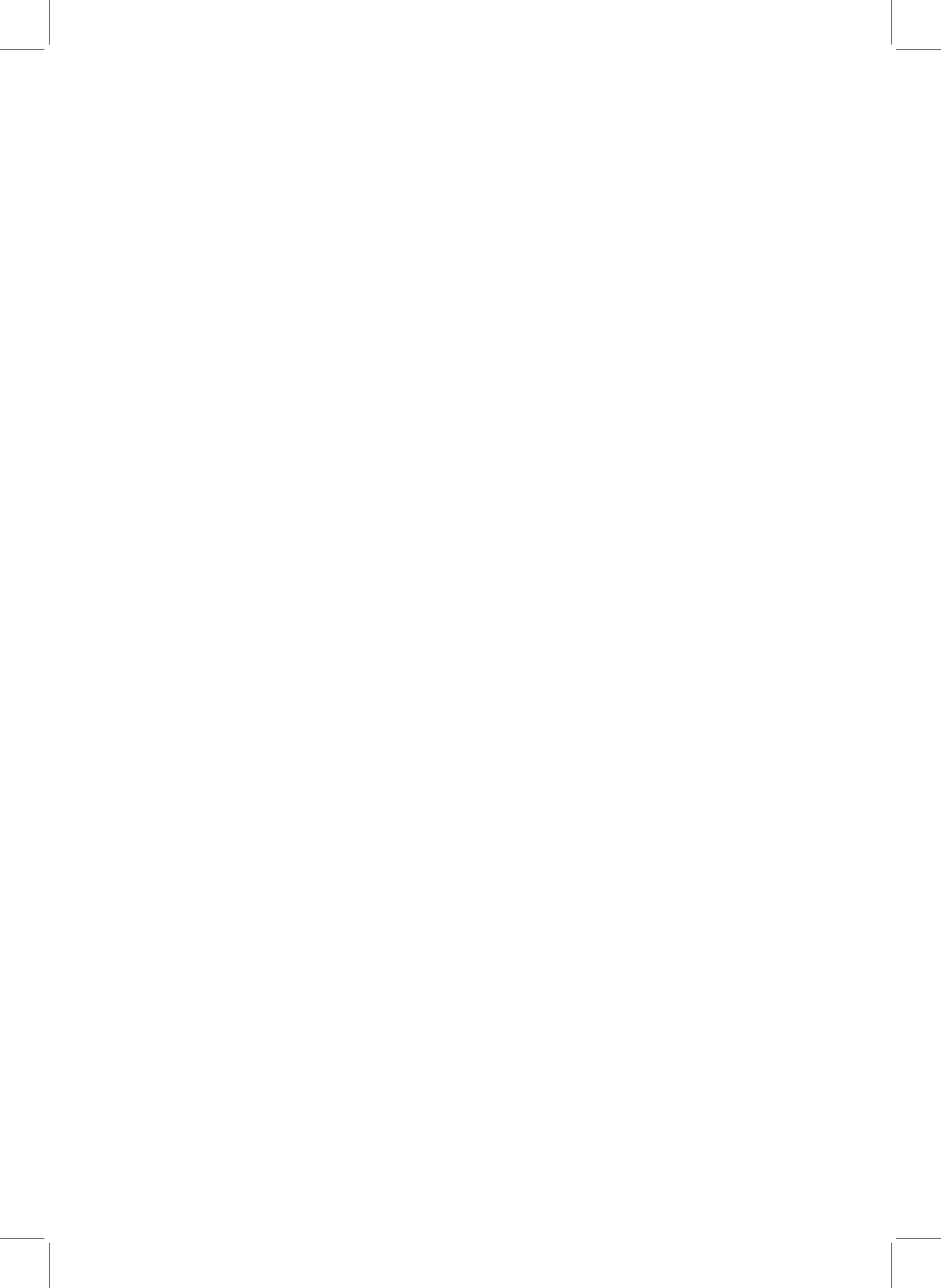
In deze dissertatie staat de vraag centraal wat de gedragsanalyse kan bijdragen aan het verbeteren van werkprestaties. De hoofdstukken 2 tot en met 4 zijn het verslag van literatuuronderzoek. In hoofdstuk 2 staan de belangrijkste begrippen en technieken van gedragsanalyse en gedragsmanagement beschreven. Hoofdstuk 3 doet verslag van de resultaten van gedragsmanagement. In hoofdstuk 4 en 5 wordt het protocol en de audit van gedragsmanagement ontworpen. In de hoofdstukken 6 tot en met 13 worden de eerste veldexperimenten en exploratieve Nederlandse

praktijkonderzoekingen besproken. Het onderzoek eindigt met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 14.

1.6 Samenvatting

Samenvattend beoogt het proefschrift bijdragen te leveren op de volgende punten:

1. Gedragsanalytische begrippen en resultaten beschikbaar te stellen aan Nederlandse bedrijfswetenschappers, leidinggevend en organisatieadviseurs;
2. Via een protocol (stappenplan) voor gedragsverandering de kloof te verkleinen tussen managementtheorie en –praktijk;
3. Gedragsveranderingskennis breder in organisaties in te voeren dan tot dusverre mogelijk was via een op het protocol gebaseerde training en diagnostische audit;
4. Exploreren in hoeverre de in Amerika ontwikkelde theorie ook binnen Nederland geldt;
5. Specificeren en analyseren van complexe managementbegrippen, zoals bedrijfs-ethiek, in gedragstermen en situationele (ABC) kenmerken;
6. Bij te dragen aan de interventiekunde door kennis uit de psychotherapie, in het bijzonder de op protocollen en individuen gebaseerde gedragstherapie, te generaliseren naar afdelings-, organisatie- en bedrijfstakniveau.



2. Gedragsmanagement

In dit hoofdstuk worden resultaten uit gedragsanalytisch onderzoek nader uitgelegd en gekoppeld aan organisaties. Het verschil wordt uitgelegd tussen klassiek en operant conditioneren. Voorbeelden uit de organisatiepraktijk worden gegeven om het zogenaamde ABC model, de ABC analyse en de vier consequenties (beloning, negatieve beloning, straf en uitdoving) te illustreren.

Het beïnvloeden van arbeidsprestaties met behulp van de gedragsanalyse wordt verschillend benoemd. Zo wordt gesproken over *behavior management* (Miller, 1978), *management by consequences* (Brown, 1982), *organizational behavior modification* (Luthans, 1973; Stajkovic & Luthans, 1997), *organizational behavior management* (Frederiksen, 1982), *behavior-centered management* (Marr & Roesler, 1994) en *performance management* (Daniels, 2000; Daniels & Daniels 2004; Gilbert, 2007). Hier gebruiken we het begrip *gedragsmanagement* (Rietdijk, 1991).

Uit de volgende omschrijvingen blijkt dat de benaming van het onderzoeksbied varieert, maar consensus bestaat over de lading die door de vlaggen wordt gedekt:

Management by Consequences describes the set of words and procedures that effective supervisors and managers use in influencing others in order to serve the needs of the business (Brown, 1982).

Organizational Behavior Management (OBM) is the application of principles of behavioral psychology and the methodologies of behavior modification/applied behavior analysis to the study and control of individual or group behavior within organizational settings (Frederiksen & Lovett, 1980, p. 196).

The field of *Organizational Behavior Management* consists of the development and evaluation of performance improvement procedures which are based on the principles of behavior discovered through the science of behavior analysis. These procedures are considered to be within the scope of OBM when they focus on improving individual or group performance within an organizational setting, whether that organization be a business, industrial setting, or human service setting, and whether that organization was established for profit or not.

The goal of the field of OBM is to establish a technology of broad-scale performance improvement and organizational change so that employees will be more productive and happy, and so that our organizations and institutions will be more effective en efficient in achieving their goals (Hall, 1980, p. 145).

Organizational Behavior Modification involves the process of making specific job-related behavior occur more or less often, depending on whether it enhances or hinders organizational goal attainment, through the systematic management of (1) antecedent conditions that serve as cues, or (2) immediate pleasing or displeasing consequences (Kreitner, 2006).

Organizational Behavior Modification (OBMod) is based on the assumption that individual behavior is a function of its consequences (Luthans & Kreitner, 1975).

Behavior-centered management focuses on the work behaviors of employees and on the supervisory techniques that can be used to encourage employees to adopt and maintain such behaviors. The behavior-centered approach originated in the field of applied behavior analysis that is often called behavior modification. Most of the principles and procedures were developed from research in operant conditioning and, to a lesser extent, respondent conditioning, social learning, and cognitive psychology. The merger of the principles of applied behavior analysis with the field of management is referred to as organizational behavior modification or O.B.Mod. (Marr & Roessler, 1994).

Performance Management is a technology for creating a workplace that brings out the best in people while generating the highest value for the organization. The techniques and practices of PM are derived from behavior analysis (Daniels & Daniels 2004, p. 7).

Bovenstaande omschrijvingen leiden tot de volgende definitie:

Gedragmanagement is het toepassen van in de gedragsanalyse ontdekte leerprincipes om werkprestaties te verbeteren.

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt het verschil uitgelegd tussen klassiek en operant conditioneren. Verder komen het ABC model, de ABC analyse en de vier soorten consequenties aan bod. Klassiek en operant conditioneren zijn procedures om twee vormen van gedrag, namelijk reflexen en zogenaamd *operant gedrag*, te beïnvloeden. Het ABC model geeft aan hoe operant gedrag kan worden verklaard. Bij de ABC analyse wordt in een specifieke situatie de *antecedenten* en *consequenties* van gedrag in kaart gebracht. Aangezien vooral consequenties belangrijk zijn bij het verklaren en beïnvloeden van operant gedrag, staan we daar uitgebreid bij stil.

2.1 Klassiek conditioneren

Ieder organisme, waaronder de mens, heeft reflexen. We maken een onderscheid tussen een ongeconditioneerde en een geconditioneerde reflex. Conditioneren is een technische term voor een vorm van *leren*. Een *ongeconditioneerde* reflex is een aangeboren relatie tussen een stimulus en een respons. Voorbeelden zijn de speekselreflex, waarbij speeksel wordt afgescheiden bij het waarnemen van vers voedsel en de pupilreflex, waarbij de pupil inkrimpt als er licht in valt.

Bij de *geconditioneerde* (aangeleerde) reflex zorgt niet de ongeconditioneerde stimulus (in de voorbeelden het verse voedsel en het licht) voor de ongeconditioneerde respons (respectievelijk het speeksel en het krimpen), maar kan een voorheen neutrale stimulus dezelfde respons veroorzaken. Er vindt stimulussubstitutie plaats. Bijvoorbeeld een belletje zorgt voor het afscheiden van het speeksel of het inkrimpen van de pupil.

Om ervoor te zorgen dat een neutrale stimulus dezelfde respons veroorzaakt als een ongeconditioneerde stimulus wordt deze neutrale stimulus gedurende enige tijd gekoppeld aan de ongeconditioneerde stimulus. Deze associatie kan worden afgeleerd door de koppeling gedurende enige tijd te verbreken. Dit laatste proces wordt *uitdoving* genoemd. Een begrip dat we ook zullen tegenkomen bij operant conditioneren.

De besproken vorm van conditioneren wordt *klassiek* genoemd omdat het eerder werd ontdekt dan de tweede vorm van conditioneren die we hier bespreken, operant conditioneren. Andere termen voor klassiek conditioneren zijn *respondent* conditioneren en *Pavloviaans* conditioneren.

2.2 Operant conditioneren

Mensen reageren niet alleen maar reflexief op hun omgeving. De klassieke conditioneringstheorie verklaart daarom maar een klein gedeelte van ons gedrag. Een belangrijk deel van ons gedrag is actief, opereert op de omgeving en heeft consequenties. Dit gedrag wordt daarom *operant* gedrag genoemd. Het beïnvloeden van dit gedrag heet operant conditioneren. De kern van de verklaring van operant gedrag is dat dit gedrag bepaald wordt door de consequenties die het oplevert. Er vindt responsselectie plaats. Positieve consequenties zullen het gedrag stimuleren, negatieve consequenties zullen een remmende werking hebben, zullen het gedrag verminderen. De rest van dit hoofdstuk zal worden besteed aan de belangrijkste mechanismen van operant conditioneren, nadat eerst het verband tussen de evolutietheorie en de conditioneringstheorieën is beschreven.

2.3 Conditionerings- en evolutietheorie

Bij operant conditioneren (Skinner, 1953) staat gedrag centraal dat in stand wordt gehouden door de consequenties ervan. Anders dan *respondent gedrag*, dat centraal staat bij klassiek conditioneren, waarbij gedrag min of meer automatisch vanuit de omgeving wordt opgeroepen, is *operant gedrag* aangepast aan de specifieke situatie (flexibel) en gevormd tijdens het leven van de persoon. 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 beïnvloeden is kennis van respondent gedrag nuttig, maar niet essentieel omdat we daar vooral te maken hebt met operant gedrag (zie voor technische finesses Alloway, Wilson, Graham & Krames 2004; Holland & 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 diersoorten met een variatie aan gedragsmogelijkheden. Op *epigenetische* schaal (de miljarden jaren waarin het leven is geëvolueerd) selecteert de omgeving de soorten die hun gedrag aanpassen aan veranderende omstandigheden. Op *ontogenetische* schaal (de duur van een leven) selecteert en behoudt de omgeving dat gedeelte uit de gedragsvariatie dat de omgeving het meest oplevert (Skinner, 1966, 1981; Weick, 1979). De evolutie die zich tijdens een leven met gedrag afspeelt, wordt *leerproces* genoemd. Analyseren we dat leerproces nauwkeurig, dan constateren we dat specifieke en unieke gebeurtenissen leiden tot variatie, selectie en retentie van het gedrag, volgens bepaalde mechanismen.

Deze specifieke gebeurtenissen zijn de data en discriminatieve stimuli voor de gedragswetenschapper. Ook zijn ze een nuttig instrumentarium voor zowel gedragsmanager (die het gedrag van zijn medewerkers beïnvloedt) als organisatieadviseur (die het gedrag van zijn cliënten beïnvloedt). We gaan nu nader in op de mechanismen waaruit dat leerproces bestaat en de technologie die daaruit voortvloeit om gedrag te beïnvloeden.

2.4 ABC model van operant conditioneren

Het model dat centraal staat binnen de gedragsanalyse is het Antecedents-Behavior-Consequence (kortweg ABC) model. Volgens dit model zijn er twee manieren om gedrag te veranderen:

1. iets doen *voordat* het gedrag plaatsvindt: Antecedent
2. iets doen *nadat* het gedrag heeft plaatsgevonden: Consequenties

Antecedent → Gedrag ↔ Consequentie

Een *antecedent* gaat aan gedrag vooraf en lokt het uit. Een voorbeeld is een rood stoplicht dat de automobilist op de rem doet trappen. Antecedenten zijn krachtiger (effectiever in het uitlokken van het gedrag) naarmate zij beter *consequenties* van bepaald gedrag voorspellen. De automobilist stopt voor het rode licht om negatieve consequenties (ongeval, boete), te vermijden. Voor voetgangers zijn de consequenties van het negeren van een rood stoplicht vaak minder ernstig dan voor de automobilist. Op de voetganger werkt de antecedent van het rode stoplicht daarom minder krachtig dan op de automobilist. Zij negeren het rode stoplicht daarom vaker dan automobilisten. Sneller op de plaats van bestemming arriveren, weegt vaak zwaarder dan de risico's. Hetzelfde geldt voor snelheidsovertredingen.

Een ander voorbeeld is de leidinggevende die regelmatig complimenten geeft voor verbeterde prestaties. Voor een medewerker is dan het verschijnen op de werkplek van de leidinggevende een antecedent voor het krijgen van waardering. De antecedent stimuleert het leveren van een betere prestatie omdat deze gekoppeld is aan een positieve consequentie voor het vertonen van dit gedrag. De consequentie is waardering.

Oppepsessies zoals Emile Ratelband gaf zullen waarschijnlijk op lange termijn weinig effect hebben gehad omdat ze vooral bestaan uit antecedenten. De kreet 'tjakka!' zal het door de 'entertrainer' gewenste gedrag kunnen uitlokken (bijvoorbeeld het zichzelf op de borst slaan), zeker als iedereen in de zaal meedoet. Op het werk of alleen in de badkamer zullen dergelijke kreten waarschijnlijk nauwelijks positieve consequenties hebben, waardoor het snel zal uitdoven.

Andere voorbeelden van antecedenten op het werk:

- Op het hek bij de fabrieksingang hangt een bord waarop staat: *draag een helm in dit gebied*. Het bord is een antecedent voor het opzetten van een helm;
- De vicepresident van het bedrijf organiseert een grootschalige kick-off bijeenkomst om iedereen te doordringen van de noodzaak van de organisatieverandering. De kick-off bijeenkomst is een antecedent voor de organisatieverandering;
- De agenda als planner voor werkzaamheden op een bepaalde dag. De agenda is een antecedent voor het op tijd uitvoeren van activiteiten.

Indien echter bovenstaande antecedenten niet door consequenties worden ondersteund, zullen zij aan kracht verliezen, een fenomeen dat we vaak tegenkomen. De 'change agents' gebruiken dan een verouderd stimulus-respons model, waarbij zij ten onrechte verwachten dat 'door een druk op de knop' het doelgedrag verandert.

Het ABC model van gedragsmanagement wordt ook bij ander gedragsanalytisch onderzoek gebruikt. Het betreft een functionele analyse van gedrag in organisaties. Het spreekt vanzelf dat gedrag in een organisatiecontext minder goed experimenteel kan worden beheerst dan gedrag in een laboratoriumexperiment. Niettemin

hebben gedragsanalisten onderzoeksdesigns ontwikkeld om de interne validiteit van gedragsmanagement zo goed mogelijk te waarborgen. Hierop komen we uitgebreider terug in hoofdstuk 5. Verder zullen we de uit het ABC model afgeleide ABC analyse gebruiken om complexe cases te analyseren.

2.5 Consequenties

Een *consequentie* is een gebeurtenis die volgt op gedrag en die de kans beïnvloedt dat het gedrag zich zal herhalen. Zolang de consequenties niet duidelijk zijn, heeft een antecedent geen of slechts een tijdelijk effect. De verschillende soorten consequenties worden hierna besproken.

Vier soorten consequenties

Volgens de conditioneringtheorie zijn prestaties een functie van de consequenties. Hierbij geldt dat degene die de consequentie ontvangt beoordeelt of de consequentie positief of negatief is.

1. *Beloning*. Elke consequentie van gedrag die er voor zorgt dat de frequentie van dat gedrag hoger wordt in de toekomst. De persoon doet iets omdat hij dan iets krijgt wat hij wil. Het effect van beloning is dat gedrag toeneemt doordat de persoon een verlangde en betekenisvolle consequentie ontvangt.

Voorbeeld: In het vroege Griekenland werd van burgers verwacht dat ze dagelijks de *ecclesia* of algemene vergadering bijwoonden waarin verschillende onderwerpen besproken werden en waarover werd gestemd. De opkomst bij deze sessies vormde een probleem. Om de opkomst te verhogen kreeg iedere burger aan het begin van iedere bijeenkomst een kleitablet. Aan het eind van de sessie konden deze worden ingewisseld voor geld. Deze methode was erg succesvol bij het verhogen van de opkomst (Paschalis, 1987).

2. *Negatieve beloning*. Het effect van negatieve beloning is dat men gedrag vertoont waarmee straf wordt vermeden. De persoon doet iets omdat dat *moet*, opdat hij niet krijgt wat hij niet wil. Negatieve beloning is te herkennen wanneer net voor een deadline hard gewerkt wordt of juist wanneer een daling in de prestatie plaatsvindt als het doel gehaald is. Ook binnen bedrijven waar men klaagt over drukte en waarbij leidinggevenden zeggen dat medewerkers moeten werken 'omdat ze daarvoor betaald worden' is sprake van negatieve beloning. Alleen in gevallen waarbij minimale prestaties nodig zijn en voldoende toezicht of andere controle voorhanden is, heeft negatieve beloning het gewenste effect.

Voorbeeld: Vijfentwintig medewerkers van een ziekenhuis doen mee aan een studie bedoeld om hun fysieke houding te verbeteren. De mensen dragen een apparaatje om hun nek. Als zij inzakken, produceert het apparaatje een luide toon van 500 hertz totdat zij rechtop zitten. Bij het gebruik van dit apparaat

gaan de medewerkers snel rechtop zitten zodra de toon klinkt. Iets dat zij zelden eerder hadden gedaan (Azrin, Rubin, O'Brien, Ayllon & Roll, 1968).

3. *Straf*. Een consequentie die leidt tot vermindering van gedrag. De persoon doet iets niet langer omdat hij krijgt wat hij niet wil.
Voorbeeld. Vier studenten doen vrijwillig mee aan een experiment waarbij zij in een ruimte mogen praten waarover zij willen. Als zij geen onderwerp kunnen verzinnen, kunnen zij een kaart trekken met daarop een onderwerp. Tijdens de nulmeting worden geen consequenties aan het praten verbonden. Tijdens de experimentele periode worden haperingen in het spreken, waaronder 'eh's' en nodeloze herhalingen bestraft met een strafpunt uit een totaal van 200 punten. De overgebleven punten worden na afloop omgezet in geld. Hierdoor verminderen de haperingen sterk (Siegel, Lenske & Broen, 1969).
4. *Uitdoving*. Deze consequentie vermindert gedrag door het niet langer te belonen. De persoon doet iets niet langer omdat hij niet krijgt wat hij wil.
Voorbeeld. Het is winter en de contactsleutel wordt gebruikt om de auto te starten. De auto start echter niet. Na een aantal vergeefse pogingen wordt het om draaien van de contactsleutel gestaakt en de wegenwacht gebeld. Ander voorbeeld: Tijdens een vergadering doet een nieuwe medewerker regelmatig suggesties voor verbeteringen. Hierop wordt niet ingegaan. De nieuwe medewerker stopt met het geven van suggesties. Soorten beloningen

Beloningen worden door individuen verschillend ervaren. Het is van belang voor zowel leidinggevende, medewerker als collega te weten wat de ander als beloning wenst. De beste methode om hier achter te komen is om beloningen uit te proberen. Het proberen alleen al wordt door de meeste mensen als positief ervaren. Ook door te observeren wat mensen doen en te luisteren waarover ze praten kunnen veel beloningen gevonden worden. Op de derde plaats kan via gesprekken en vragenlijsten worden achterhaald wat mensen motiveert. Dus cognitieve elementen spelen ook bij gedragsmanagement een belangrijke rol! Beperkend daaraan is dat mensen niet altijd weten wat hen beweegt en dat ook niet kunnen verwoorden.

We onderscheiden twee soorten beloningen.

1. *Primaire beloningen* hebben biologische waarde. Het zijn water, voeding en seks;
2. *Secundaire beloningen* zijn beloningen die biologische beloningen zekerstellen. Belangrijkste voorbeelden zijn aandacht en geld.

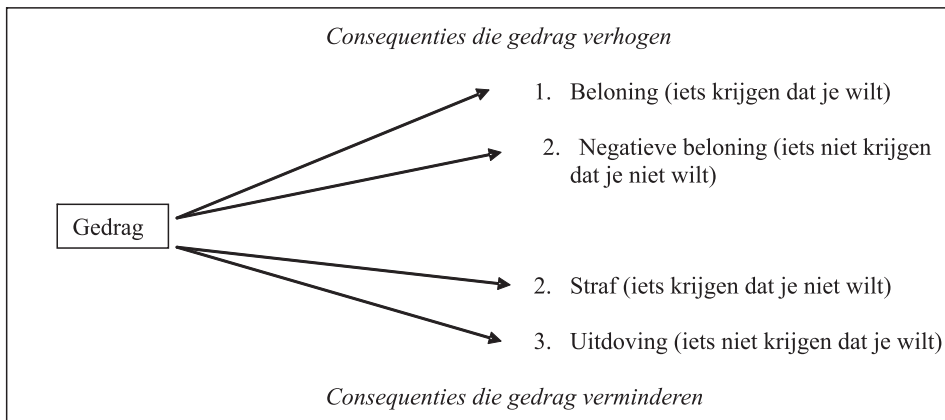
De effectiviteit van een beloning wordt in sterke mate bepaald door de mate waarin de persoon een gebrek heeft aan de beloning (*deprivatie*) of juist genoeg (*verzadiging*). Van de primaire beloningen raakt men eerder verzadigd dan van de secundaire. Daarom zijn aandacht en geld de meest gebruikte beloningen om mensen in organisaties te motiveren.

Subtiele beloningsvormen

Alles wat we doen heeft consequenties. We ervaren gedurende de hele dag positieve gevolgen van onze activiteiten. Enkele voorbeelden:

- Als we in onze auto stappen om naar onze vakantiebestemming te gaan leidt dat meestal tot een prettige tijd;
- Het indrukken van het lichtknopje leidt tot licht;
- Het drukken op de muisknop leidt tot een nieuw beeld op onze computer;
- Het draaien aan de volumeknop op onze stereo-installatie zorgt voor harder geluid.

In deze voorbeelden worden de gedragingen *autorijden*, *drukken op de licht- en muisknop* en *draaien aan de volumeknop* positief versterkt. Daarom worden beloningen technische gesproken *positieve versterkers* genoemd. Het zijn consequenties die gedrag versterken. Al het gedrag dat we laten zien is in het verleden versterkt door de consequenties die volgden op soortgelijk gedrag. De voorbeelden die we hierboven gaven zijn *natuurlijke beloningen*. Ze komen tot stand zonder directe tussenkomst van mensen. Bij de organisatie zijn er ook veel natuurlijke beloningen werkzaam. Het bedienen van machines en computerprogramma's geeft natuurlijke beloningen.



Figuur 2.1. Overzicht van de 4 soorten gedragsconsequenties (Daniels 2000, p. 26)

Locus of control

Dat het prettig is om (prettige) gevolgen gekoppeld te zien aan gedrag beschrijft het concept *locus of control*. Talloze sociaal-psychologische experimenten laten zien dat mensen die geen invloed meer hebben op hun omgeving significant meer gevoelens van onvrede rapporteren. Daarbij worden verschillende stijlen onderscheiden. Mensen met een externe locus of control schrijven de oorzaken van gebeurtenissen vooral toe aan externe omstandigheden, terwijl mensen met een interne locus of control zichzelf als oorzaak van gebeurtenissen zien. Depressieve

mensen zouden succes aan externe omstandigheden toeschrijven en falen aan interne oorzaken.

2.6 ABC analyse

Bij de ABC analyse wordt een gespecificeerde prestatie met behulp van het ABC model geanalyseerd. Bekeken wordt wat de antecedenten en consequenties zijn voor *degene die de prestatie levert*. Nadat de prestatie is gespecificeerd worden de verschillende antecedenten en consequenties die bij de prestatie een rol spelen op een rijtje gezet. Als voorbeeld gebruiken we hier een analyse die we deden in casus bij het gedrag *te laat komen op vergaderingen*.

Uit tabel 2.1 blijkt dat er verschillende antecedenten een rol kunnen spelen bij het niet nakomen van vergaderafspraken. Ook zijn verschillende consequenties mogelijk. De ene consequentie heeft een ander effect dan de andere. Positieve consequenties handhaven of verhogen het gedrag in de toekomst, negatieve consequenties verminderen het.

Een ABC analyse is een hulpmiddel voor het verklaren van gedrag. Daarnaast kan de analyse helpen om oplossingen te zoeken voor het probleem. Zo kan bijvoorbeeld worden gezocht naar middelen om het niet komen op vergaderingen onaantrekkelijker te maken, of juist om het *wel* komen aantrekkelijker te maken. In hoofdstuk 10 laten we zien hoe tijdens een workshopdag *op tijd komen* wordt beloofd. Zie voor een uitgebreidere behandeling van de ABC analyse Rietdijk (1996, 1997).

Drie dimensies van consequenties

De eerder beschreven soorten consequenties (beloning, negatieve beloning, straf en uitdoving) wordt bij de ABC analyse gereduceerd tot positief en negatief. Daarnaast wordt genoteerd of de consequentie direct of pas later wordt ervaren (directe consequenties zijn effectiever dan toekomstige) en zeker of onzeker is. Bij deze indeling in drie dimensies gaat het om de manier waarop de consequentie wordt verkregen.

1. Positief of negatief: gezien vanuit de persoon die het krijgt
2. Direct of toekomstig: wanneer vindt de consequentie plaats, tijdens het gedrag of (lang) daarna?
3. Zeker of onzeker: is de kans op de consequentie groot of klein?

De meest effectieve consequentie is direct en zeker. Het is niet moeilijk te constateren dat veel organisaties meer aandacht schenken aan beloningen op langere termijn dan aan beloningen die direct volgen. Salaris is een toekomstig en zekere consequentie. Complimenten en bedankjes zijn directer, maar meestal zeer onze-

ker. De minst effectieve consequentie is toekomstig en onzeker. De onderwerpen in de eerste kolom hebben geen relatie met de onderwerpen in de tweede kolom. De onderwerpen in de laatste drie kolommen verwijzen naar de onderwerpen in de tweede kolom.

Ongewenst gedrag: te laat komen op vergaderingen

Tabel 2.1. Een ABC analyse van het te laat komen op vergaderingen.

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>P/N</i> | <i>D/T</i> | <i>Z/O</i> |
|------------------------------|--|------------|------------|------------|
| Uitloop andere afspraak | Iets anders kunnen afronden | P | D | Z |
| File | Aandacht van de al aanwezigen | P | D | Z |
| Ongeïnteresseerd | Geen | P | D | O |
| Norm(aal) | Uitsluiting | N | D | O |
| Eigen agenda | Irritatie | N | D | O |
| Horloge loopt achter | Geen koffie | N | D | O |
| Geen horloge | Opmerking voorzitter ('te laat') | N | D | O |
| Komt iemand tegen op de gang | Opmerking voorzitter ('welkom') | P | D | O |
| Tijdsdruk | De vergadering is toch nog niet begonnen | P | D | O |

2.7 Beloningschema's

De kracht van een beloning wordt onder andere bepaald door tijdstip en frequentie van toediening. Het timen van de beloning heeft betrekking op de periode tussen het gewenste gedrag en de beloning. Hoe sneller de beloning na het optreden van het doelgedrag wordt gegeven, des te effectiever zal hij zijn. Ook uit ervaring weten we dat het geven van een compliment tijdens of direct na de goede prestatie meer invloed heeft dan een compliment een week later.

Als algemeen principe geldt dat bij het aanleren van gedrag, de beloning het best iedere keer kan worden gegeven als het gedrag wordt vertoond, op basis van een *continu beloningschema*. Een voorbeeld van een gedragsmanagement op basis van een continu beloningschema laten Clark, Northrop & Barkshire (1988) zien. In een psychiatrisch ziekenhuis voor jongeren wordt een logboek van een begeleider gebruikt om te registreren wanneer zij hun cliënten bezochten. Om de diensten voor de jongeren beter te kunnen coördineren en plannen moesten de begeleiders het logboek bijhouden, de datum en de naam van de cliënt noteren als zij hen een bezoek brengen. Iedere week bezoeken de begeleiders hun cliënten gemiddeld tussen de 40 en 45% van het totale aantal. Dan wordt besloten om iedere keer als de begeleider een cliënt bezoekt een bedankbriefje aan hem of haar te sturen. Deze

briefjes bedanken de begeleider voor het bezoek, benadrukken het belang van de bezoeken en geven aan dat een kopie aan de leidinggevende was verstuurd. Als resultaat stijgt het percentage bezochte jongeren naar gemiddeld tussen de 74 en 81% van het totale aantal cliënten.

Als het gedrag eenmaal is aangeleerd hoeft het niet meer iedere keer te worden beloond. Het kan dan worden gehandhaafd via een *onderbroken beloningschema (intermittent reinforcement)*. Dat betekent dat bijvoorbeeld een leidinggevende steeds meer 'op afstand' kan leidinggeven, af en toe zijn neus laat zien of af en toe vraagt aan de medewerker om te rapporteren en voortgang beloont, hoe klein ook. Die voortgang wordt daardoor vanzelf groter. Hij geeft 'vertrouwen' en dat wordt niet beschaamd omdat de medewerker graag werkt voor een baas die beloont in plaats van straft. De leidinggevende dient voorbereid te zijn op onverwacht hoge prestaties.

Continue beloningschema's. Bij een schema van continu belonen wordt een positieve consequentie gekoppeld aan iedere uiting van gewenst gedrag. Dit resulteert in regelmatig gedrag met een hoge frequentie zo lang als de beloning blijft volgen. Het is een schema dat past bij het aanleren van nieuw gedrag en bij het belonen van bestaand gedrag. Dit continu belonen heeft twee nadelen. In de eerste plaats dooft het gedrag snel uit indien de beloning wordt gestopt. Zo is het belangrijk dat een nieuwe medewerker zorgvuldig wordt geïntroduceerd en wordt beloond voor gedrag dat anderen vanzelfsprekend vinden. Langzamerhand wordt het minder noodzakelijk iedere keer te belonen.

Het tweede nadeel treedt op als de beloning niet meer wordt gewenst en daardoor aan kracht verliest. Er is dan sprake van verzadiging, de tegenhanger van deprivatie. Als een supervisor bijvoorbeeld het woord *geweldig* gebruikt als reactie op iedere suggestie die de medewerker doet, kan het woord *geweldig* de kracht verliezen om suggesties te belonen. Om gedrag te handhaven als het eenmaal tot stand is gekomen, is het effectief om het continue beloningschema te vervangen door een onderbroken beloningschema.

Onderbroken belonen

Als beloning niet na ieder gewenst gedrag volgt, spreken we over onderbroken beloning. Er zijn twee schema's voor onderbroken beloning: het *ratioschema* en het *interval schema*. Bij ratioschema's wordt beloning gegeven na een bepaald aantal gedragingen, terwijl bij intervalschema's beloning wordt gegeven na een bepaald tijdinterval.

Zowel ratio- als intervalschema's kunnen vast of variabel zijn. Bij een vast schema volgt de beloning op een vast aantal gedragingen of na vast tijdinterval. Stukwerk is een voorbeeld van een vast ratioschema. Het uitkeren van salaris vindt plaats via een vast intervalschema. Terwijl bij stukwerk de medewerker wordt beloond voor het afronden van een specifiek aantal producten, wordt bij de uitkering

van salaris de medewerker beloond voor het functioneren op de werkplek gedurende een vaste periode. Bij zowel vast interval als vaste ratioschema's wordt niet ieder gedrag beloond. De beloning wordt op een onderbroken, maar regelmatige wijze gegeven.

Een voorbeeld van het toepassen van een onderbroken beloningsschema op de werkplek geven Pedalino & Gamboa (1974, zie ook bijlage 2.3). Zij doen een veld-experiment om het percentage medewerkers dat op tijd op het werk verschijnt, te verhogen. De medewerkers - werkzaam op twee afdelingen met ieder 25 medewerkers - die op tijd komen, trekken een kaart uit een kaartspel. Degenen die een week lang op tijd komen hebben vijf kaarten in handen. De persoon met de beste pokerkaarten krijgt een bedrag van \$20. Het ziekteverzuim daalt van een (toch al laag) gemiddelde van 3.01% naar 2,46%, een afname van 18%. Als de interventie wordt gestopt klimt het percentage naar de oude waarde (3.02%). Bij herinvoering daalt het opnieuw, tot 2.4%.

Bij vaste schema's daalt de responsfrequentie gewoonlijk direct nadat de beloning is gegeven. Er wordt gepauzeerd. Responsen die direct na de beloning optreden worden immers zelden beloond. Daarom vinden we bij vaste schema's dat de responsfrequenties vlak voor de beloning het hoogste is en vlak na de beloning het laagst. Daarbij blijkt dat hoe langer de vaste tijd is of hoe hoger het vaste aantal vereiste responsen, des te langer duurt de pauze na de beloning voordat het gedrag wordt hervat.

Het is daarom te verwachten dat degenen die werken aan een project of die werken op basis van stukwerk, harder zullen werken als de taak bijna is afgerond. Dit verklaart waarom vele stukwerkers het moeilijk vinden om een nieuw project te starten. Daarbij zal de stukwerker die veel onderwerpen moet afronden, langer pauzeren aan het begin dan iemand die minder onderwerpen moet afronden voordat betaling plaatsvindt. Bij een variabel schema varieert de lengte van de tijd of het aantal gedragingen waarna de beloning wordt uitgekeerd. Omdat hierbij de feitelijke toekenning van beloningen onvoorspelbaar is, wordt meestal niet onmiddellijk na de beloning gepauzeerd. De reden is dat, vanwege de onvoorspelbaarheid van het variabele schema, ook de eerste respons na het ontvangen van de beloning opnieuw beloond kan worden.

Als het loon bijvoorbeeld zou worden uitgekeerd op basis van een variabel intervalschema, zou de aanwezigheidsfrequentie aan het begin van de betaalperiode stijgen, omdat de mensen niet weten op welke dag ze worden betaald. Op dezelfde wijze blijven bespelers van fruitautomaten zo 'vasthoudend' doorspelen: soms winnen ze twee maal achter elkaar, soms pas na vele malen (variabel ratio schema).

Verkopen is een ander voorbeeld van een activiteit waarbij de beloning plaatsvindt volgens een variabel ratioschema: de verkoper weet nooit hoe vaak hij zal moeten bellen teneinde resultaat te boeken. Dit verklaart het 'doorzettingsvermogen' van vele verkopers (Potter, 1980, p. 16-19). Het beloningsschema biedt een

betere verklaring van verkoopgedrag dan bijvoorbeeld ‘vasthoudendheid’. Begrippen als ‘vasthoudendheid’ en ‘doorzettingsvermogen’ geven een beschrijving van het gedrag, geen verklaring.

Tabel 2.1: Beloningschema's

| | |
|---|---|
| <i>Vast ratio</i> (na een vast aantal gedragingen) | <i>Variabel ratio</i> (na een variabel aantal gedragingen) |
| <i>Vast interval</i> (na een vaste tijdperiode) | <i>Variabel interval</i> (na een variabele tijdperiode) |

2.8 Voorbeelden van beloningen

Omdat het zo belangrijk is het productief gedrag van medewerkers te belonen, geven we in deze paragraaf op een heel concreet dagelijks niveau een groot aantal voorbeelden van beloningen. De leidinggevende en de HRM-functionaris kunnen zelf de specifieke beloningen, die in de eigen organisatie voorhanden zijn, toevoegen en inzetten. We maken onderscheid tussen consumeerbare beloningen, goederen, zintuiglijke beloningen, tokens, sociale beloningen en overige beloningen. Tokens zijn goederen die op zichzelf geen waarde hebben, maar voor iets waardevols kunnen worden ingewisseld.

Voorbeelden van consumeerbare beloningen: extra koffie- en thee, vrije lunches, kerstpakketten, diners met de familie op het bedrijf, bedrijfspicnics, borrels.

Voorbeelden van goederen: bureaubenodigdheden, een personal computer, kunst in het kantoor, auto van de zaak, een gouden horloge, een onderscheiding, aanbevelingen, dasspelden, meubels, kleding, club privileges en tuingereedschap.

Voorbeelden van zintuiglijke beloningen: kantoor met raam, herinrichting van de werkomgeving, door het bedrijf betaalde literatuur en abonnementen, een eigen kantoor, populaire sprekers.

Voorbeelden van tokens: aandelen, obligaties, lidmaatschap sportclub, allerlei waardebonnen (voor bijv. sportwedstrijden en bioscoop-, theater-, concertbezoek).

Voorbeelden van sociale beloningen: informele erkenning, formele erkenning van bijzondere prestaties, verbale feedback over prestaties, vragen om suggesties en/of advies, complimenten geven over de voortgang van het werk, erkenning in het bedrijfsblad, klap op de schouders, glimlach, verbale of non-verbale erkenning of lofbetuiging.

Andere beloningen tenslotte kunnen zijn: een functie met meer verantwoordelijkheid, werkroulatie, vroeger naar huis mogen, uitgebreidere (lunch)pauzes, betaald educatief verlof, werken aan persoonlijke projecten tijdens werktijd, gebruik van bedrijfsmateriaal voor persoonlijke doeleinden, vakantietrips, winstdeling, betalen van verzekeringen door het bedrijf en gebruik van recreatiefaciliteiten van het bedrijf. De lijst van mogelijke beloningen is oneindig. Een oneindig aantal producten in de reclame wordt in verband gebracht met aantrekkelijke mannen en vrouwen. Hierdoor kunnen deze voor de consument aanvankelijk neutrale prikkels door conditionering aantrekkelijk worden. Volgens hetzelfde mechanisme zullen allerlei bedrijfskenmerken een positieve waarde krijgen voor de medewerker als invloedrijke figuren in de organisatie goed kunnen belonen.

Sociaal belonen

Geld is een beloning en pijn is een straf, maar ze hebben schijnbaar weinig te maken met het leren van de meeste dagelijkse prestaties. Beloningen en straffen die prestaties begeleiden zijn subtieler. Ze liggen meer voor de hand en worden vaak door leidinggevendenden die hun eigen gedrag of dat van hun medewerkers willen begrijpen over het hoofd gezien. Daarom vormen de sociale beloningen waarschijnlijk de belangrijkste beloningscategorie. Een voordeel van deze beloningen is dat ze niets kosten. Het is dus niet altijd noodzakelijk met dure bonussen te werken om mensen te motiveren. De meeste mensen geven honderden keren per dag - onsystematisch - sociale beloningen. We worden beloond bij vrijwel ieder contact dat we aangaan. Indien een leidinggevende praat en de collega's luisteren, is dat luisteren de sociale beloning die wordt ontvangen. Stoppen de collega's met luisteren en kijken ze weg, dan zal de leidinggevende waarschijnlijk stoppen met praten. Bij nauwkeurige observatie merken we dat er bepaalde signalen zijn die aangeven wanneer we beter kunnen beginnen te praten en signalen die aangeven wanneer we beter kunnen stoppen.

Er zijn mensen die gemakkelijk andere mensen belonen. Ze verstaan de kunst om het anderen prettig te laten vinden bij hen te zijn. Ze werken 'inspirerend'. Deze vaardigheid kan geleerd worden. We kunnen er aan denken om de ander te belonen door af en toe te prijzen en lof toe te zwaaien. Daarnaast is het belangrijk aandacht te schenken aan wat de ander zegt en de ander aan te kijken als hij praat. Sommige mensen hebben 'zwerfende ogen', zij zijn slechte luisteraars. Concentreer je op de ander en neem hem serieus.

Collega's leren elkaar waarover ze met elkaar praten. Ze maken dit duidelijk door naar sommige zaken scherp en geïnteresseerd te luisteren, bij andere onderwerpen blijken ze zich snel te vervelen. We trainen onze collega's en zij trainen ons. We kunnen constateren dat elke collega ons afzonderlijk heeft getraind om

over verschillende onderwerpen te praten: begin over een ander onderwerp en meestal zal het gesprek snel weer op de oude voet verder gaan.

Hoe sociale beloningen werken

Een eenmalige beloning brengt meestal geen grote, langdurige veranderingen in het gedrag te weeg. Pas na honderden consequent toegediende beloningen kunnen langdurige veranderingen optreden. Gedrag kan veranderen, maar veranderingen geschieden vaak geleidelijk en treden op als we consequent zijn.

Indien we bijvoorbeeld medewerkers willen leren vriendelijker om te gaan met cliënten dan zijn verschillende punten belangrijk. Allereerst moeten zij goede modellen (voorbeelden) hebben. Als de leidinggevende in zijn contact met cliënten vriendelijk optreedt, neemt de kans toe dat de medewerkers hetzelfde zullen doen. Een rolmodel ontvangt veel versterkers, waardoor de kans toeneemt dat de medewerker het model zal imiteren. Om dat gedrag stabiel te maken, moet hij zelf beloond worden.

Als de chef van de afdeling klantenservice wil dat zijn medewerkers de telefoon aannemen voordat deze drie keer is overgegaan, kan hij zelf het goede voorbeeld geven. Hij kan tegen de medewerker zeggen: 'Neem alsjeblieft snel de telefoon op' (antecedent) en als dat gebeurt (gedrag) een sociale beloning geven: 'mooi, dat is belangrijk' (consequentie).

Dit is gedrag dat hij wil belonen. Versterk gewenst gedrag dus wanneer het optreedt en om een groter effect te krijgen - doe dat consequent een aantal weken achtereen. Is eenmaal geleerd is om telkens de telefoon snel op te nemen, dan kunnen minder beloningen worden gegeven. Grote veranderingen komen vaak slechts langzaam tot stand en primair als resultaat van een groot aantal sociale beloningen.

Vanaf dit moment kunnen beloningen bewuster worden gegeven. We kunnen de komende twee of drie dagen het aantal gegeven sociale beloningen, zoals glimlachen, complimenten maken, aandacht geven en waardering uitspreken tellen door bijvoorbeeld iedere keer wanneer we zo een beloning geven een streepje voor de naam te zetten van degene die de beloning ontvangt. Na één of twee dagen hebben we al een aardig overzicht van de frequentie waarmee we beloningen geven en aan wie we ze geven.

Veel leidinggevendenden geven geen sociale beloningen of geven alle beloningen aan één medewerker of collega. Dit is gemakkelijk te veranderen door te beginnen met observeren en gegevens verzamelen. *Observeren* en *gegevens verzamelen* zijn de eerste stappen op weg naar gedragsverandering. Ook bij sociaal management is meten weten. Mensen die merken dat anderen hen weinig belonen kunnen dagelijks een oefenperiode van dertig minuten inlassen, waarbij zij bijvoorbeeld elke uur stoppen met het werk waarmee ze bezig zijn en op zoek gaan naar een gelegen-

heid om iemand te belonen. Dan gaat ze weer verder om na een uur weer te oefenen met belonen.

Na op deze manier vier of vijf dagen geoefend te hebben zullen de collega's vaker beloningen teruggeven. Wanneer men meer beloningen aan anderen geeft, krijgt men er meer terug. Het gezegde 'je krijgt wat je geeft' wordt door onderzoeksgegevens ondersteund (gebaseerd op Patterson, 1973, p. 7-11).

Intrinsieke versus extrinsieke motivatie

Binnen de gedragsanalyse wordt bekeken wat het effect is van externe prikkels (antecedenten en consequenties) op gedrag. Ook de subtiele invloed van zeer uitgerekte beloningschema's, waarbij in het laboratorium de proefdieren soms honderden responsen vertonen voordat ze beloond worden, hoort daarbij. Gedragsanalisten hebben daarom grote reserves tegen het begrip *intrinsieke* motivatie. Het is volgens hen een onwetenschappelijk begrip (want als onafhankelijke variable niet of nauwelijks te definiëren) en toont volgens hen het gebrek aan kennis over externe prikkels op gedrag (zie Vinke, 1996). Intrinsieke motivatie wordt door gedragsanalisten dan ook omschreven als 'een hypothetische situatie afgeleid uit het observeren van een individu die een bepaalde respons in hoge frequentie laat zien in de afwezigheid van een identificeerbare externe belonende consequentie; ervan uitgegaan wordt dat de respons zelf belonend is. Het is gedrag dat wordt beheerst door een zeer dun beloningschema' (Sulzer-Azaroff & Maier, 1991, p. 592).

Self justification

Self justification is een begrip dat de onjuistheid moet aantonen van de hierboven geschetste positie van de gedragsanalisten. Dit begrip houdt in dat mensen hun 'intrinsieke' motivatie kunnen verliezen als zij plotseling 'extrinsiek' beloond worden voor het betreffende gedrag. Zo zouden kinderen stoppen met een spelletje als zij daar plotseling snoep voor krijgen en deze beloning in een volgend stadium wordt onthouden. Daarvoor is inderdaad bewijs gevonden (Deci and Ryan, 1985). De reden daarvoor lijkt echter niet te liggen in het verminderen van 'intrinsieke' motivatie, maar in het doorbreken van een onregelmatig beloningsschema dat is gebaseerd op natuurlijke versterkers, in dit geval sociale beloningen van de kinderen onderling (zie Mawhinney, Dickinson & Taylor, 1989; Skaggs, Dickinson & O'Connor, 1992).

Hoe belonen we?

Slechts weinig mensen bezitten de gave om door het gebruik van sociale beloningen gedrag te veranderen. Iedereen gebruikt honderden sociale beloningen per dag, maar weinig mensen gebruiken ze goed. De meeste mensen gebruiken sociale beloningen lukraak, waardoor ze het idee krijgen dat het onmogelijk is het gedrag van anderen te veranderen. Of het gedrag van medewerkers daadwerkelijk veran-

dert en of de veranderingen stabiel zullen zijn, hangt voor een belangrijk deel af van de vraag of de hier beschreven vaardigheden in praktijk worden gebracht.

Het eerste dat we kunnen doen is het *belonen van het gedrag dat we graag zien*. Veel leidinggevendenden zien wel dat een medewerker zich prettig gedraagt, maar denken een medewerker te verwennen door daar goedkeurend op te reageren. Dit lijkt een soort excuus te zijn. Dergelijke managers belonen zelden het gedrag van anderen. Ze vinden het vanzelfsprekend dat hun mensen goed presteren. De realiteit is echter vaak anders. Anderzijds hebben we de persoon die anderen prijst voor het doet er niet toe welk gedrag. Misschien is hij dol op zijn collega's, maar waarschijnlijker belooft hij zonder er bij na te denken.

Gewenst gedrag direct belonen wanneer het voorkomt kenmerkt degene die het goed doet. Versterk productief gedrag van de collega en negeer improductief gedrag. Wanneer dit langere tijd wordt volgehouden zal improductief gedrag geleidelijk uitdoven. Het direct belonen kan niet voldoende benadrukt worden. Hoe langer gewacht, des te minder effectief. Een salesmanager die bijvoorbeeld enkele dagen wacht om haar jongste medewerker te bedanken voor een binnengehaalde order, zal minder effectief belonen dan een manager die dat direct doet. Degene die snel beloond wordt, zal in de toekomst vaker het gewenste gedrag laten zien (Patterson, 1973, p. 27-29).

Belonen kan geleerd worden: $Tp \rightarrow TP \rightarrow Pt \rightarrow P$

Mensen die niet gewend zijn om veel te belonen kunnen dat in het begin gekunsteld vinden. Maar ook sociaal gedrag wordt voor een belangrijk deel aangeleerd. Bij het leren van iedere sociale vaardigheid, waaronder belonen, kunnen vier fasen worden onderscheiden. In de eerste fase van het leerproces is er sprake van *Tp*, dat wil zeggen dat het gesprek beheerst wordt door de *Techniek*, de manager is er door gepreoccupeerd. De *persoon* van de medewerker staat op de achtergrond. De manager heeft geen of weinig aandacht voor zijn medewerker omdat hij alle aandacht nodig heeft voor de gulden regels. De tweede fase kan getypeerd worden door de letters *TP*; de *Techniek* staat nog centraal maar wordt op een *Persoonlijke* wijze gehanteerd. De derde fase is *Pt*; de *Persoon* van de manager staat centraal, maar het is nog duidelijk dat hij een *techniek* hanteert die als zodanig opvalt en herkenbaar is. De vierde fase is *P*; dat wil zeggen, de *techniek* is geïntegreerd in het totale gedragspatroon van de *Persoon* en als zodanig niet meer te herkennen. De *techniek* is 'geautomatiseerd', vergt geen aandacht meer en alle aandacht is voor de medewerker die in deze fase niet meer het gevoel heeft gemanipuleerd te worden (Hogan, 1964, in Vrolijk, 1978).

Positief etiketteren

Een bijzondere vorm van belonen is positief etiketteren. Daarbij worden positieve gegevens geselecteerd uit een schijnbaar problematische situatie. Wanneer een po-

sitieve etikettering geaccepteerd wordt, veranderen de negatieve opvattingen die men over zichzelf heeft. Achttē een medewerker zich eerst 'gek', 'dom', 'onhandig' of 'abnormaal', nu krijgt hij een meer positieve kijk op zichzelf (Lange, 1980, blz. 59).

Twee voorbeelden van positief etiketteren

Een directiesecretaresse is het met haar omgeving eens dat zij te snel en te gejaagd doet, waardoor zij vaak gespannen zou zijn. In plaats van mee te gaan met deze etikettering kan de leidinggevende een andere interpretatie geven: het tempo waarin zij dingen doet past bij haar levendige persoonlijkheid en stelt haar in staat om zich met veel dingen die haar interesseren bezig te houden. Het voortdurend proberen om - tegen haar gewoonte in - 'rustig en langzaam' bezig te zijn geeft juist spanning (Lange, 1980, p. 59).

Tineke, een 27-jarige typiste, leeft nog bij haar ouders thuis. Ze heeft geen vaste partner. Haar jongere zus woont elders, is getrouwd en heeft een kind. Tineke verzuimt herhaaldelijk van haar werk vanwege psychosomatische klachten en depressies. In een gesprek met haar manager beschrijft ze het leven thuis als 'ondraaglijk' - de ouders hebben veel conflicten -, maar volgens haar is het praktisch onmogelijk elders woonruimte te vinden. Nadat duidelijk is geworden dat Tineke op subtielē wijze pogingen om daadwerkelijk een woning te vinden saboteert, houdt haar manager in aanwezigheid van de ouders een lange toespraak, met de volgende strekking: Tineke offert zich op uit loyaliteit voor haar ouders. Zij is de enige die deze mensen begrijpt en die hun lijden verzacht. Bij spanningen is zij bereid als bliksemafleider op te treden. Door ziek te worden stelt ze moeder in de gelegenheid voor haar te zorgen - wat moeder zo graag doet. Ook haar werk offert ze op om thuis als hulpverlener een bijna bovenmenselijke taak te vervullen: het gelukkig maken van haar ouders. Zo gaat het nog een tijdje door. Tineke voelt zich zeer begrepen. Wanneer bij latere gesprekken de manager op overdreven wijze doorgaat op deze lijn gaat zij gaandeweg meer sputteren en rebelleren. Geleidelijk neemt zij nu meer afstand van haar ouders (Van der Velden, Van der Hart & Van Dijk, 1980, blz. 47-48).

Uitdoving

Als gedrag, dat is ontstaan als gevolg van beloning, niet langer wordt beloond treedt *uitdoving* op. Als we bijvoorbeeld roddelgedrag negeren en niet langer laten volgen door een belonende consequentie zoals aandachtig luisteren, zal het waarschijnlijk stoppen. Het is de manier om mensen iets niet meer te laten *willen*. Uitdoven is daardoor effectiever dan straf. Bij straf doen mensen dingen niet meer omdat ze het niet meer *mogen*. Uitdoving is ook subtieler. Het heeft geen negatieve bijverschijnselen die straf wel heeft.

Negeren kan als straf wordt ervaren, met alle negatieve gevolgen van dien (daar wordt nog op teruggekomen). Het is daarom beter tegelijkertijd gedrag te belonen dat *onverenigbaar* is met het uit te doven gedrag. Constructief spreken over het werk is bijvoorbeeld onverenigbaar met roddelen. Het kan niet tegelijkertijd plaatsvinden. Om roddelgedrag zo effectief mogelijk uit te doven is het verstandig roddelverhalen te negeren en aandachtig te luisteren naar werkgerelateerde uitspraken.

Het is lang niet altijd gemakkelijk om ongewenst gedrag te negeren. Vaak roept het bij ons zelf agressie of angst op. Kortom, we worden er emotioneel van. Als we allerlei 'wantoestanden' opmerken zijn we snel geneigd de mensen een hartig woordje toe te spreken. Dit is vaak niet effectief. Neem daarom in geval van woede een periode van rust in acht of loop een blokje om. Wanneer we weer bij zinnen zijn zullen we verstandiger handelen.

Shaping (tussenstappen belonen om tot een einddoel te komen)

Gedragsveranderingprogramma's hangen af van het koppelen van beloning aan gewenst gedrag. Maar als het gedrag nooit plaatsvindt, helpt beloning niet. Gedrag moet optreden om beloond te kunnen worden. Mensen doen niet snel iets dat ze niet geleerd hebben. Gedrag dat een medewerker niet kent kan worden aangeleerd, maar ontstaat zelden spontaan. Om een medewerker nieuw gedrag aan te leren, wordt eerst het gedrag beloond dat enigszins bij het gewenste gedrag in de buurt komt. Vervolgens wordt geleidelijk aan gedrag beloond dat steeds dichterbij de buurt komt van het 'optimale' gedrag. Dit noemen we *shaping*.

Een van de meest voorkomende redenen voor het falen van gedragsverandering is gebrek aan *shaping*. Bij ieder gedragsveranderingprogramma kan gebruik worden gemaakt van *shaping*. Het komt echter vaak voor dat managers alleen perfect gedrag belonen. Dit vermindert de kans dat het gedrag ooit zal optreden sterk.

Sommige managers houden niet van *shaping* omdat ze vinden dat medewerkers bepaalde standaards 'moeten' halen en het niet 'verdienen' om beloond te worden voor prestaties die onder de maat vallen: 'Ze worden er toch voor betaald!' Managers die er zo over denken belemmeren het leren, omdat ze belangrijke vooruitgang in de richting van de standaard niet belonen. Daarmee kunnen ze de organisatie en de medewerker benadelen. Om medewerkers te helpen nieuw gedrag aan te leren is het verstandig om met beloning te beginnen op het huidige niveau en dan langzaam maar zeker te bewegen naar het uiteindelijke doel (Potter, 1980, blz. 58).

Shaping vindt plaats bij docenten die afstudeerders of promovendi begeleiden bij hun werk. Gezien het geringe contact dat zij met hun begeleiders onderhouden is het van belang dat de interacties positief verlopen. Meestal is veel aan te merken op het werk en is het verleidelijk om vooral op de zwaktes te wijzen. Effectiever is het echter om aandacht te besteden aan de (soms weinige) positieve onderdelen

die in het verslag te ontdekken zijn om dat gedrag te versterken. De positieve bijwerkingen van het belonen wegen op tegen de negatieve bijwerkingen van het straffen van zwakke onderdelen. Ware kunst van een goed docent.

Hoewel shaping meestal een kortere tijd in beslag neemt is ook het systeem van promotie maken een voorbeeld van shaping. Nadat docenten ervoor zorgen dat de afgestudeerde basisvaardigheden heeft om in een organisatie te kunnen functioneren, stimuleert de werkgever aanvullende gedragsverandering door bevordering in het vooruitzicht te stellen (antecedent) bij bepaald gedrag. Heeft men eenmaal bevordering gemaakt, dan kunnen verdere bevorderingen volgen, of andere gewaardeerde consequenties, zodra opnieuw een gewenste gedragsverandering optreedt.

De woorden 'direct' en 'vaak' zijn belangrijk bij belonen. De woorden 'kleine stapjes' zijn belangrijk bij shaping. Dat is de manier om medewerkers te leren om bijvoorbeeld een vakman te worden, beter met klanten om te gaan of meer tegen je te praten. Het complexe gedrag, benodigd om het doel te bereiken, kan in honderden kleine stapjes worden verdeeld. Het bereiken van elk van deze kleine stapjes kan het best afzonderlijk beloond worden.

Sommige managers menen dat het gebruiken van beloningen hen afmat of dat ze daardoor hun medewerkers verwennen. Een medewerker wordt niet verwend door *te veel beloningen*. Het belonen van de *verkeerde gedragingen* (bijvoorbeeld inactiviteit) verwent de medewerker (Patterson, 1973, p. 29). Dat ook *verkeerde beloningen* slecht uitpakken komt naar voren in hoofdstuk 7, waar een afdeling wordt gestimuleerd om de productiviteit te verhogen. Daar blijkt vrije tijd geen goede motivator. Medewerkers zijn bang met hun vrouw op vrijdag boodschappen te moeten doen als zij op donderdag de prestatie geleverd hebben. Een beloningsvragenlijst maakt duidelijk dat er grote verschillen bestaan tussen beloningsvoorkeuren en uiteindelijk wordt besloten met de afdeling te gaan bowlen als de prestatie na drie maanden minimaal 5% is gestegen.

Straf

Veel gedrag van mensen op het werk is niet productief. Vaak verricht een persoon geen handelingen die positieve consequenties opleveren, maar handelingen die negatieve consequenties vermijden. Het volgende voorbeeld laat zien hoe dergelijk vlucht- en vermijdingsgedrag ontstaat.

Frank is verschillende keren bekritiseerd door zijn baas voor 'rondhangen'. Daarbij heeft Frank geleerd dat hij niet wordt bekritiseerd als hij werkt. Dit is een situatie waarbij de aanwezigheid van de baas (een *negatieve prikkel*) werkgedrag (*vermijdingsgedrag*) stimuleert door het achterwege laten van de kritiek (*iets onplezierigs*). Als de baas er niet is, bestaat de kans dat Frank gaat rondhangen, omdat dat gedrag in afwezigheid van de baas waarschijnlijk niet bekritiseerd zal worden. Rondhangen in afwezigheid van de baas kan zelfs beloond worden door te praten met anderen. We zeggen dat het gedrag van Frank onder *stimulus controle* staat:

als de baas afwezig is gaat Frank rondhangen en geniet hij van het praten met anderen.

De baas, het bedrijf en Frank hebben een serieus probleem: werken om kritiek of andere negatieve consequenties te vermijden is inefficiënt en onplezierig. De enige manier waarop de baas de efficiëntie van Frank in stand kan houden is door hem continu in de gaten te houden, met de impliciete dreiging van kritiek als het werk niet wordt uitgevoerd.

Vluchtgedrag lijkt veel op vermijdingsgedrag. Terwijl bij vermijdingsgedrag afstand wordt *gehouden* van een negatieve prikkel (zoals Frank die zoveel mogelijk uit de buurt blijft van zijn baas), wordt bij vluchtgedrag afstand *genomen* van een negatieve prikkel. Zoals de verkoopmedewerker, die na een sarcastische opmerking van de chef over zijn verlegenheid, gegeneerd wegloopt. Het is vaak moeilijk om te traceren wat een personeelslid precies vermijdt. Als de persoon succesvol de negatieve consequentie vermijdt zal de negatieve consequentie immers nooit optreden. Dreiging met disciplinaire maatregelen en andere straffen heeft daarom verreichende negatieve consequenties voor enerzijds de organisatie en het management en anderzijds de medewerkers.

Managers die strafmethoden gebruiken leren medewerkers ongewild improductiviteit aan, omdat het leidt tot vlucht- en vermijdingsgedrag (Axelrod & Apsche, 1983). Ze kunnen de instructies van hun leidinggevende gaan saboteren als revanche maatregel. Zulke medewerkers worden beperkt in hun mogelijkheid om goed te functioneren in een werksituatie en om positieve consequenties te verkrijgen (zoals gevoelens van voldoening, zelfvertrouwen, promoties en opslag). Integendeel: zij zullen geneigd zijn te vluchten in improductief gedrag. Het gebruik van strafmethoden kan ontevredenheid, weinig betrokkenheid en improductiviteit bij het personeel tot gevolg hebben.

Soms ontstaan er binnen of tussen afdelingen conflicten. Een conflict is wederzijds straffen. Als een medewerker om een bepaalde reden slecht presteert, de chef de medewerker straft en de medewerker vervolgens saboteert, dan wil de chef vaak zijn gezag handhaven door nog hardere maatregelen te treffen. Er is dan sprake van een 'negatieve spiraal'. Een goede manier daar uit te komen is het gebruik van een effectiever en ingrijpender machtsmiddel: beloning van gewenst gedrag.

De meeste gedragsdeskundigen raden het gebruik van strafmethoden af en verdedigen positieve methoden om gedrag te veranderen. Straf resulteert gewoonlijk slechts in gedragsverandering op korte termijn, vaak met ongewenste en onvoorspelbare bijwerkingen. Zoals geïllustreerd bij het geval Frank en zijn kritische baas wordt een supervisor die straf gebruikt een antecedent voor straf. Niet alleen resulteert dit in veel vermijdings- en vluchtgedrag zoals ziekteverzuim, improductief werk en ongehoorzaamheid aan de supervisor, maar het maakt het ook moeilijk voor de supervisor om te functioneren als iemand die beloningen geeft. Het is immers fysiek lastig voor de supervisor om iemand te belonen die hem vermijdt.

Als een straffende baas positief probeert te zijn, zal hij snel wantrouwen oproepen bij de medewerkers en dan is er geen grond voor beloning. Alleen met shaping kan hij het gewenste gedrag geleidelijk aan terug winnen.

Het is lastig voorspellen hoe iemand zich gedraagt als reactie op straf. Strafervaringen roepen vaak disfunctioneel emotioneel gedrag op, zoals woede-uitbarstingen, vernielingen, bedreigingen en sabotage. Gerelateerd aan vermijdings- en vluchtgedrag is het probleem van de tijdelijke onderdrukking van ongewenst gedrag. Ongewenst gedrag wordt onderdrukt zolang de straffende baas aanwezig is, maar komt meestal terug zodra deze weg is.

Een ander probleem met straf is de waarschijnlijkheid van gedragsinflexibiliteit. Gedrag dat op het ene moment als hoogst ongewenst wordt gezien kan op een ander moment gepast zijn. Maar als resultaat van straf kan het gedrag onderdrukt zijn. De suggesties van een managementtrainee kunnen bijvoorbeeld onderdrukt zijn door arrogante opmerkingen van de supervisor, waardoor later, als de supervisor actief zoekt naar suggesties, de trainee niet meer bereid is enig idee naar voren te brengen.

Een ander serieus probleem is dat hoe meer iemand van straf gebruik maakt, hoe groter de kans dat hij het opnieuw zal gebruiken. Straf wordt gewoonlijk gevolgd door het direct stoppen van het ongewenste gedrag en mogelijk verschijnt het gewenste gedrag. Kortom, de consequenties van straf hebben vaak op korte termijn positieve gevolgen voor de supervisor die de straf uitdeelt. Het is een vicieuze cirkel: de frequentie van straf zal toenemen als het ongewenste gedrag weer 'de kop op steekt'.

Neem het geval van de chef wiens baan op de tocht staat doordat de productie sterk is gedaald. Als reactie op die daling maakt hij zijn ondergeschikten allerlei verwijten en waarschuwt dat er koppen zullen rollen als de productie niet onmiddellijk stijgt (straf). Als gevolg hiervan werken de groepsleden harder en de productie neemt toe. Zoals verwacht doen de groepsleden het na een aantal dagen kalmer aan. De chef zal waarschijnlijk opnieuw straffend optreden omdat zijn eerdere dreigementen werden beloofd door een toename in de productie, waardoor hij minder risico liep ontslagen te worden.

Het grootste probleem van straffen is wellicht dat, hoewel het ongewenst gedrag onderdrukt, het geen *gewenst* gedrag aanleert. De verlegen jongste medewerker die een eerste presentatie houdt, kan worden gestraft door een afwijzende reactie. Deze reactie zal verlegenheid onderdrukken, maar hem niet leren in de toekomst beter te presenteren (Potter, 1980, p. 11-15). Daarom zullen gedragsanalisten de adviezen van Machiavelli (2000) en Schijvers (*Hoe word ik een rat*, 2002) afwijzen: zij leiden slechts tot korte termijn succes omdat mensen alleen veranderen op basis van angst, vermindering en niet zonder toezicht tot topprestaties komen.

Modelling

Om te leren dat bepaald gedrag leidt tot een bepaalde consequentie hoeft een medewerker niet altijd zelf het gedrag te vertonen en er persoonlijk door beloond te worden; iemand kan plaatsvervangend leren door het gedrag van een model en de consequenties daarvan te observeren. Dit fenomeen staat bekend als *modelling*. Als een medewerker bijvoorbeeld observeert dat zijn collega na het stellen van een vraag wordt uitgescholden door iemand van een andere afdeling, dan kan hij de persoon van die afdeling in het vervolg mijden. Hij leerde door modelling dat de kans om uitgescholden te worden (een aversieve prikkel) werd verhoogd door het stellen van een vraag (Potter, 1980, p. 20-21).

Modelling wordt uitgebreid gebruikt bij alle vormen van training. Bij een cursus over het voeren van functioneringsgesprekken bijvoorbeeld wordt gebruik gemaakt van videobanden waarop een model het goede voorbeeld geeft. Vervolgens oefent de cursist dan zelf in een rollenspel.

Een manager wordt vaak nauwlettend door de medewerkers geobserveerd. De manager is een belangrijk model voor hen. Een model ondervindt de meeste navolging als hij een belangrijke maatschappelijke positie heeft, een hoge status bezit. Dit kan worden verklaard met het begrip *nuttigheidswaarde*: in de ogen van de waarnemer heeft het gedrag van het model nut, omdat verondersteld wordt dat juist dankzij dit gedrag een bepaalde status werd bereikt. Naast status kan ook van belang zijn dat het gedrag van model en waarnemer overeenkomen. De waarnemer zal affiniteit vertonen met een model dat min of meer tot dezelfde 'bloedgroep' behoort als hijzelf, en daardoor gemotiveerd worden het gedrag van het model over te nemen.

Een model is daarom het meest effectief als hij een hoge status heeft en verder in het gedrag lijkt op de waarnemers. Bij modellen kan gedacht worden aan bekende sporters, popsterren, zakenmensen, managementgoeroes en leidinggevers in organisaties (Höweler-van Dalen, Timmerman & Plukker, 1973, p. 256-261). Het is de leidinggevende dus aan te raden zich aan te passen aan het gedrag van zijn medewerkers, omdat op die manier de meeste navolging wordt verkregen. Natuurlijk moet hij wel het navolgen waard zijn.

Een voorbeeld van modelling in een lawaaiige fabriek geven Zohar, Cohen & Azar (1980). Omdat de medewerkers meestal geen oorbescherming gebruiken, wordt gepoogd het gebruik daarvan te stimuleren. Bij regelmatige feedback wordt aangegeven wat het tijdelijke gehoorverlies is als de oorbeschermers niet gebruikt worden. Uiteindelijk gebruikt het grootste gedeelte van het personeel de bescherming (een voorbeeld van negatieve versterking – gehoorverlies wordt vermeden). Dit heeft ook effect op nieuwe medewerkers, die de feedback nooit kregen, maar die hun collega's de bescherming zien dragen (modelling-effect).

2.9 Verbaal en regelgeleid gedrag

Een belangrijk verschil tussen mensen en andere organismen, die een strottenhoofd ontberen, is taal. Volgens de gedragsanalyse is taal niet veel meer dan een manier om sneller beloningen te verwerven en straf te vermijden, dan door het allemaal zelf te moeten doen. Door bijvoorbeeld op een geschikt moment ‘brand’ te roepen, kan men veel leed besparen. Net als non-verbaal gedrag wordt taal niet als een cognitie gezien, als een verstoffelijking, een reïficatie (Weick 1979), maar omgezet in een werkwoord (spreken, schrijven etc.). Het is daarmee ook gedrag, dat onderhevig is aan dezelfde conditioneringprincipes als non-verbaal gedrag. Dat wil zeggen dat ook bepaald taalgebruik door de luisteraar(s)/ lezer(s) wordt bestraft of beloond en dientengevolge zal afnemen of toenemen. Door de gedragsanalisten wordt *taal* dan ook aangeduid met *verbaal gedrag* (Hayes & Hayes, 1992; Skinner, 1957).

Een specifieke vorm van verbaal gedrag zijn regels. Regels geven aan wat men moet doen of juist niet moet doen om een bepaalde beloning te krijgen of straf te vermijden. Volgens de gedragsanalisten worden regels alleen nageleefd als dat gunstige consequenties heeft. De regel is dan een antecedent die aanzet tot het gedrag (Hayes, 2004). Mensen zouden zowel in het bedrijfsleven als in de maatschappij regels onvoldoende naleven als de betrouwbare consequenties ontbreken. De gedragsveranderingstechnieken die in dit hoofdstuk worden behandeld, geven de mogelijkheid om de eigen prestaties en die van de medewerkers te verhogen. Stimuleren van gewenst gedrag door beloning blijkt meestal effectiever dan het straffen van ongewenst gedrag. Door vervelende gebeurtenissen veel aandacht te geven ontstaat een nare sfeer op het werk waar de productiviteit onder kan lijden. Door ‘fouten’ van mensen af te straffen wordt de kans vergroot dan zij niet meer durven experimenteren en leren. Leren kan het best geschieden via beloning van gewenst gedrag. Als mensen steeds vaker constructief gedrag laten zien is er minder ruimte voor disfunctioneren.

2.10 Methode van gedragsmanagement: stapsgewijs gedrag veranderen

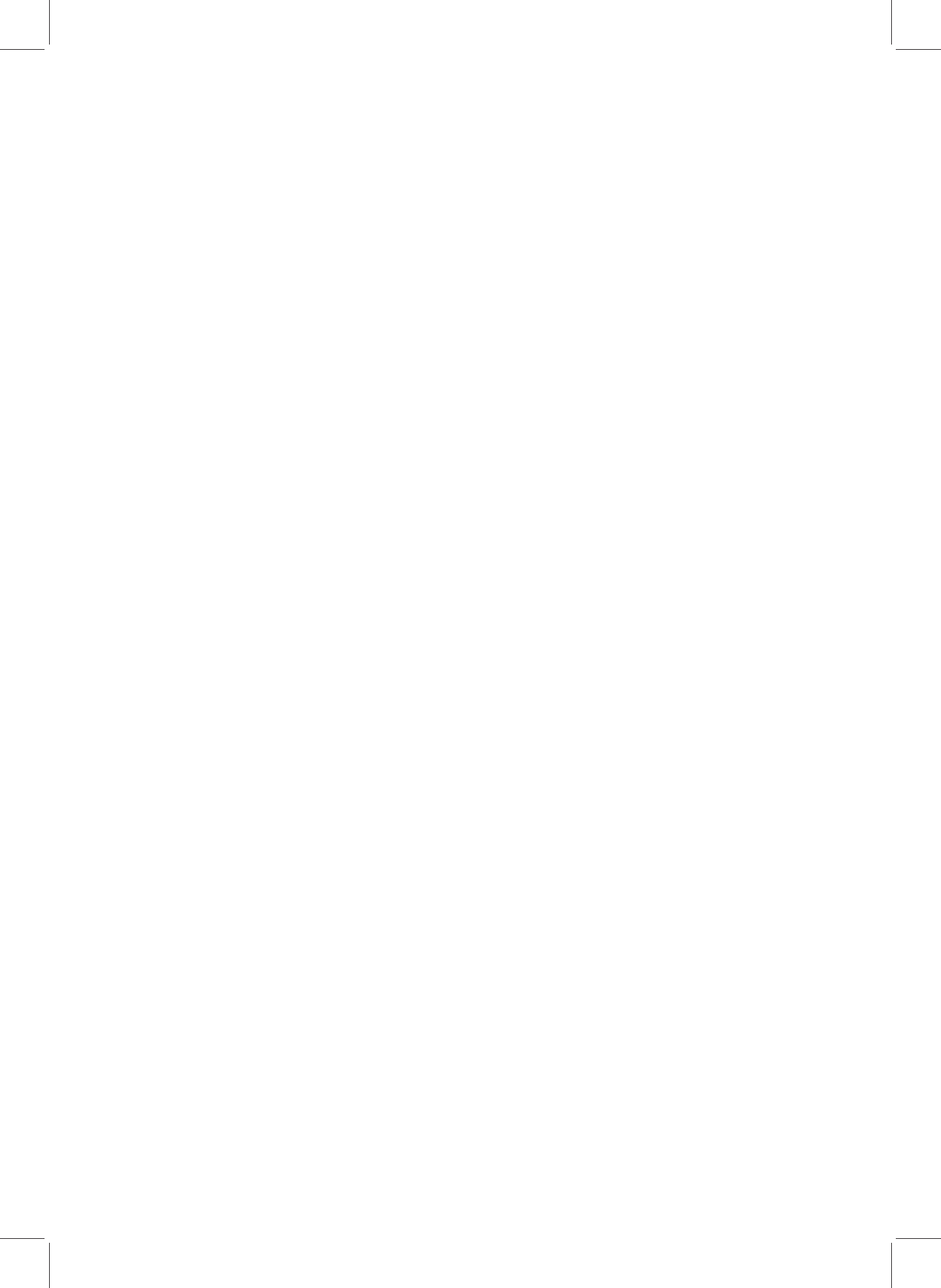
Gedragsmanagement wordt meestal in een aantal stappen doorlopen. De volgende zeven stappen zijn daarbij kenmerkend:

1. Het vaststellen van het doelgedrag (zoals het realiseren van een bepaalde omzet, de snelheid waarmee een nieuw product op de markt wordt gebracht, het aantal ideeën van een reclamemaker)
2. Het meten van het doelgedrag

3. Het vaststellen van de antecedenten en consequenties van het doelgedrag (de ABC analyse)
4. Het terugkoppelen van de metingen aan de medewerkers via mondelinge en grafische feedback
5. Het stellen van doelen
6. Het wijzigen van de consequenties
7. Het evalueren van de effectiviteit van de interventie door de metingen voor en na de interventie te vergelijken, zo mogelijk met controlegroepen.

Het stappenplan kan gebruikt worden als een probleem wordt geconstateerd waarbij gedrag een belangrijk onderdeel vormt, maar ook bij het 'doorlichten' ('auditen') van een afdeling of organisatie. Dit stappenplan voor gedragsmanagement is gebaseerd op Daniels & Daniels (2004). Voor vrijwel uitputtende checklists voor het opzetten en uitvoeren van een gedragsveranderingsprogramma verwijzen we naar Sulzer-Azaroff & Maier (1991). Ook bevelen we het heldere stappenplan voor *organisatieverandering* aan van Zielstra, de Sonnaville en Jansen (2001) als context voor *gedragsverandering*. In hoofdstuk vijf worden de stappen van gedragsmanagement nader uitgewerkt in de vorm van een protocol. Ze vormen het kader van de te beschrijven cases. De stappen worden hier geïllustreerd aan de hand van het voorbeeld waarmee we hoofdstuk 1 begonnen:

In dit voorbeeld is het doelgedrag het aantal geproduceerde bumpers (stap 1). Het aantal geproduceerde eenheden wordt ieder uur gemeten (stap 2). De nieuwe manager constateert dat wordt aangespoord (een antecedent) tot gedragsverandering, maar dat de medewerkers geen consequenties gekoppeld zien aan een verbeterde prestatie (stap 3). Hij stelt een doel (stap 5) en voert een koppeling in tussen prestatie en een extra pauze (stap 6). Vervolgens evalueert hij deze interventie door de nieuwe opbrengst te meten. Een ruime verdubbeling wordt geconstateerd (stap 7). Als de beloning wordt weggenomen, daalt direct de prestatie, een aanwijzing dat de pauze daadwerkelijk een beloning is voor de medewerkers. In hoofdstuk 4, waarin de opzet van het empirisch gedeelte van het onderzoek staat beschreven, worden bovengenoemde stappen van gedragsverandering verder uitgewerkt.



3. Overzicht van effectstudies

Het is niet alleen van belang dat een theorie plausibel is, een hoge 'face validity' heeft, maar ook klopt, waar is. En beter voorspelt dan andere theorieën. Om na te gaan of de theorie van gedragsmanagement steun krijgt in onderzoek of juist kan worden ontkracht, wordt in dit hoofdstuk nagegaan wat er bekend is over de effectiviteit ervan.

Vanaf de jaren 1960 zijn effectstudies verricht naar gedragsmanagement, inclusief een aantal overzichtstudies (bijvoorbeeld Andrasik, 1979; Andrasik, Heimberg & McNamara, 1981; Andrasik & Heimberg, 1982; Frederiksen, 1982a, 1982b; Frederiksen & Johnson, 1981; O'Brien e.a., 1982; Merwin, Thomason & Sanford, 1989, Redmon, 1991; Stajkovic & Luthans, 1997). Een aantal hiervan wordt hier besproken. Hoewel de studies uit de jaren zestig op het eerste gezicht gedateerd lijken, maakt de gebruikte innovatieve methodiek hen toch verfrissend en het bestuderen waard. Omdat dergelijke studies in Nederland nog niet zijn verricht, zijn ze voor ons land actueel.

De effectiviteit van gedragsmanagement is getoetst in een breed veld van sectoren. De industrie, dienstverlening, overheidsorganisaties in vooral Amerikaanse maar ook in andere landen (bijvoorbeeld Welsh, Luthans & Sommer, 1993b, in Rusland). Het toepassen van gedragsmanagement leidt volgens deze studies tot een toename van industriële productie (o.a. Welsh, 1993a), betere verkoopresultaten (o.a. Luthans, Paul & Baker, 1981), een betere klantenservice (o.a. Luthans, Fox & Davis, 1991), meer veiligheid (o.a. Haynes, Pine & Fitch, 1982) en een afname van ziekteverzuim (o.a. Kempen, 1977, 1982).

Het meest uitgebreid is de bibliografie van Rescigno (1984) waarin elf toepassingsgebieden worden onderscheiden. Deze gebieden variëren van prestatieverbetering, beloningssystemen, training en ontwikkeling, verkoopbevordering tot het toepassen van zelfcontroleprocedures. Rescigno merkt op dat:

'...ondanks het succes dat met gedragsmanagement is behaald bij AT&T, General Motors, IBM, Procter and Gamble, Ford, Chase-Manhattan, kleine bedrijven nog wat voorzichtig zijn met het uitproberen van iets innovatiefs, vooral in een moeilijke economische periode waarin het er vooral gaat om het hoofd boven water houden. Als deze bedrijven de literatuur zouden bestuderen en het onderzoek zouden uitpluizen dat is gedaan met gedragsmanagement, zouden ze er achter komen dat de technieken van de gedragsanalyse veel gedaan hebben om de productiviteit, het plezier in het werk en de winst van bedrijven te verhogen. De bibliografie is bedoeld voor die organisaties die geïnteresseerd zijn in

achtergrondmateriaal over het onderwerp en vooral voor managers die geïnteresseerd zijn in gedragsmanagement programma's in hun organisatie. (p. 6)'

In Nederland geldt dit niet alleen voor de kleine, maar ook voor de grote bedrijven. Ondanks het succes en populariteit van gedragsmanagement in de Verenigde Staten, is er in Nederland nauwelijks ervaring mee opgedaan. Een uitzondering geldt voor de chemische industrie, waarbinnen tal van gedragsgerichte veiligheidsprogramma's lopen.

Rescigno (1984) concludeert dat binnen het bedrijfsleven nog steeds de traditie bestaat om op een straffende manier problemen tussen management en medewerkers op te lossen en dat het management er van uit gaat dat het hun medewerkers niet kan schelen of de organisatiedoelen worden bereikt. Het management is geneigd autocratisch te worden, de medewerker ontvangt geen bonus, geen waardering en geen krediet voor het verrichten van goed werk. Als gevolg hiervan doet de medewerker het minimum wat van hem verwacht wordt en handhaaft een middelmatig niveau van presteren. Gedragsmanagement zou het management positiever kunnen maken en effectiever in het omgaan met de problemen van arbeid en management.

Andrasik (1979) en Merwin (1989) geven een overzicht van studies naar de werkzaamheid van gedragsmanagement en vergelijken ze met elkaar. De overzichten van deze studies zijn in schema opgenomen in de bijlagen 2.1 en 2.2.

3.1 Overzicht van Andrasik

Andrasik (1979) geeft een overzicht van gedragsmanagementstudies die tot 1979 zijn verricht in de private sector. In zeven prominente tijdschriften op het gebied van bedrijfskunde, gedragsanalyse, gedragstherapie en arbeids- en organisatiepsychologie, komt hij 19 artikelen op dit gebied tegen, waarin 20 studies staan beschreven. Een overzicht van deze studies is opgenomen in bijlage 2.1. De studies zijn beoordeeld op vier criteria: (1) betrouwbaarheid van de metingen, (2) aanwezigheid van een nulmeting, (3) systematische interventie en (4) follow-up.

Om aan criterium 1 te voldoen moeten de metingen tenminste enige malen door twee of meer onafhankelijke observatoren zijn uitgevoerd. Ook moet een kwantificering van de mate van overeenstemming worden getoond. Om aan criterium 2 te voldoen moeten voorafgaand aan de interventie gegevens zijn verzameld over het niveau van de afhankelijke variabelen. Er is sprake van een systematisch interventie (criterium 3) als de interventie dusdanig is uitgevoerd dat oorzaak-en-gevolg conclusies kunnen worden getrokken. Dat wil zeggen dat het de interventie is, en niet iets anders, dat tot veranderingen in de afhankelijke variabelen hebben geleid. Aan dit criterium wordt tegemoet gekomen als gebruik is gemaakt van één van de

volgende onderzoeksontwerpen: *terugtrekontwerp* (waarbij de interventie wordt gestaakt om te zien of de afhankelijke variabele dat ook doet), *omgekeerd ontwerp* (waarbij het tegenovergesteld gedrag wordt gestimuleerd – zie voor een eenvoudig voorbeeld hoofdstuk 6, waarbij eerst hoog frequent gedrag wordt beloond en vervolgens laag frequent gedrag), *multiële nulmeting ontwerp* (waarbij het prestatieniveau tijdens de ene interventie als nulmeting wordt gebruikt voor een volgende interventie) of het gebruik van controle of vergelijkingsgroepen (zie voor uitgebreide beschrijving van gedragsanalytische designs Hersen & Barlow (1976), Kazdin (2000) en Komaki (1977)). Om aan criterium 4 (follow-up) te voldoen, moeten ook gegevens zijn verzameld nadat de interventie enige tijd achter de rug is.

Resultaten van de methodische evaluatie

De resultaten van deze analyse laat zien dat 30% van de studies tegemoet komt aan het betrouwbaarheids criterium. Bij 100% is een nulmeting verricht, bij 60% is systematisch geïntervenieerd, waarbij met grote zekerheid geconcludeerd mag worden dat de interventies verantwoordelijk zijn voor de prestatieverbetering. In slechts 20% van de gevallen worden follow-upgegevens verzameld.

Resultaten van de interventies

Zoals te zien in bijlage 2.1, is gedragsmanagement succesvol toegepast bij verschillende aantallen personen, variërend van één tot duizenden, met behulp van verschillende interventies, bij verschillende type problemen. Alle gerapporteerde resultaten zijn positief. De omvang van sommige projecten is opmerkelijk. Zo voert Bourdon (1977) een puntensysteem in bij een organisatie met 1500 medewerkers.

Bij slechts 6 van de 20 studies zijn kosten-baten ratio's vermeld. De kosten (staf, tijd, extra uitgaven etc.) die bij het invoeren van interventies komen kijken zijn vaak aanzienlijk. Bij twee van genoemde zes studies werden weliswaar kostenbesparingen gerapporteerd, maar niet in cijfers (Runnion e.a., 1978; Yukl & Latham, 1975). De overige vier studies rapporteren een 23% daling van de kosten (Latham & Dossett, 1978), een geschatte jaarlijkse besparing van \$25.000 (Emmert, 1978), een geschatte jaarlijkse besparing van \$76.000 (Adam, 1975) en een kosten/opbrengsten ratio van ongeveer 1/200 (Bourdon, 1977).

Over het algemeen zijn de interventies door de organisaties positief ontvangen. Dit heeft vooral te maken met het feit dat veel interventies vooraf zijn gegaan door training en uitgebreide onderhandelingen met medewerkers op verschillende niveaus. Ook werden vele van de interventies uitgevoerd onder supervisie van een fulltime consultant of manager.

De onderzoeken verlopen niet altijd zonder problemen. De problemen met, vooral, puntensystemen in psychiatrische ziekenhuizen zijn goed gedocumenteerd (bijvoorbeeld Atthowe, 1972; Hall & Baker, 1973; Kazdin & Bootzin, 1972; Repucci, 1977; Repucci & Saunders, 1974). Enkele van de door Andrasik (1979) vermelde

studies hebben hier ook mee te kampen. Gupton en LeBow melden dat het management geen toestemming geeft het programma opnieuw op te starten na een geplande terugkeer naar de nulmeting. Yukl en Latham (1975) gebruiken de uitkomsten van het opwerpen van een munt om te bepalen onder welk beloningschema iemand valt. Dat wordt niet in dank afgenomen. Yukl et al. (1976) passen hun ontwerp aan als gevolg van intense negatieve reacties op één van de gehanteerde variabele beloningschema's. Dit terwijl Latham en Dossett, die vergelijkbare beloningschema's gebruiken, enthousiaste reacties krijgen. Pedalino en Gamboa (1974) geven aan dat hun interventie voortijdig moet worden gestaakt omdat het bedrijf er niet voor voelt het door hen gebruikte loterijstelsel permanent in te voeren.

Conclusies

Andrasik (1979) concludeert dat zowel enkelvoudige (feedback, doelstellen of belonen) als meervoudige (een combinatie hiervan) gedragsanalytische interventies werkprestaties positief beïnvloeden. Een verbetering van het onderzoek zou te bereiken zijn als (1) de betrouwbaarheid van de metingen van de afhankelijke variabelen wordt verbeterd, evenals de betrouwbaarheid van de interventies (d.w.z. meerdere beoordelaars laten optreden), (2) de verschillende interventies beter uit elkaar worden gehaald om hun afzonderlijke bijdrage aan het resultaat te kunnen bepalen, (3) de kosten van de interventie en niet alleen de baten worden vermeld, (4) de verschillen in effectiviteit tussen gedragsmanagement en andere aanpakken worden vergeleken en (5) de lange termijn-effecten van de toepassingen worden gevolgd.

3.2 Resultaten tussen 1978 en 1986

Tien jaar later dan Andrasik (1979) evalueren Merwin, Tomason & Sanford (1989) de gedragsmanagementstudies die tussen 1978 en 1986 zijn uitgevoerd in de private sector (zie tabel 2.2). Na raadpleging van dezelfde zeven tijdschriften als Andrasik (1979) komen zij tot een aantal van 31 artikelen met 35 experimenten (75% meer dan het overzicht van Andrasik).

Resultaten van de methodische evaluatie

Andrasik (1979) vindt bij 30% van de door hem onderzochte studies een betrouwbaarheidcontrole voor de afhankelijke variabelen. In de studie van Merwin et al. (1989) is dat percentage verdubbeld tot 59%. Net als bij Andrasik is bij alle studies een nulmeting uitgevoerd. Het percentage studies waaruit, gegeven de designs, oorzaak-gevolg conclusies kunnen worden getrokken is verschoven van 60% naar 83%. Ook het aantal follow-up metingen is gestegen: van 60% naar 83%, evenals

het percentage studies waarbij wordt gerapporteerd over de kosten van het programma. In tabel 3.1 staan deze gegevens opgesomd.

Merwin e.a. voegen nog toe dat in hun studie in 49% van de gevallen gebruik wordt gemaakt van een terugtrekontwerp (bijv. ABA of ABAB) en in 34% van een meerdere nulmeting ontwerp. Van de studies waarbij follow-up metingen worden gemeld wordt in 88% van de gevallen continu gemeten en in de rest van de gevallen na een onderbreking. De interventies bij de gerapporteerde studies bestaan voornamelijk uit feedback (77%) en beloning (83%).

Tabel 3.1 Verschillen in kenmerken van de studies van Andrasik (1979) en Merwin e.a. (1989)

| | Studies onderzocht door Andrasik (1979) | Studies onderzocht door Merwin et al. (1989) |
|---|---|--|
| Aantal studies | 20 | 35 |
| Betrouwbaarheidscontrole | 30% | 59% |
| Nulmeting | 100% | 100% |
| Oorzaak-gevolg conclusies mogelijk | 60% | 83% |
| Follow-up metingen | 20% | 67% |
| Informatie over de kosten van het programma | 30% | 46% |

Resultaten van de studies

Van de experimenten waarbij een kosten/batenanalyse van het programma wordt gegeven (46% van de onderzocht studies) variëren de opbrengsten van \$580 per maand voor klanten tot \$105.000 per jaar voor een organisatie.

Conclusies

Merwin e.a. (1989) constateren een tendens om meer follow-upgegevens te verzamelen en om de financiële kosten/baten te vermelden. Verder is gedragsmanagement in de private sector toegenomen sinds het overzicht van Andrasik (1979). Gedragsmanagement is toegepast bij een groot gebied van gedragingen en de methodologische degelijkheid is verbeterd.

3.3 Overzicht van Stajkovic & Luthans

In hun meta-analyse van 19 effectiviteitstudies naar gedragsmanagement constateren Stajkovic en Luthans (1997) een gemiddelde productiviteitsstijging van 17%. Hoewel gedragsmanagement bij alle onderzochte studies een significant effect laat zien, blijken industriële organisaties meer te profiteren dan dienstverlenende orga-

nisaties. De auteurs verklaren dit door het feit dat doelgedrag bij dienstverlening minder gemakkelijk is vast te stellen dan doelgedrag tijdens productieprocessen. Financiële, materiële (tastbare) en sociale beloningen hebben alle drie, ook in combinatie, een significant effect op prestatieverbetering volgens deze studie (p. 1138).

3.4 Verzuim

Verzuim en arbeidsongeschiktheid zijn al jaren een groot probleem binnen de Nederlandse arbeidsmarkt. Tal van maatregelen worden onderzocht en genomen om ze te bestrijden. Arbodiensten zijn in het leven geroepen om ziekteverzuim preventief en curatief tegen te gaan.

In Nederland is de situatie rond verzuim anders geregeld dan in de Verenigde Staten. Bedrijven kunnen zich daar bij verzekeraars tegen de kosten van ziekteverzuim verzekeren. De premie van een dergelijke verzekering is deels afhankelijk van het verzuimpercentage. Dat is een extra prikkel voor bedrijven om het ziekteverzuim zo laag mogelijk te houden. Een hulpmiddel daarbij is gedragsmanagement. Hier volgt een overzicht van de gerapporteerde studies (Kempen, 1982, p. 372).

Uit dit schema blijkt een hoge mate van effectiviteit van gedragsmanagementprogramma's voor het bestrijden van verzuim. De resultaten lopen uiteen van 18% tot 50% vermindering in periodes variërend van 2 weken tot 2 jaar (zie bijlage 2.4).

Kempen (1982) concludeert dat er twee alternatieven zijn om verzuim te verminderen: de oorzaken van verzuim wegnemen of de effecten van deze oorzaken minimaliseren door betere controle. Het wegnemen van de oorzaken (in terminologie van gedragsmanagement: antecedenten) van extreem verzuim kan forse veranderingen in de organisatie met zich meebrengen, een optie die in veel gevallen niet praktisch is, zeker niet op de korte termijn. In tegenstelling daarmee vergt het minimaliseren van de effecten van deze oorzaken slechts enige aanpassing: het in evenwicht brengen van de consequenties voor aanwezigheid en afwezigheid.

Deze aandacht voor de consequenties van aanwezigheid hoeven niet gezien te worden als een devaluatie van pogingen om meer fundamentele oorzaken van verzuim weg te nemen. De mate waarin oorzaken van onvrede verminderen en medewerkers met meer plezier werken, zorgt voor een prettiger en gemakkelijker klimaat voor leidinggevend en hun medewerkers te motiveren. Er zullen altijd medewerkers zijn die zorgen voor veel tijdverlies in vergelijking met hun collega's. Effectief motiveren via positieve consequenties zal daarom nodig blijven om de kosten te beheersen en een gevoel van rechtvaardigheid te laten bestaan.

3.5 Veiligheid

Veiligheid is binnen de industrie een belangrijk vraagstuk. In 2007 waren er 4 miljoen beroepsongevallen en beroepsziekten in de Verenigde Staten in de private sector. Dit staat gelijk aan 4,2 ongevallen en ziektes per 100 fulltime medewerkers. Van die 4 miljoen resulteren 2 miljoen in overplaatsing, verlies van bewustzijn, bewegingsbeperking, ziekteverzuim of medische behandeling na 1e hulp (Amerikaans ministerie van arbeid (USDOL), 2008a). 5488 medewerkers verliezen het leven in 2007, 15 per dag in de VS (USDOL, 2008b).

De kosten van beroepsongevallen en ziekten zijn één van de grootste vermijdbare uitgaven van een land (Loafman, 1996). Daarbij is het niet in geld uit te drukken leed voor de betrokken medewerkers en hun gezinnen niet meegenomen. De feitelijke kosten bedragen \$121 miljard in 1996. Hieronder vallen salaris en productiviteitsverlies (\$60,2 miljard), medische kosten (\$19 miljard), administratieve uitgaven (\$25,6 miljard), kosten voor de werkgever (\$11,3 miljard), schade aan voertuigen (\$1,6 miljard) en brandschade (\$3,3 miljard) (National Safety Council, 1997). Er is geen reden om aan te nemen dat de cijfers in Nederland verhoudingsgewijs sterk van die in de VS zullen verschillen.

Historisch gezien besteden sociale wetenschappers vooral aandacht aan het bepalen van factoren die zijn gecorreleerd met beroepsveiligheid. Fitch et al. (1976) en Komaki et al. (1978) laten bijvoorbeeld zien dat onderzoekers persoonlijkheidskenmerken onderzoeken waarvan wordt verondersteld dat ze medewerkers vatbaarder maken voor ongevallen en ziekten. Voorbeelden van zulke persoonlijkheidskenmerken zijn het type A persoonlijkheid en een externe veiligheid locus of control (Evans et al., 1987; Jones & Wuebker, 1993).

Tegelijkertijd worden organisatiefactoren met hoge correlaties met beroepsongevallen en -ziekten bepaald. Bij deze factoren worden onder andere genoemd organisaties met seizoensontslagen, organisaties met veel secundaire arbeidsvoorwaarden of organisaties in gebieden met veel prostituees. Maar correlaties zijn geen causale verbanden. Als correlaties worden gevonden met bepaalde persoonlijkheids- of organisatiekenmerken, betekent dat niet dat deze kenmerken de ongevallen en ziekten veroorzaken. Het betekent alleen dat ze geassocieerd zijn (Slotboom, 2001; Van den Brink & Koele, 2001). Naast het causaliteitsprobleem geven correlaties geen duidelijkheid over interventiemogelijkheden (McAfee & Winn, 1989). Een correlatiebenadering raakt daarom steeds meer uit de gratie bij veiligheidsprofessionals. De aandacht richt zich vaker op het veranderen van gedrag via omgevingsvariabelen.

3.5.1 Omgevingsbenaderingen

Tegenwoordig bestaan twee belangrijke methoden waarmee de omgeving wordt veranderd: via technische verbeteringen en via gedragsinterventies. Volgens Fitch, Hermann & Hopkins (1976) richten technische interventies zich op het verminderen of reduceren van fysieke gevaren in de omgeving, terwijl gedragsinterventies het gedrag van de medewerker zodanig proberen te veranderen dat de interactie met de onveilige omgeving op een veilige manier gebeurt (p. 618). Hoewel Fitch et al. de beschrijving van gedragsinterventies beperken tot gedragsverandering bij de *medewerker*, is het belangrijk op te merken dat gedragsinterventies beter een systeembenadering kunnen kiezen die zich ook richt op het veranderen en belonen van het gedrag van *leidinggevend* op alle niveaus (Sulzer-Azaroff, Loafman, Merante & Hlavacek, 1990).

De National Safety Council rapporteert dat menselijk gedrag de oorzaak is van 94% van alle ongevallen en ziekten (Loafman, 1996). Verbeteren via technische oplossingen is daarom nodig, maar niet voldoende om beroepsongevallen en – ziekten terug te dringen. Veilig gedrag is een specialistisch gebied binnen het veld van gedragsmanagement. Aandacht wordt besteed aan wat medewerkers op het werk doen en wat de beloningscontingenties (antecedenten en consequenties) zijn die het onveilige gedrag in stand houden. Dergelijke programma's zijn succesvol toegepast in de mijnindustrie (bijvoorbeeld Fox e.a., 1987), de transportsector (bijvoorbeeld Haynes et al. 1982), onderhoud van voertuigen (bijvoorbeeld Komaki et al., 1980), de bouw (bijvoorbeeld Matilla & HyÖdynmaa, 1988) en laboratoria (bijvoorbeeld Sulzer-Azaroff, 1978).

McAfee en Winn (1989) geven een overzicht van de resultaten van 24 gedragsmanagement studies ter verbetering van veiligheid, uitgevoerd tussen 1971 en 1987. Die studies worden uitgevoerd bij uiteenlopende locaties, zoals de dienstverlenende sector, kolenmijnen, magazijnen, de vuilnisophaal, het openbaar vervoer, textiel fabrieken en technische diensten. Bij de 24 studies worden 20 verschillende functies vertegenwoordigd. De belangrijkste bevinding van het overzicht is dat bij iedere studie, zonder uitzondering, prikkels of feedback zorgen voor een toename van de veiligheid en/of minder ongevallen op de werkplek. Weinig literatuuroverzichten laten zulke consistente resultaten zien. Deze bevinding is een verder bewijs voor de wet van het effect (Thorndike, 1931), die stelt dat beloond gedrag de neiging heeft om zich te herhalen.

Alleen studies die op de werkplek zelf zijn uitgevoerd om de veiligheid ter plekke te verhogen zijn meegenomen. Grindle e.a. (2000) geven een overzicht van gedragsmanagementstudies die zijn gedaan naar het bevorderen van de veiligheid in de industrie. In het overzicht zijn studies opgenomen die aan de volgende criteria voldoen:

3.5.2 *Gedragsbenadering*

De manipulatie van een onafhankelijke variabele moet invloed hebben op aan veiligheid gerelateerd gedrag (bijvoorbeeld gebogen knieën bij tillen) of het resultaat van gedrag (zoals gangpad zonder obstakels). Hieronder vallen geen (a) studies die ontwikkeld zijn om ongevallen- en ziektepercentages te verlagen zonder gedrag of omstandigheden te veranderen, (b) studies die indirect veiligheid proberen te verhogen (bijvoorbeeld door vermindering van het gebruik van drugs), (c) studies die onderzoek doen naar correlaties tussen ongevallen- en ziektepercentages en persoonlijkheidskenmerken of organisatiekenmerken, (d) theoretische artikelen, (e) overzichtsartikelen.

3.5.3 *Adequate rapportage*

Studies worden meegenomen die (a) voldoende informatie meebrengen om de onafhankelijke variabelen te kunnen beoordelen, (b) effectiviteitsgegevens laten zien, (c) ontwerpen die het mogelijk maken om oorzaak-en-gevolg conclusies te trekken. In totaal worden 18 studies aangetroffen die aan deze criteria voldoen. Twaalf daarvan zijn uitgevoerd in de Verenigde Staten, drie in Israël, twee in Finland en één in Engeland.

3.5.4 *Afhankelijke variabelen*

Hoeveelheid ongevallen en ziekten

Hoewel de meest voor de hand liggende afhankelijke variabelen bij veiligheidstudies aantallen ongevallen en ziekten zijn, is het lastig ze als enige variabelen te gebruiken, omdat ze te weinig voorkomen om te kunnen bepalen of interventies effect hebben. Daarnaast bestaat het gevaar dat als op dergelijke uitkomsten wordt gestuurd, medewerkers gegevens kunnen achterhouden als ze bijvoorbeeld een bonus dreigen mis te lopen. Het *rapporteren* van ongevallen kan dan worden bestraft. Dat kan levensgevaarlijk zijn.

Gedrag en resultaten van gedrag

Om deze redenen worden in gedragsmanagementprogramma's bij het bevorderen van veiligheid geen ongevallen en ziektes als afhankelijke variabele genomen, maar gedragingen die dit kunnen voorkomen (zoals van je af snijden of het vasthouden van de leuning bij het betreden van een trap), terwijl een resultaat een uitkomst van gedrag is (bijvoorbeeld een olievrije vloer).

Om te bepalen welke gedragingen en resultaten de meeste invloed hebben op ongevallen en ziekten voert 77% van de onderzoekers een audit uit die één of meer van de volgende onderdelen bevat: (a) onderzoek van ongevallen en ziekerappor-

ten, (b) het bekijken van veiligheidshandleidingen, (c) interviews met leidinggevenden en medewerkers en (d) directe observatie van medewerkers. De specifieke analysemethoden werden echter niet altijd of niet gedetailleerd genoeg vermeld. Om onderzoek te kunnen repliceren is het van belang dat dit in toekomstig onderzoek wèl vermeld wordt.

Het *aantal* gedragingen en resultaten dat wordt gemeten verschilt sterk per studie. In drie studies wordt er één geselecteerd, in drie andere studies 2 tot 10, in 5 studies 11 tot 20, in 5 andere 31 tot 40 en bij 2 studies wordt geen aantal vermeld. Het voert hier te ver om alle gedragingen en resultaten op te sommen die worden gebruikt. Het indrukwekkende aantal is in vier categorieën onder te brengen:

1. Het dragen van veiligheidskleding (helm, handschoenen, oordoppen, lasbril e.d.)
2. Veilig omgaan met materialen (bijvoorbeeld van je af snijden)
3. Algemene veiligheid (bijvoorbeeld brandblussers op de juiste plek)
4. Onderhoud van de werkplek (bijvoorbeeld olievrije vloer)

De scores op de gedragingen en resultaten werden in 88% van de gevallen gecombineerd tot één score. Bij negen studies (50%) wordt het aantal ongevallen en ziekten als secundaire afhankelijke variabele meegenomen.

3.5.5 *De interventies en hun resultaten*

De voor gedragsmanagement gebruikelijke interventies van feedback en doelstellen worden toegepast, maar veelal ontbreken beloningen voor het behalen van doelen. Ook is opmerkelijk dat in 50% van de gevallen *training* een onderdeel vormt van de interventie. Opvallend zijn de hoge resultaten van Zohar en collega's (Zohar, 1980; Zohar, Cohen & Azar, 1980; Zohar & Fussfeld, 1981). Het betreft hier stijgingen in het doelgedrag van respectievelijk 157%, 119% en 80%. Daarbij moet worden aangetekend dat het hier gaat om enkelvoudig gedrag (het dragen van oordopjes). Bij de andere studies zijn de verbeteringen minder spectaculair (variërend van 24% tot 54%), maar toch bijzonder hoog. Bij die studies zijn meerdere gedragingen veranderd.

In acht van de negen studies waarbij metingen van ongevallen en ziekteverzuim wordt meegenomen zijn deze gedaald. Deze resultaten moeten echter voorzichtig worden geïnterpreteerd omdat seizoensinvloeden een vertekend beeld kunnen geven. Het kan ook zijn dat het ene jaar zich veel bijna-ongevallen en geen ongevallen, terwijl zich een jaar later nauwelijks bijna-ongevallen voordoen, maar wel een aantal daadwerkelijke ongevallen te betreuren zijn. Het is moeilijk te stellen dat in het eerste jaar beter gepresteerd is ten aanzien van veiligheid.

Bij tien van de achttien studies worden gemeld dat de baten de kosten overstijgen. Sommige studies zijn daarin specifiek dan andere. Het is ook lastig hierover specifieke uitspraken te doen. Het is moeilijk in te schatten wat de ongevallen *die*

zich niet hebben voorgedaan gekost zouden hebben. Toch is het belangrijk dat onderzoekers moeite doen om te bepalen wat de kosten zijn voor de organisatie om een veiligheidsprogramma op te starten en wat de baten zijn.

3.5.6 *Handhaving*

Bij 6 van de 18 genoemde studies wordt gemeld of het programma is voortgezet nadat de onderzoekers zijn vertrokken. Bij 4 van die 6 zijn de programma's inderdaad voortgezet. Niet vermeld is waarom deze zijn doorgegaan en de andere 2 zijn gestopt. Grindle et al. (2000) suggereren dat hierbij niet alleen de resultaten van het programma een rol spelen, maar andere contextuele variabelen. Het valt hen op dat de drie programma's van Sulzer-Azaroff allemaal gecontinueerd worden, waarbij een omvattende systeemanalyse wordt gedaan om er zeker van te zijn dat het programma aansluit bij andere formele en informele systemen binnen de organisatie.

Bij twee van de vier programma's die na de interventie worden voortgezet, wordt vermeld of ook de gedragsverandering beklijft. In deze gevallen is dat inderdaad het geval. Bij 6 van de 14 programma's die niet zijn voortgezet is toch nagegaan of de gedragsverandering stand heeft gehouden. Bij 5 van die 6 is dat inderdaad gebeurd. Een verrassend resultaat. Hiervoor worden verschillende redenen aangevoerd:

1. Het gedrag van het dragen van oordoppen werd bij één van de bedrijven verplicht gesteld door het management;
2. Nieuwe gewoontes zijn aangeleerd, die ook door nieuwkomers (een aantal fabrieken kennen een personeelsverloop van meer dan 50%) worden gevolgd;
3. Natuurlijke beloningen, zoals een opgeruimde werkplek, zijn gaan functioneren als geconditioneerde versterker, nadat ze gekoppeld waren aan feedback;
4. Medewerkers uit alle lagen van de organisatie zijn nauw betrokken bij het ontwerp en het uitvoeren van de programma's.

3.5.7 *Conclusies over het toepassen van gedragsmanagement voor het verbeteren van veiligheid*

De overzichtsartikelen van Grindle et al. (2000) en McAfee en Win (1989) tonen aan dat op basis van degelijke onderzoeksdesigns kan worden geconcludeerd dat gedragsmanagement een positief effect heeft op het bevorderen van veilig gedrag bij uiteenlopende beroepen en sectoren. Ook een aantal andere recent uitgevoerde studies wijzen hier op (bijvoorbeeld Austin, Alvero & Olsen, 1998; Austin, Kessler, Laitinen & Ruohomaki, 1996; Riccobono & Bailey, 1996) en case-studies in recente tekstboeken (Geller, 2001; McSween, 1995).

Ondanks de successen kan het nog beter. Hiervoor is meer zicht nodig op de selectie van afhankelijke variabelen. Daarbij is het aan te bevelen om meer gebruik te maken van functionele (ABC-) analyses. Parlementaire enquêtes, aanwijzen van schuldigen, alleen aandacht voor het formuleren van procedures (slechts *antecedenten* van gedrag) zijn daarbij niet voldoende. Ook hier laten de studies zien dat vooral directe positieve *consequenties* van wenselijk gedrag dat gedrag versterken.

3.6 Verkoop

De financiële prestaties van de meeste bedrijven liggen voor een deel in de handen van verkopers. Of er nu hamburgers, vliegtuigen, computers of levensmiddelen geproduceerd worden, ze zullen verkocht moeten worden. Vanwege de belangrijke rol van de verkoop in het bedrijfsleven is een industrie ontstaan van selectie, training, opleiding en motivatie van verkopers. Doel van verkopen is het tot stand brengen, verdiepen, uitbreiden en verdedigen van duurzame, winstgevende betrekkingen met tevreden klanten (Wage, 1999).

Ook gedragsanalisten houden zich bezig met het verbeteren van verkoopprestaties bij onder andere banken (Roberts, 1983), luchtvaartmaatschappijen (Feeney, Stailin, O'Brien & Dickinson, 1982), kranten (Higgins, 1983), kleding (Warren, 1978), restaurants (Ralis & O'Brien, 1986) en hun eigen diensten (Braksick & Smith, 2001). Drie overzichtstudies (Martinko, Casey & Fadil, 2001; Mirman, 1982; Scott, Swan, Wilson & Roberts, 1986) dragen bij aan deze literatuur. Leunend op experimenteel onderzoek, case-studies, anekdotische rapporten en persoonlijke verhalen geven Martinko et al. (2001) en Mirman (1982) aan hoe gedragsmanagement kan worden gebruikt in de verkoop. Scott, Swan, Wilson & Roberts (1986) richten zich op verkopers en hun leidinggevendenden, waarbij gedetailleerd wordt uitgelegd hoe gedragsmanagement toe te passen.

De meeste rapportages laten indrukwekkende resultaten zien, maar net als andere rapportages baseren ze hun conclusies op ongecontroleerde implementaties. De rapporten laten geen functionele relatie zien tussen interventie en verkoopprestatie. Maar op dit gebied zijn ook gecontroleerde experimenten gedaan. Deze worden samengevat door Casey (1989) (zie bijlage 2.3). 18 studies worden behandeld die zijn geselecteerd op criteria die vergelijkbaar zijn met de eerder besproken studies van Andrasik (1979), Grindle et al. (2000) en Merwin et al. (1989).

Resultaten en conclusies

Casey (1989) maakt een onderscheid tussen studies die zich richten op het veranderen van verkoopgedrag, studies die zich richten op verkoopresultaten en studies die zich op beide richten. Twee van de studies (Komaki e.a., 1980; Luthans e.a., 1981) laten gemengde resultaten zien. De overige zestien verhogen zowel verkoop-

gedrag als verkoopresultaten. Bij twee studies (Maier & Raich, 1983; Weitz, Antoinetti & Wallace, 1954) blijkt er een effect te zijn op het verloop van de verkoop-medewerkers. Bij Maier en Raich (1983) bedraagt het verloop 7%, in vergelijking met een percentage van 22% bij de controlegroep. Bij Antoinetti en Wallace is die vergelijking 4,5% en 10,5%. Waarschijnlijk maakt gedragsmanagement werk plezieriger, ook als het stimuleren van aanwezigheid niet centraal staat. Hoewel de resultaten positief zijn, zullen studies die zich richten op verkoopgedrag (in tegenstelling tot verkoopresultaten) de selectie beter moeten onderbouwen. Het is niet altijd duidelijk of de gedragingen die het meeste bijdragen aan de verkoopresultaten zijn gekozen. Het is daarom aan te bevelen om zowel verkoopresultaten als verkoopgedragingen te meten bij toekomstige studies.

3.7 Financiële prestatiebeloning

Geld is slechts één van de vele beloningsvormen. Sociale beloningen, zoals waardering uitspreken en complimenten geven na vooruitgang, zijn vaak veel effectiever omdat ze sneller kunnen volgen op de prestatie dan financiële beloningen, zoals salaris, die vaak niet zijn gekoppeld aan prestaties, maar op een vast tijdstip, ongeacht de prestatie, worden uitgekeerd. Terwijl er tot dusverre in het bedrijfsleven weinig aandacht wordt besteed aan sociale prestatiebeloning gaat de aandacht uit naar financiële prestatiebeloning, meestal kortweg *prestatiebeloning* genoemd.

Belangstelling voor prestatiebeloning dateert al vanaf de Griekse oudheid (Blinder, 1990; Peach en Wren, 1992) en het begin van de industriële revolutie (Babbage, 1832). Prestatiebeloning komt in verschillende vormen voor, inclusief winstdeling. Bij winstdeling wordt het winstdeel meestal jaarlijks uitgekeerd, bovenop het ontvangen salaris (Scott, Clothier & Spriegel, 1961). Mitchel, Lewin & Lawler (1990) geven aan dat winstdeling zowel voordelen biedt aan het bedrijf als aan de medewerkers. Het bedrijf profiteert van grotere opbrengsten door hogere inzet van de medewerkers, de medewerkers profiteren van een hoger inkomen gebaseerd op hogere inzet.

Duncan en Smoot (2001) geven aan dat de structuur van winstdelingsprogramma's beperkingen met zich meebrengt. Bij onvoldoende winst, blijft winstdeling achterwege en dat is frustrerend als marktfactoren, zoals materiaalkosten of internationale politieke of economische condities de hoofdoorzaken zijn van matige bedrijfsprestaties. In dat geval hoeven uitstekende individuele prestaties niet te leiden tot extra beloning. Een tweede beperking van winstdeling is de geringe frequentie waarmee het wordt uitgekeerd. Vanwege de grote tijdperiode tussen de individuele prestatie en de winstdeling heeft het een beperkt effect op de prestatie.

Deze beperkingen spelen een geringere rol bij andere vormen van prestatiebeloning. Bullock en Lawler (1984) geven aan dat het doel van prestatiebeloning is om

effectieve structuren en processen te ontwerpen die zorgen voor betrokkenheid van medewerkers en een eerlijke manier om prestatieverbetering te belonen. Het kan ook zorgen voor een nog betere verhouding tussen werkgevers en medewerkers (Mitchel e.a., 1990).

Hoewel zij vervolgonderzoek bepleiten, zijn Bullock en Lawler (1984) en Mitchell et al. (1990) het er over eens dat uit de literatuur blijkt dat prestatiebeloning veel beter werkt dan winstdeling omdat het sterker gekoppeld is aan individuele werkprestaties. Abernathy (1990) gebruikt een model, waarbij de koppeling tussen prestatie en beloning nog directer wordt gelegd, via non-materiële beloning, het ontmoedigen van straf en feedback. Dit dient als een algemene managementstrategie omdat het de leidinggevende stimuleert de prestaties van hun medewerkers te specificeren en meetbaar te maken.

Zowel in het laboratorium (Frisch en Dickinson, 1990; Johnstone et al. 1989; Leary, Roberts, Trefsgar, Jones, Jones, McKnight & Duncan, 1990; Oah en Dickinson, 1992; Smoot, Jones, Lynch, Bair, Carré & Duncan, 1991; Smoot, Naylor, Carre, Goorelik, Greenberg, Hohnson, Lubeach & Duncan, 1992; Smoot en Duncan, 1997; Stoneman en Dickinson, 1989) als binnen bedrijven (Abernathy, Duffy & O'Brien, 1982; Dierks en McNally, 1987; Gaetani, Hoxeng & Austin, 1985; George en Hopkins, 1989) is onderzocht in hoeverre gedragsmanagementprincipes het effect van financiële beloning versterken.

Duncan en Smoot (2001) concluderen uit zowel laboratorium- als veldonderzoeken dat prestatiebeloning een positieve invloed heeft op productiviteit. Drie elementen verklaren volgens hen de belangrijkste verschillen tussen succesvolle vormen van prestatiebeloning enerzijds en vaste beloning anderzijds: de meeteenheid, de periode tussen prestatie en beloning en het vermijden van verliezers.

3.7.1 De meeteenheid

Zonder uitzondering worden bij succesvolle prestatiebeloningssystemen de prestaties van de medewerkers objectief gemeten. Deze objectieve prestaties zijn verschillend, afhankelijk van de organisatie. Ze variëren van 'verkochte omzet' (Gaetani e.a., 1985; George en Hopkins, 1989) tot punten verdiend met banktransacties (Abernathy e.a., 1982) en effectief rijden (LaMere e.a., 1996). Objectieve metingen verschillen sterk van de gebruikelijke beoordelingssystemen waarbij de leidinggevende de prestatie van de medewerker scoort op een aantal subjectieve criteria. Het belangrijkste voordeel van objectieve maten is dat er minimale ruimte voor discussie is over hoe goed is gepresteerd. Zowel leidinggevende als medewerker hebben dezelfde gegevens tot hun beschikking op basis waarvan de prestatiebeloning zal worden berekend.

Als de prestaties niet objectief worden gemeten, zoals bij beoordelingssystemen waarbij de leidinggevende een subjectieve beoordelingslijst moet invullen, weer-

spiegelt de score niet de prestatie van de medewerker. Het is vrijwel onmogelijk om de kenmerken die genoemd zijn bij beoordelingslijsten te herleiden tot werkprestaties. Dit kan leiden tot onnodige conflicten (Dickinson & O'Brien, 1982).

3.7.2 *Tijdige consequenties*

Een tweede kenmerk van succesvolle systemen van prestatiebeloning (zoals aangegeven door Duncan en Smoot, 2001, p. 269) is de koppeling van consequenties. In dit verband pleit Vinke (1996) voor het vervangen van de term *variabele* beloning door *contingente* beloning. Onder variabele beloning vallen cafetariaplannen (Vinke, 1986), waarbij medewerkers een op maat gesneden beloningspakket samenstellen. Omdat deze in de behoeften van medewerkers kunnen voorzien zou het onverstandig zijn om ze te vervangen door contingente beloningsvormen, maar ze zouden hiermee wel kunnen worden aangevuld. Overigens is de term *gekoppelde* beloning misschien nog duidelijker dan *contingente* beloning of kunnen beide begrippen afwisselend worden gebruikt. Het is natuurlijk ook mogelijk om variabele beloning contingent (afhankelijk van bepaalde prestaties) uit te keren. Voorwaarde is wel dat de prestaties objectief worden gemeten.

Hoe sneller de medewerker objectieve maten van presteren ziet, hoe beter. Bij succesvolle prestatiebeloning worden de objectieve cijfers snel na de prestatie teruggekoppeld, bijvoorbeeld dagelijks (Abernathy e.a., 1982; George & Hopkins, 1989). Parsons (1974, 1992) wijst er op in zijn heranalyse van de data van de beroemde Hawthorne experimenten (Roethlisberger & Dickson, 1939), dat ook deze personeelsleden dagelijkse feedback kregen over hun prestaties.

Het snel presenteren van productiviteitsgegevens is een geconditioneerde beloning, die de prestatie in gang houdt totdat geld wordt uitgekeerd. Geld is daarbij een gegeneraliseerde beloning. Dat wil zeggen dat het kan worden ingewisseld voor veel andere beloningen. Andere gegeneraliseerde beloningen, hoewel meestal minder krachtig dan geld, zijn punten, airmiles en de in Nederland populaire zegeltjes. Ook kan het afronden van taken gelden als geconditioneerde beloningen. Geleerd wordt dat deze een voorbode zijn van krachtiger beloningen. Balcazar e.a. (1986) laten zien dat de vooral de combinatie van prestatiegegevens, sociale beloning (aandacht, waardering) en geld krachtige prestatieverhogers zijn.

3.7.3 *Nabijheid van de koppeling*

Bij succesvolle prestatiebeloningsystemen is de koppeling tussen individuele beloning en werkprestatie zo direct mogelijk. Dat geldt zowel voor groepsprestaties als individuele prestaties. Bij winstdeling is dit niet het geval. Externe factoren spelen een belangrijke rol bij het resultaat van de onderneming, individuele en groepsprestaties staan daar te ver vanaf, waardoor de medewerker onder invloed daarvan

zijn prestaties niet of weinig zal verhogen. Er bestaat veel literatuur die aantoont dat naarmate de consequenties verder afliggen van de prestatie, die prestatie steeds minder onder invloed komt te staan van die consequenties (Skinner, 1969). Abernathy (1990) pleit voor het inbouwen van sociale beloningen bij prestatiebeloningssystemen. Het geldt dat daarmee bespaard wordt kan worden uitgekeerd als prestatiebeloning. Uit onderzoek van Vinke (1993) onder Human Resource Professionals en organisatieadviseurs blijkt dat deze tevens vinden dat prestatiebeloning veel meer zou moeten worden gekoppeld aan individuele prestaties dan aan groeps- en organisatieprestaties. Ook vinden zij dat er veel te weinig budget beschikbaar is voor variabel belonen, waarbij de overheid er extra negatief uitspringt.

3.7.4 Vermijden van verliezers

Een vierde kenmerk is dat succesvolle prestatiebeloning geen verliezers, mensen die niet worden beloond omdat hun werk niet zo goed was als van een ander, oplevert. Prestatiebeloning werkt met absolute in plaats van relatieve standaarden. Als het goed is zijn ze zo ontworpen dat alle medewerkers hun doelen kunnen halen en overtreffen. Het gebruik van relatieve standaarden (bijvoorbeeld een normale verdeling) zorgt voor een grote groep medewerkers die onder het gemiddelde vallen. Ook als ze hun doelen halen worden ze niet beloond. Dat is dom van de organisatie, omdat ze via deze medewerkers wel extra inkomen binnenhaalt. Als een deel daarvan wordt teruggegeven is de kans groot dat deze prestatie wordt volgehouden of verhoogd. Anders zal de prestatie uitdoven. In dit verband pleit Daniels (2000) voor het vermijden van 'medewerker van de week/maand' programma's. Ze zijn meestal subjectief en leveren maar één winnaar op (die dat niet altijd zo ervaart), de overigen verliezen.

3.8 Beloningsschema's

Het element *tijd* wordt bij organisatieonderzoek stiefmoederlijk behandeld, hooguit als modererende variabele (bijv. Gersick, 1988, 1989, 1994), niet als onafhankelijke variabele. Bij het onderzoek naar beloningsschema's is dit wel het geval. Het is een van de onderwerpen waarbij de experimentele gedragsanalyse ver voorop loopt op de toegepaste gedragsanalyse (Zeiler, 1977, 1984).

Overzichten van onderzoek naar beloningsschema's in echte en gesimuleerde organisaties (Ayllon & Kolko, 1982; Latham & Huber, 1992; Mawhinney, 1986) laten zien dat het grootste deel van het onderzoek beperkt is gebleven tot het vergelijken van verschillende eenvoudige schema's en hun effect op prestaties. Dit terwijl het experimenteel onderzoek naar beloningsschema's veel verder gevorderd is. Thema's zijn: voorkeur voor en keuze tussen verschillende schema's, effect van drugs op het

keuzegedrag van proefdieren en complexe schema's (Davison & McCarthy, 1988; Honig & Staddon, 1977; Zeiler, 1984).

Hantula (2001, zie bijlage 2.5) geeft een overzicht van de praktijkstudies, laboratoriumstudies en analyses van bestaande gegevens die zijn gedaan naar beloningschema's (zie hoofdstuk 2 voor de varianten). In figuur 3.1 zijn de resultaten van de praktijkstudies op een rijtje gezet. Uit deze studies concludeert Hantula (2001) dat:

1. Beloningschema's een effectief hulpmiddel zijn bij het verhogen van werkprestaties;
2. De effecten van beloningschema's in het veld overeenkomen met de patronen die in het laboratorium zijn ontdekt (zie figuur 3.1);
3. Verschillende schema's verschillende effecten op prestaties hebben, waarbij het verschil tussen schema's die zijn gebaseerd op een koppeling tussen beloning en prestatie (de Vast Ratio (FR), Vast Interval (FI), Variabel Ratio (VR) en Variabel Interval (VI) schema's) en schema's die hier niet op zijn gebaseerd (Vast Tijd schema en Variabel Tijd schema – vergelijkbaar met vaste salarissen), het grootst zijn;
4. Het al lang een veelbelovend onderzoeksgebied is;
5. Die belofte nog grotendeels niet is ingelost.

Figuur 3.1 Het effect van beloningschema's op prestaties (bron: Luthans & Kreitner, 1985, p. 58)

| <i>Beloningschema</i> | <i>Beschrijving</i> | <i>Effecten op gedrag</i> |
|-----------------------------------|---|--|
| <i>Continu beloningschema</i> | De beloning volgt op ieder gedrag | Hoog prestatieniveau, zolang ieder gedrag beloond blijft worden Kan leiden tot snelle verzadiging Snel vermindering van de prestatie als beloning stopt Geschikt voor nieuw en onstabiel gedrag of laag prestatieniveau |
| <i>Onderbroken beloningschema</i> | De beloning volgt niet op ieder gedrag | Hoog prestatieniveau Het lage beloningsniveau voorkomt snelle verzadiging Geschikt voor stabiele of hoge prestaties |
| <i>Vast ratio (FR)</i> | Beloning na een vast aantal gedragingen | Een FR van 1:1 (1 beloning na 1 respons) is hetzelfde als een continu schema Leidt tot een hoog en regelmatig prestatieniveau |

Figuur 3.1 (vervolg)

| <i>Beloningschema</i> | <i>Beschrijving</i> | <i>Effecten op gedrag</i> |
|-------------------------------|---|--|
| <i>Variabel ratio (VR)</i> | Beloning na een variërend aantal gedragingen | Hoge en regelmatige prestatie, die resistent is tegen uitdoving |
| <i>Vast interval (FI)</i> | Beloning van de eerste respons na een specifieke tijd | Zorgt voor een onregelmatig prestatieniveau, variërend van erg laag vlak na, en erg hoog vlak voor de beloning |
| <i>Variabel interval (VI)</i> | Beloning van de eerste respons na een variabele tijdperiode | Hoge en regelmatige prestatie, die resistent is tegen uitdoving |

In de vorige paragraaf zagen we al hoe moeilijk het is prestatiebeloning in te voeren (vooral omdat prestaties slecht meetbaar worden gemaakt, zodat er bij medewerkers een gevoel van onrechtvaardigheid blijft bestaan). Het zal daarom nog lang duren voordat de kennis over beloningschema's, die een verdere uitwerking zijn van prestatiebeloning, bij bedrijven is geïntegreerd in de salaris- en andere beloningsystemen.

Wel zien we dat beloningschema's algemeen gebruikt worden om klanten te verleiden producten te kopen waaraan de kans op een prijs is gekoppeld. Loterijen zijn het bekendste voorbeeld van het stimuleren van gedrag (in dat geval: uitgeven van geld) op basis van een zeer dun variabel ratioschema (er moeten vele loten gekocht worden om enige kans te hebben op de aantrekkelijke hoofdprijs). Verder is het vast ratioschema herkenbaar in reclame-uitingen waarbij de zoveelste beller een prijs krijgt.

Maar ook dagelijkse, natuurlijke, gedragingen zijn onderhevig aan beloningschema's. Bijvoorbeeld bij het vinden van de dagelijkse boodschappen, een baan, een partner en bij het aangaan en onderhouden van relaties enzovoort. Skinner (1977) stelt een manier voor om het beloningschema van staatsloterijen zo te ontwerpen dat het leeuwendeel van de staatsbegroting door deze vrijwillige belastingbetaling gedekt wordt. Een onwaarschijnlijk, maar prikkelend idee.

3.9 Trainingsprogramma's

Veel organisaties ondergaan grote veranderingen door toegenomen concurrentie op de wereldmarkt. Plattere, minder hiërarchische organisaties zijn vaak het resultaat van deze concurrentie. De besluitvorming verloopt sneller en men bespaart hoge salarissen van leidinggevendenden.

Vanwege deze veranderingen op de werkplek wijzen verschillende onderzoekers op het belang van effectieve trainingsprogramma's die er voor zorgen dat mede-

werkers weten wat ze moeten doen (bijvoorbeeld Goldstein, 2001, Goldstein & Gilliam, 1990; Offerman & Gowing, 1990; Thayer, 1989; Wexley & Latham, 2002). Ieder jaar worden bij de meeste organisaties trainingsprogramma's uitgevoerd met een geschatte waarde van tussen de \$40 en \$60 miljard (Russ-Eft & Zenger, 1995), alleen al in Amerika. Ongeveer evenveel geld wordt privaat en publiekelijk besteed aan het hoger onderwijs. Ongeveer \$130 miljard wordt besteed aan coaching op de werkplek (Carnevale, Gainer & Villet, 1990).

In Nederland zijn de kosten redelijk stabiel. Jaarlijks geven werkgevers er volgens het CBS direct (exclusief loonkosten) € 3,1 miljard aan uit. Volgens Taris (2007) zijn de leereffecten van cursussen bedroevend laag. Kennis van een training wordt in de praktijk slechts voor 20% gebruikt. Trainingen zijn vooral als entertainment bedoeld en te zien als netwerkevenementen.

Volgens Wexley (1989) worden de meeste trainingsprogramma's gekozen omdat ze eenvoudigweg goed in de markt gezet worden, niet omdat ze het resultaat zijn van technieken die zijn gebaseerd op hard empirisch onderzoek. Tannenbaum & Yukl (1992) benadrukken in hun overzicht van trainingsonderzoek het belang van meer onderzoek naar het hoe, waarom en voor wie van de training.

Effectstudies naar trainingsprogramma's worden gedomineerd door anekdotes (Wexley, 1984). Van de 70 door Burke & Day (1986) onderzochte studies naar de effectiviteit van trainingen blijken vijf empirisch getoetst te zijn. De meeste van deze vijf studies gebruiken een prestatiecijfer of rangordening, zelfrapportages, kennistoetsen, attitudelijsten en andere subjectieve maten. Op basis van deze gevarieerde criteria wordt managementtraining *gematigd* effectief bevonden.

Het trainen van groepen individuen in het gebruik maken van conditionering-principes, is niet nieuw. Studies naar het gebruik van operante conditionering-principes met docenten (Hall, 1971), met ouders (Hall, Axelrod, Tyler, Grief, Jones & Robertson, 1972; Hall, Copeland & Clark, 1978; Graziano & Diamant, 1992) en met ouders en docenten (Hall, 1976) laten de effectiviteit van deze principes zien bij het veranderen van gedrag.

Trainingen binnen organisaties die gebaseerd zijn op de conditioneringstheorie laten positieve resultaten zien (Foxworthy, Ellis & McLeod, 1982; Maher, 1984; Luthans & Kreitner, 1985; Miller, 1978). De meeste van deze trainingen bestaan uit alle, of de meeste van, de volgende onderdelen: (a) principes van gedragsmanagement, (b) het specificeren van gedrag en uitvoeren van nulmetingen, (c) het verzamelen van betrouwbaarheidsgegevens, (d) het vaststellen van onafhankelijke en afhankelijke variabelen, (e) het onderzoeksontwerp, (f) het evalueren en interpreteren van de resultaten van individuele gedragsveranderingprojecten. Naast deze gedragsmanagement trainingsmodellen ontwikkelden en testten Komaki en haar collega's (Komaki, 1986; Komaki, Zlotnick & Jensen, 1986) de Operant Supervisory Taxonomy Index (OSTI) voor het meten van effectief managersgedrag. Deze taxonomie bestaat uit drie onderdelen: antecedenten, monitoring (informatie vragen

over de prestatie) en consequenties. Komaki (1986) voert 465 observaties van 30 minuten uit bij managers, waarbij monitoring het verschil maakt tussen effectieve en ineffectieve leidinggevendenden bij een verzekeraar. De uitkomsten van het onderzoek ondersteunen de hypothesen dat het gedrag van leidinggevendenden invloed heeft op prestaties en dat het veranderen van het gedrag van leidinggevendenden tot prestatieverbetering kan leiden.

Trainingsprogramma's op het gebied van gedragsmanagement kunnen zorgen voor directe en effectieve managementinterventies. De resulterende gedragsverandering bij het management leidt tot effectieve gedragsverandering bij medewerkers. Volgens Latham (1989) steekt een gedragsgerichte managementtraining uit boven andere soorten trainingen omdat deze is gebaseerd op systematisch en zorgvuldig onderzoek.

Nordstrom, Lorenzi & Hall (1991) geven een gedragsmanagementtraining bij een gemeente in een politiek turbulente situatie. De onderzoekers nemen met de gemeente contact op na een krantenartikel waarin wordt vermeld dat door ambtenaren tijd wordt verspild en de verloren tijd wordt 'goedgemaakt' door valse gegevens in te voeren in het tijdregistratiesysteem. Behalve dit praktische belang van gedragsverandering noemen de onderzoekers het wetenschappelijk belang. De publieke sector wordt beschreven als een sector met conflicterende belangen en beperkingen die het behalen van productiviteitsdoelen en efficiëntiedoelen onmogelijk zouden maken (Neugarten, 1985; Holzer & Halachmi, 2004; Nordstrom, Lowinsohn & Hall, 1987; Von Mises, 1969).

De training wordt gegeven aan 32 leidinggevendenden. Negentien verschillende gedragsveranderingprojecten worden uitgevoerd met medewerkers. Ieder project wordt beschreven in termen van het aantal betrokken medewerkers, de onafhankelijke en afhankelijke variabelen, de duur, het design, betrouwbaarheidsmetingen en de resultaten. Het programma wordt geëvalueerd in termen van gedragsverandering, satisfactiematen van de managers met de training en effectiviteit. Negenentwintig veranderingsratio's worden berekend om de gemiddelde prestatie tijdens interventiefases te vergelijken met de gemiddelde prestatie tijdens de nulmeting. In alle gevallen laat de veranderingsratio zien dat de productiviteit toeneemt. In veertien gevallen stijgt de productiviteit met meer dan 100%. Deze resultaten laten zien dat prestaties van medewerkers in een overheidsorganisatie significant kunnen verbeteren door gebruik te maken van gedragsmanagement.

Trainingen in zelfmanagement

Binnen de gedragsanalytische en gedragstherapeutische literatuur is er veel aandacht voor zelfmanagementprocedures (Epstein, 1992; Lange, 2006, p. 76-77). Na het boek *Behavior change through self-control* van Goldfried & Merbaum (1973) wordt in de individuele gedragstherapie steeds meer aandacht besteed aan het ontwikkelen van procedures om cliënten te helpen hun gedrag beter te beheersen (Ep-

stein, 1992; Watson & Tharp, 2006). De toename in zelfcontrole is een belangrijk element geworden in de behandeling van uiteenlopende stoornissen zoals impulsstoornissen, agressie, verslavingen, zindelijkheidsproblemen, eetstoornissen, angststoornissen, depressie en leerproblemen bij kinderen (zie Lange, 2006, p. 76).

Ook hebben zelfmanagementprocedures hun weg gevonden om de resultaten van medewerkers binnen organisaties te verbeteren. Zelfmanagement verschilt van andere gedragsinterventies vanwege het gebruik van zelfregistratie als belangrijkste methode van gegevensverzameling. Kazdin (1974) betoogt dat zelfregistratie de mogelijkheid biedt meer gegevens te verzamelen dan waartoe een buitenstaander in staat is. Daar staat tegenover dat het moeilijker is de betrouwbaarheid van de metingen vast te stellen, omdat de ene beoordelaar er belang bij heeft de gegevens gunstig voor te stellen.

De nauwkeurigheid van zelfregistratie kan worden verhoogd door gebruik te maken van heldere en specifieke gedragsdefinities, frequente rapportages, het verzamelen van convergerend bewijs en het verminderen van de expliciete en impliciete eisen aan deelnemers om positieve resultaten te laten zien (Babor, Brown & Del Boca, 1990; Jaccard & Wann, 1995). Desondanks moet zelfregistratie voorzichtig worden geïnterpreteerd.

Het is goed mogelijk dat trainingen in zelfmanagement belangrijker worden in toekomstige organisaties die worden gekenmerkt door minder formele leiding en meer betrokkenheid van medewerkers (Beer & Walton, 1990; Frayne, 1991; Komaki, Coombs & Shepman, 1991; Latham, 1989; Tannenbaum & Yukl, 1992).

Drie studies zijn verricht naar de effectiviteit van een zelfmanagement training. Frayne & Latham (1987) houden een training van 8 weken (sessies van 1 uur per week) bij medewerkers van de rijksoverheid (onder andere behangers, elektriciens en schilders). De trainers stellen het te veranderen gedrag (meer aanwezigheid) vast. De deelnemers hebben daarnaast een gesprek van 30 minuten per week met de trainers. Het resultaat van de training is een lager ziekteverzuim en een hoger ervaren zelfeffectiviteit. Latham & Frayne (1989) repliceren hun studie waarbij ook de controlegroep uit de vorige studie minder verzuimen en een hogere zelfeffectiviteit ervaren.

Godat & Brigham (1999) schrappen in hun onderzoek de individuele sessies omdat zij willen nagaan of de *training* zorgt voor eventuele gedragsverandering en niet de *coaching*. In navolging van Brigham (1989), Watson & Tharp (2006) en Yates (1985) laten zij daarnaast de deelnemers hun eigen doelstellen en hun eigen strategie ontwerpen. Bij Frayne & Latham (1987) en bij Latham & Frayne (1989) staat het verminderen van ziekteverzuim centraal. Bij Godat & Brigham het brede spectrum van individuele veranderprojecten. De resultaten staan vermeld in tabel 3.2. Van de studies zijn 31 van de 35 statistisch significant verbeterd. Ook is de face validiteit hoog en ervaren de deelnemers een significant hogere effectiviteit dan een controlegroep.

3.10 Conclusies

In dit hoofdstuk wordt een overzicht geboden van de resultaten die zijn behaald met gedragsmanagement. Naast de algemene overzichten van Andrasik (1979), Merwin et al. (1989) en Stajkovic & Luthans (1997) is specifiek gekeken naar de effecten van gedragsmanagement op het bestrijden van ziekteverzuim, het verbeteren van veiligheid, het verhogen van verkoopresultaten, het ontwerpen van prestatiebeloning & beloningschema's en het verbeteren van trainingsresultaten. De resultaten zijn opvallend goed en betrouwbaar. Het onderzoek wordt in toenemende mate verricht met behulp van onderzoeksontwerpen die causale conclusies mogelijk maken. Dat wil zeggen dat de resultaten daadwerkelijk aan de interventies kunnen worden toegeschreven. We kunnen ons aansluiten bij de conclusie van Nolan, Jarema & Austin (1999) dat de effectiviteit van gedragsmanagement technieken herhaaldelijk en consistent zijn aangetoond bij een breed scala aan werkplekken en arbeidspopulaties.

Zoals in hoofdstuk 1 bij het bespreken van de onderzoeksvragen is aangegeven, spelen er twee belangrijke vraagstukken in de literatuur. Op de eerste plaats de kloof tussen goede theorieën en de praktijk en op de tweede plaats is er een behoefte aan schaalvergroting binnen het gedragsmanagementonderzoek (waaronder internationalisatie van Amerikaanse methoden). In dit hoofdstuk hebben we laten zien dat gedragsmanagement een Evidence-based managementtheorie is die in aanmerking komt om naar de praktijk gebracht te worden. Wij zullen dit (zowel het naar de praktijk brengen als het vergroten van de schaal) uitvoeren via coaching en training van leidinggevenden en een audit om de mate waarin bij een organisatie gedragsmanagement wordt toegepast te analyseren. De training en audit zullen worden besproken in hoofdstuk 5. De bouwstenen van de coaching, training en audit zijn een stappenplan, protocol, dat in het volgende hoofdstuk wordt beschreven. Ook kunnen organisaties zelfstandig met het stappenplan aan de slag.

Tabel 3.2 Projecten bij een training zelfmanagement op het werk (Godat & Brigham, 1999)

| <i>Titel zelfmanagement project</i> | <i>Gemeten gedrag</i> | <i>Resultaat gemiddelden</i> |
|-------------------------------------|--|--|
| <i>Sociale vaardigheden</i> | | |
| Verhogen van assertiviteit | Gesprek aangaan met de baas | Nulmeting: 0,47 x per dag Interventie: 3,21 x per dag |
| Verhogen van assertiviteit | Bij baas en collega's ter sprake brengen van te zware opdrachten | N: 0,80 x per dag I: 3,3 x per dag |

Tabel 3.2 (vervolg)

| <i>Titel zelfmanagement project</i> | <i>Gemeten gedrag</i> | <i>Resultaat gemiddelden</i> |
|--|--|--|
| Verhogen van assertiviteit | Voor zichzelf opkomen bij confrontaties met collega's en bij sociale situaties | N: 1,4 x per dag I: 3,14 x per dag |
| Verhogen van assertiviteit | 'Nee' zeggen bij onredelijke verzoeken | N: 0,67 x per dag I: 1,5 x per dag |
| Verhogen van assertiviteit | Voor zichzelf opkomen bij confrontaties | N: 0 x per dag I: 2,5 x per dag |
| Verhogen van assertiviteit | Vermijdingsreacties bij verzoeken om extra werk | N: 1,17 x per dag I: 0,25 x per dag |
| Meer vragen stellen | Aantal gestelde vragen | N: 0,6 x per dag I: 8,45 x per dag |
| Meer vragen stellen | Aantal gestelde vragen ter verduidelijking m.b.t opdrachten | N: 4,2 x per dag I: 7,29 x per dag |
| Meer samenvatten | Samenvatten als opdracht onduidelijk is | N: 3,6 x per dag I: 3,8 x per dag |
| Meer positieve opmerkingen | Groeten en reageren | N: 1,33 x per dag I: 2,8 x per dag |
| Meer positieve opmerkingen | Complimenten en bedankjes bij collega's | N: 0 x per dag I: 0,86 x per dag |
| Meer positieve opmerkingen | Complimenten aan stafmedewerkers | N: 1,78 x per dag I: 3,73 x per dag |
| Meer positieve opmerkingen | Complimenteren van probleemmedewerker voor goed werk | N: 2,8 x per dag I: 5,4 x per dag |
| Minder socialiseren | Tijd besteed aan andere zaken dan werk | N: 19,54 min/dag I: 7,52 min/dag |
| Minder persoonlijke telefoongesprekken | Tijd besteed aan persoonlijke telefoontjes | N: 18,89 min/dag I: 9,18 min/dag |
| Minder klagen over het werk | Negatieve reacties op werksituaties | N: 1,33 x per dag I: 0,38 x per dag |
| Minder negatieve reacties op collega's | Het negeren, weglopen van klagende collega's | N: 1,4 x per dag I: 3,87 x per dag |
| <i>Verbeterde planning</i> | | |
| Opruimen van documenten | Tijd besteed aan het opruimen | N: 0 min/dag I: 22,44 min/dag |
| Opruimen van documenten | Tijd besteed aan het opruimen | N: 10,33 min/dag I: 25 min/dag |
| Meer tijd achter de computer | Tijd besteed aan leerprogramma's | N: 4,29 min/dag I: 23,18 min/dag |
| Meer tijd achter de computer | Tijd besteed aan het leren van computervaardigheden | N: 0 min/dag I: 12,27 min/dag |

Tabel 3.2 (vervolg)

| <i>Titel zelfmanagement project</i> | <i>Gemeten gedrag</i> | <i>Resultaat gemiddelden</i> |
|-------------------------------------|--|--|
| Meer gebruik maken van organizer | Het invoeren en prioriteren van werk in de organizer | N: 0,7 x per dag I: 2,5 x per dag |
| Meer gebruik maken van organizer | Invoeren van werk | N: 0,6 x per dag I: 4,86 x per dag |
| Meer taken afronden | Tijd besteed aan achterstallig werk | N: 0 min/dag I: 46 min/dag |
| Meer schrijven | Tijd besteed aan het schrijven van afdelingsprocedures | N: 45 min/dag I: 162,5 min/dag |
| Meer telefoontjes beantwoorden | Percentage beantwoorde telefoontjes | N: 45% per dag I: 87% per dag |
| Gezondheid verbeteren | | |
| Meer oefeningen doen | Tijd besteed aan oefeningen | N: 17,14 min/dag I: 17,22 min/dag |
| Meer oefeningen doen | Tijd besteed aan oefeningen | N: 0 min/dag I: 6,65 min/dag |
| Meer water drinken | Aantal gedronken koppen water | N: 0,54 kopjes per dag I: 2,83 kopjes per dag |
| Registeren van medische problemen | Het aantekenen van voedsel en medicijngebruik | N: 1 x per dag I: 3,08 x per dag |
| Meer huiselijke taken afronden | Aantal afgeronde taken | N: 2,8 x per dag I: 7,25 x per dag |
| Minder snacks eten | Aantal gegeten snacks | N: 1,13 snacks per dag I: 0,25 snacks per dag |
| Minder vet consumeren | Aantal grammen geconsumeerd vet | N: 65,89 gram/dag I: 41,82 gram/dag |

Deel II
Onderzoeksopzet en empirische
Nederlandse studies



4. Protocol: gedragsverandering in stappen

In paragraaf 1.1.1 werd de behoefte aan relevant ontwerpgericht bedrijfskundig onderzoek onderbouwd. Daarbij werd aangegeven dat een protocollaire aanpak hierbij van dienst zou kunnen zijn. In dit hoofdstuk beschrijven wij zulk een protocol. Deze zullen wij in de casestudies toepassen. Hoewel in andere toepassingsvelden van de gedragsanalyse (zoals de gedragstherapie) dergelijke protocollen al ingang hebben gevonden, is hierover in de bedrijfskundige literatuur nog niet gepubliceerd. Het kan daarmee zowel bijdragen aan theorievorming als aan het ontwerpen van op praktische bedrijfsproblemen gerichte interventies.

Het protocol zal niet worden getest en gevalideerd in statistische zin. Het uitgangspunt voor testing en validatie is hier de casestudiemethodiek van Eisenhardt (1989) en uitgewerkt in de methodische paragraaf 1.3. Het betreft onderzoek naar het toepassen van een gedragsmanagement protocol. Dat verloopt via analyserend vergelijken (Yin, 2008) over een aantal gradueel verschillende cases waarin het abstractieniveau van het te beheersen/conditioneren gedrag stijgt. In die zin is er sprake van een reeks van testen. Er zijn validiteiten die te maken hebben met meten en met het trekken van causale conclusies. Het protocol wordt opgevat als *instrument*. Leidt dit instrument tot resultaten die vergelijkbaar zijn met voorgaand onderzoek, zoals samengevat in hoofdstuk 3 en bijlage 2? Indien de prestaties na toepassing van het protocol stijgen zal dit worden opgevat als een ondersteuning van de validiteit van het protocol. Een daling of gelijkblijven wordt beschouwd als een verwerping van de validiteit van het protocol. Validiteit is belangrijk omdat het inzicht geeft in de mate waarin een instrument haar doel bereikt (Van der Velde, Jansen & Anderson, 2004). Daarnaast: wat zijn de mogelijkheden en beperkingen van het protocol bij het toepassen ervan in complexe casestudies?

Het protocol zal niet worden opgevat als een meetinstrument zoals bekend is uit de klassieke testtheorie, waarbij attitudes worden gemeten. Het wordt gebruikt als stappenplan om het gedrag van de onderzoekers te standaardiseren over de casestudies heen. Daarbij zijn zowel bedreigingen van de interne validiteit als de externe validiteit aan de orde (Van der Velde e.a., 2004). Bij bedreigingen van de interne validiteit gaat het om de vraag of het protocol de oorzaak is van veranderingen in de afhankelijke variabele of dat er andere oorzaken in het spel zijn. Bij bedreigingen van de externe validiteit gaat het om de vraag of een geobserveerde causale relatie over personen, settings en tijden kan worden gegeneraliseerd. Gezien de nadruk op interne validering van gedragsanalytische protocollen in laboratoria en relatief eenvoudige empirische settings zullen wij in ons empirisch onderzoek de

nadruk leggen op de externe validering van het protocol, zonder de interne validiteit uit het oog te verliezen.

Wij zullen de vraagstukken ten aanzien van validering hieronder nader uitwerken.

Bedreigingen van de interne validiteit van het protocol

Geschiedenis (history). Door gebeurtenissen die parallel lopen aan de interventies kunnen de effecten van de interventies worden beïnvloed. Wij zullen bij de veldexperimenten gebruik maken van een AB-design, waarbij een nulmeting wordt gevolgd door een interventie. Dit AB-design is verwerkt in het protocol. Een veldexperiment met vergelijkbare controlegroepen is onhaalbaar gebleken.

Rijping (maturation). Door tijdsinvloeden kunnen de uitkomsten van het instrument veranderen. Zo zullen de ABC-analyses die bij de complexe cases worden uitgevoerd er in de toekomst anders uitzien omdat de organisaties en bedrijfstak waar ze worden afgenomen door de tijd veranderen.

Testing. Het proces van het doorlopen van het protocol door de proefpersonen kan een leereffect met zich meebrengen, waardoor het voor een tweede maal doorlopen van het protocol zal leiden tot verbeterde prestaties. Deze bedreiging van de interne validiteit zullen we vermijden door de deelnemers niet meer dan eenmaal aan het onderzoek te laten participeren.

Instrumentation. Deze bedreiging voor de interne validiteit houdt in dat het instrument per casestudie varieert. Dit kan ook veroorzaakt worden door verschillen in de personen die het instrument gebruiken. Deze bedreiging wordt bij ons onderzoek zo veel mogelijk ondervangen door gebruikers van het protocol uitgebreid te trainen en te coachen in het toepassen van het protocol. Het zal duidelijk zijn dat daar bij dit protocol veel tijd aan is besteed. Dit gedragsprotocol vereist meer training dan het afnemen van een vragenlijst. De dreiging van de validiteit is hier navenant groter.

Selectie. Hiervan is sprake als proefpersonen in experimentele en controlegroepen niet random worden toegewezen. Dit is in ons onderzoek niet aan de orde. Hetzelfde geldt voor *statistische regressie*, waarbij extreme testcores de neiging hebben bij een volgende meting richting de gemiddelde score te bewegen en *experimentele mortaliteit*, waarbij de samenstelling van de studiegroepen gedurende de test veranderen.

Externe validering van het protocol

Gezien de uitgebreide toetsing van gedragsanalytische protocollen in experimentele en relatief eenvoudige praktische settings (Skinner, 1938; Cooper, Heron & Howard, 2006), zullen wij in ons onderzoek de nadruk leggen op de externe validering van het protocol. Hiermee wordt bedoeld de vraag of het protocol over meerdere settings, personen en tijden kan worden gegeneraliseerd. Daarbij zal

het protocol in verschillende vormen worden gebruikt. Behalve als recept voor de onderzoeker om de eerste casestudie te doen ook in de vorm van een trainingsformat en een audit. In het conclusiehoofdstuk 14 zal naar aanleiding van de casestudies proposities worden voorgesteld die gebruikt kunnen worden bij vervolgonderzoek. In het conclusiehoofdstuk 14 zal naar aanleiding van de casestudies proposities worden voorgesteld die gebruikt kunnen worden bij eventueel kwantitatief vervolgonderzoek.

Aangegeven zal worden hoe men, op basis van het voorgaande literatuuronderzoek, gedragsmanagement optimaal kan toepassen. In hoofdstuk 5 worden deze stappen aan elkaar gesmeed in de vorm van een training en een audit, waardoor gedragsmanagement breed in organisaties kan worden toegepast en geïnstitutionaliseerd. Het gaat om de volgende stappen:

1. Specificeren
2. Meten
3. Analyseren
4. Feedback
5. Doelstellen
6. Belonen

Bij iedere stap wordt gelet op een aantal aandachtspunten die in figuur 5.1 is samengevat en in de rest van dit hoofdstuk wordt besproken. De stappen vormen een uitwerking van de in de vorige hoofdstukken geschetste gedragsmanagement benadering. Het stappenplan is het raamwerk voor de gevalbeschrijvingen die in latere hoofdstukken volgen en voor de hulpmiddelen voor gedragsmanagement-programma's (coachingstrajecten, training en audits, besproken in hoofdstuk 5).

Eerst worden de begrippen *prestatie*, *gedrag* en *resultaat* omschreven. Prestaties zijn de som van gedrag en resultaten. Laten we als voorbeeld een tenniswedstrijd nemen. Het resultaat is wat op het scorebord staat. Het uiteindelijke resultaat is winst of verlies. Dit resultaat wordt gespecificeerd in aantal gewonnen sets, aantal gewonnen games en aantal gescoorde punten. Al deze resultaten zijn het gevolg van gedrag van de speler. Dat gedrag kan worden gespecificeerd in service, topografie (waar op het speelveld beweegt de speler zich, is het een baselinespeler of een aanvallende netspeler), forehand, backhand enzovoort. Uiteraard wordt de speler er op getraind om deze specifieke gedragingen te verbeteren. Als een speler (medewerker), team (afdeling) of club (organisatie) een goede prestatie geleverd heeft betekent dit dat de resultaten goed zijn en (tenzij er spelregels zijn overtreden of fraude is gepleegd) het gedrag dat tot de resultaten heeft geleid is beloond.

4.1 Specificeren

Een specificatie is beter naarmate deze observeerbaar, betrouwbaar en beheersbaar is. Als twee of meer observatoren dezelfde observaties doen is sprake van een goede specificatie. Gedragscategorieën als luiheid, een negatieve houding, onvolwassen gedrag en sociaal vaardig zijn daarom geen specificaties. De beheersbaarheid van een specificatie verwijst naar de mate waarin de medewerkers een prestatie kunnen beïnvloeden. Een medewerker van een afdeling heeft bijvoorbeeld meestal meer invloed op de afdelingsprestatie dan op de prestatie van de organisatie als geheel.

4.1.1 *Beschrijf eerst alle relevante prestaties*

Bij deze eerste stap wordt gespecificeerd wat men wil veranderen. Het gaat daarbij om het specificeren van de gewenste resultaten en de gedragingen die tot die resultaten leiden. Bij iedere organisatie, divisie, afdeling of medewerker kunnen één of meerdere gewenste *resultaten* worden vastgesteld. Sommige *gedragingen* zullen bijdragen aan het bereiken van een resultaat, andere gedragingen zullen het resultaat belemmeren. Bij specificeren gaat het om het vaststellen van het gewenste resultaat en de gedragingen die men daarbij wenst te belonen en verminderen. Via brainstormtechnieken (o.a. Osborn, 1963) kunnen de gewenste resultaten en gedragingen (*prestaties*) worden geïnventariseerd.

In een onderzoek van Welsh, Bernstein & Luthans (1992) wordt de kwaliteit van de prestatie van medewerkers van een fast-food restaurant als volgt gespecificeerd. Na het bestuderen van video-opnamen worden zes onderdelen vastgesteld: koken, bakken, en samenstellen van het product, drankjes gereed maken, het overhandigen van de maaltijd en serviceverlening. Bij ieder onderdeel worden vervolgens 25 tot 30 taakcomponenten vastgesteld, die iedere medewerker beheerst (vastgesteld via schriftelijke en vaardigheidstests). Vervolgens wordt in overleg met leidinggevenden een checklist samengesteld van 10 tot 15 taakcomponenten per onderdeel, waaruit een grote groep medewerkers de vier belangrijkste selecteren.

Bij het onderdeel *overhandigen van de maaltijd* worden de volgende vier belangrijkste componenten geselecteerd: beleefdheid, het samenstellen van de maaltijd en het aankondigen dat de maaltijd klaar is en het juist overhandigen van de maaltijd. Bij het onderdeel *bakken* worden de componenten voldoende aanvoer van verse producten, efficiëntie in het bereiden van porties, juiste hoeveelheid zout en schoonhouden als belangrijkste componenten geselecteerd.

In een studie waarbij de relatie wordt onderzocht tussen vriendelijkheid van de service en klanttevredenheid bij een bankfiliaal operationaliseren Brown & Sulzer-Azaroff (1994) deze begrippen als volgt. Vriendelijkheid van de service wordt onderverdeeld in een glimlach, een groet en het aankijken van de klant. De klanttevredenheid wordt als volgt geoperationaliseerd: na afloop van het bezoek aan de

balie wordt aan de klanten gevraagd of deze willen meedoen aan het onderzoek. Bij bevestiging krijgen zij een munt die zij in één van vijf vakjes in een doos doen, variërend van zeer ontevreden tot zeer tevreden.

Andere voorbeelden van specificaties bij gedragsmanagementstudies zijn hoeveelheid dagen afwezig maar wel ingeroosterd, bij productiemedewerkers (Baum, 1978), percentage uitval van producten om kwaliteit van de productie te meten (Adam, 1975), percentage afgesloten contracten in verhouding tot het aantal klantencontacten van makelaars (Anderson, Crowell, Sponsel, Clarke & Brence, 1982), hoeveelheid vermiste producten in een warenhuis (Carter, Hansson, Holmberg & Melin, 1979), aantal negatieve opmerkingen gemaakt door een leidinggevende (Chandler, 1977) en het percentage gebruik maken van een autogordel (Kello, Geller, Rice & Bryant, 1988). Bij de selectie van een specificatie wordt gelet op vier elementen: observeerbaarheid, betrouwbaarheid, beïnvloedbaarheid en meetbaarheid.

4.1.2 Zorg dat de geselecteerde prestatie observeerbaar, betrouwbaar, beheersbaar en meetbaar is gemaakt

Een eerste voorwaarde voor een specificatie is meetbaarheid. De beste specificaties worden gemeten door de tijdsduur of de frequentie vast te stellen. Ook wordt wel gebruik gemaakt van oordelen, omdat niet alle resultaten en gedragingen gemakkelijk geteld kunnen worden. Oordelen kunnen op vier verschillende manieren plaatsvinden. Bij rangordening (Piet doet het beter dan Henk) en bij het toekennen van een cijfer aan een prestatie (Piet krijgt een 8, Henk een 6 van de beoordelaars) is sprake van het geven van een mening van de beoordelaar. De kwaliteit van de beoordeling kan worden verbeterd door vooraf gedragscriteria vast te stellen waarop zal worden beoordeeld (Piet glimlacht meer naar klanten dan Henk), zeker als daaraan een cijfer wordt toegekend (bij het alleen glimlachen naar een klant krijgt Piet een 4, bij zowel glimlachen als groeten een 7 en bij een combinatie van glimlachen, groeten en aankijken wordt een 10 uitgedeeld). In het laatste geval spreken we van een gedragsgerichte beoordelingsschaal (behavior anchored rating scale, BARS). De voorkeur bij gedragsmanagement gaat echter uit naar tellen van frequenties of tijd (bijvoorbeeld minuten).

De mate van meetbaarheid van een prestatie heeft directe gevolgen voor de observeerbaarheid ervan. Het dwingt medewerkers en managers om niet aan vage begrippen vast te houden, maar om te specificeren wat men wil veranderen en waarop men derhalve wil letten. Naarmate prestaties specifiek en observeerbaarder worden neemt ook de betrouwbaarheid van de waarnemingen toe. De 'klokken worden gelijk gezet'. Verschillende observatoren nemen min of meer gelijke uitgangspunten in. Dat de beheersbaarheid van de prestatie groter wordt door het specificeren en meten is duidelijk wanneer we in paragraaf 4.2 kijken naar het trek-

ken van conclusies op basis van de waarnemingen die we doen. Naarmate de conclusies kunnen worden getrokken op basis van causale relaties, worden zij krachtiger dan wanneer zij als vage noties met elkaar worden gecorreleerd.

4.1.3 Kies een actieve prestatie

Lindsley (1965) wijst er op dat als een dode de prestatie perfect kan uitvoeren, het probleem niet zal worden opgelost. Vaak willen bedrijven *minder* fouten, *minder* ongevallen, *minder* uitval van producten, *minder* ziekteverzuim. Deze doelen worden echter ook bereikt als niemand nog iets uitvoert. Daarom streven we naar *meer* foutloze en compleet afgeronde producten, *meer* aanwezigheid en *meer* ongevalvrije dagen. Ook is het formuleren van een gewenste prestatie positiever dan het formuleren van een ongewenste prestatie. Anders gezegd: zeg wat je wel wilt in plaats van wat je niet wilt, wensen in plaats van verwijten. Een derde reden om prestaties in actieve vorm te formuleren heeft te maken met de manier waarop de prestaties aan de medewerkers kunnen worden teruggekoppeld. Als in een volgende fase van gedragsmanagement grafieken worden gemaakt waarin de prestaties zichtbaar zijn gemaakt, zal bij een passief geformuleerde prestatieverbetering de lijn van de grafiek omlaag gaan, bij een actief geformuleerde prestatieverbetering omhoog.

Tabel 4.1 Gedragsmanagement in stappen

Stap 1.

Specificeren

- Beschrijf eerst alle relevante prestaties (zowel resultaten als gedragingen)
- Zorg er voor dat de geselecteerde prestatie observeerbaar, betrouwbaar, beheersbaar en meetbaar is gemaakt
- Kies een actieve prestatie

Stap 2.

Meten

- Onderzoeksontwerp
- Bepaal wie de gegevens verzamelt
- Bepaal of zelfregistratie mogelijk is

Stap 3. ABC analyse

- Som de antecedenten op van de huidige prestatie
- Som de consequenties op van de huidige prestatie

Stap 4.

Feedback

- Koppel resultaten zowel per afdeling als individueel terug
- Presenteer de feedback in een aantrekkelijke grafiek:
 - die snel te begrijpen is
 - die zichtbaar en toegankelijk is
 - die netjes en kleurrijk is
 - zorg voor afwisseling
- Geef (negatieve) individuele feedback onder vier ogen
- Geef feedback zo snel mogelijk na de prestatie
- Laat de feedback verzorgen door de leidinggevende in plaats van door een staffunctionaris
- Geef positieve feedback in plaats van negatieve feedback
- Relateer de feedback gerelateerd aan een (sub-)doel
- Zorg dat de feedback een antecedent is voor beloning

Stap 5.

Doelstellen

- Houd bij het stellen van doelen rekening met een nulmeting
- Betrek de medewerkers bij het stellen van doelen
- Splits een (voorlopig) einddoel op in subdoelen, waarbij het eerste subdoel net ligt boven het niveau van de nulmeting

Stap 6.

Belonen

- Betrek de medewerkers bij het bepalen van hun beloningen
- Bepaal verschillende tastbare en sociale beloningen, zodat verzadiging wordt vermeden
- Maak om verzadiging te vermijden gebruik van een variabel beloningschema
- Houd er rekening mee dat directe beloningen effectiever zijn dan toekomstige beloningen
- Zorg dat de beloning betrekking heeft op de belangrijkste resultaten en gedragingen die tijdens de specificatiefase zijn vastgesteld
- Zorg dat pas wordt beloond nadat de prestatie is geleverd (vooraf is omkoping)
- Zorg dat de beloofde beloning na de prestatie inderdaad wordt gegeven (anders manipulatie)
- Koppel sociale beloningen aan een materiële beloning
- Als de prestatie wordt geleverd beloon dan alleen, straf niet
- Beloon overvloedig
- Wees oprecht in je bedoelingen bij het geven van beloning
- Geef iedereen een kans om beloond te worden
- Bepaal of het belonen inderdaad leidt tot het bereiken van (sub) doelen

4.2 Meten

Meten is de tweede stap van gedragsmanagement. Zowel uit wetenschappelijk als praktisch oogpunt is het belangrijk om de veronderstelde probleemprestatie te meten. We willen immers weten of de later in het proces uit te voeren interventies tot aantoonbare resultaten leiden. Dan is een vergelijking met een nulmeting een goed evaluatiemiddel.

4.2.1 *Het onderzoeksontwerp*

Het ontwerp van onderzoek heeft betrekking op de wijze waarop het onderzoek is georganiseerd. Het ontwerp is bepalend voor de mate van zekerheid waarmee we causale verbanden kunnen aantonen. Bij gedragsmanagement wordt meestal gebruik gemaakt van drie soorten ontwerpen, die oplopen in geavanceerdheid. Het gaat om het AB-ontwerp, het ABA-ontwerp (waarbij de A staat voor nulmeting en de B voor interventiefase) en het multiple-baseline ontwerp (Barlow & Hersen, 1984; Johnston & Pennypacker, 1993; Komaki, 1982).

4.2.1.1 *AB-ontwerp*

Bij het AB-ontwerp wordt eerst een nulmeting gedaan om de huidige prestatie te meten. Vervolgens wordt een interventie gedaan (bijvoorbeeld feedback, doelstellen en/of belonen). De metingen die tijdens de interventiefase worden gedaan, worden vergeleken met de nulmetingen.

Zo gebruiken Carter & Holmberg (1992) een AB-design om na te gaan wat het effect is van feedback op winkeldiefstal. Tijdens de nulmeting wordt van een aantal producten nagegaan hoe vaak ze worden gestolen. Tijdens de feedbackfase wordt klanten erop gewezen welke producten vaak worden gestolen. Tevens wordt nagegaan wat het effect van deze informatie aan klanten is op de hoeveelheid gestolen producten.

4.2.1.2 *ABA-ontwerp*

Een ABA-ontwerp is krachtiger dan een AB-ontwerp omdat wordt bekeken wat het effect is van het stoppen met de interventie. Hierdoor kan met meer zekerheid worden vastgesteld of de interventie inderdaad verantwoordelijk is voor een verandering in de prestatie. Bij een AB-ontwerp kunnen externe factoren verantwoordelijk voor het effect minder worden uitgesloten. Welsh, Luthans & Sommer (1993) onderzochten het effect van gedragsmanagement op een aantal resultaatgerelateerde gedragingen van Russische textielarbeiders. Deze gedragingen werden gewijzigd, maar door het ABA-ontwerp kon worden aangetoond dat deze verandering niet noodzakelijk door de interventies werden verklaard.

4.2.1.3 *Multiple baseline ontwerp*

Het meest geavanceerde onderzoeksontwerp bij gedragsmanagement is het meerdere nulmeting ontwerp. Bij dit ontwerp worden verschillende AB-ontwerpen gelijktijdig uitgevoerd, waarbij de nulmetingen in tijd verschillen. Een voorbeeld van een multiple baseline ontwerp betreft vier laboratoriumexperimenten van Smoot & Duncan (1997). Het effect wordt onderzocht van verschillende beloningssystemen op groepsprestaties. Het resultaat van het experiment laat een positief effect zien van prestatiebeloning op de prestatie in vergelijking met vaste beloning. In experiment 2 wordt het effect onderzocht van verschillende beloningsvormen op de prestatie van twee groepen. De beloningsvormen zijn vaste beloning, negatief versnellende prestatiebeloning met feedback en negatief versnellende prestatiebeloning zonder feedback. Onder negatieve versnelling wordt verstaan dat de toename van de beloning afneemt naarmate beter wordt gepresteerd. Beide groepen krijgen gedurende de eerste zittingen een vaste beloning. Zie voor een uitgebreide beschrijving van de beschikbare onderzoeksdesigns in de toegepaste gedragsanalyse Johnston & Pennypacker (1993) en Bailey & Burch (2002)

4.2.2 *Bepaal wie de gegevens verzamelt*

Zodra duidelijk is wat gemeten gaat worden, wordt bepaald wie de metingen zullen uitvoeren. Sulzer-Azaroff & Mayer (1991) maken een onderscheid tussen gedragsmanagers, gedragstechnici en cliënten. Een *gedragsmanager* is verantwoordelijk voor het gedragsmanagement programma. *Gedragstechnici* houden zich bezig met technische aspecten van een gedragsmanagement programma, zoals observeren en meten. In de meeste programma's zullen managers en medewerkers zelf deze taken uitvoeren onder begeleiding van een interne of externe gedragsanalyse-specialist.

Mogelijk zal geprofiteerd worden van bestaande metingen over omzet, winst, productiviteit, marktaandeel en afdelingsresultaten. De gedragingen die tot deze resultaten leiden ontbreken echter meestal. Als deze in de specificatiefase zijn vastgesteld worden ze vervolgens gemeten. Metingen zorgen voor inzicht in het huidige prestatieniveau en dienen als platform voor toekomstige evaluaties. De metingen kunnen aanleiding geven het gedragsmanagementproject te staken omdat het probleem meevalt. Daarom dient geconcentreerde aandacht te worden besteed aan meten.

Sulzer-Azaroff, Thaw & Thomas (1975) pleiten voor speciaal opgeleide *gedragstechnici* die binnen organisaties observatie- en meetsystemen ontwikkelen en invoeren. Ook kunnen andere staffunctionarissen (bijvoorbeeld medewerkers van de afdeling personeel en organisatie) en directe collega's en medewerkers deze taken uitvoeren. Het verrichten van metingen kan worden bevorderd met een aantal hulpmiddelen, zoals steekproefsgewijs meten of vaste tijdintervallen om een obser-

vatie te doen kunnen worden gerealiseerd door een horloge met alarm te dragen. Door bijvoorbeeld het alarm op twee uur in te stellen wordt een leidinggevende eraan herinnerd dat genoteerd wordt hoeveel positieve opmerkingen de afgelopen twee uur zijn gemaakt naar de medewerkers. Eenvoudige tellingen kunnen worden verricht door bijvoorbeeld een metertje die bij de golfsport wordt gebruikt of door een aantal muntjes van de ene broekzak naar de andere te verplaatsen. Andere hulpmiddelen om gedrag te registeren zijn audio- en videoapparatuur.

4.2.3 Bepaal of zelfregistratie mogelijk is

Het eigen gedrag door de persoon laten registeren heeft een aantal voordelen boven het laten registeren door anderen.

1. Het bespaart anderen werk
2. Het eigen gedrag is het meest toegankelijk voor de persoon in kwestie
3. Het levert een groter gevoel van controle op
4. Men voelt zich serieuzer genomen

Nadelen van zelfregistratie:

1. Vanwege schaamte kunnen te florissante cijfers worden gepresenteerd
2. De mate van betrouwbaarheid verschilt sterk per individu (Thomas, 1976)

Indien het gedrag eenvoudig te registeren is verdient zelfregistratie aanbeveling.

4.3 Functionele (ABC-) Analyse

Tijdens de analysefase worden de oorzaken en gevolgen van de huidige prestatie vastgesteld. Welke factoren bepalen de prestatie? De belangrijkste conclusie die kan worden getrokken uit de honderden laboratorium- en veldexperimenten naar gedragsverandering (zie Martin & Pear, 2007; Sulzer-Azaroff & Maier, 1991) is dat de gevolgen van gedrag de belangrijke voorspellers zijn van toekomstig gedrag. Met andere woorden, *gedrag is een functie van zijn gevolgen*. In een Antecedent-Behavior (gedrag)-Consequentie (ABC) analyse wordt vastgesteld wat bij een bepaalde onbevredigende prestatie de verschillende oorzaken en gevolgen zijn. Het blijken daarbij vaak gedragingen van andere personen in de werkomgeving van de persoon te zijn die de prestatie zouden kunnen verbeteren. Ook kunnen met behulp van een ABC analyse andere arbeidsomstandigheden worden opgespoord die belemmerend werken op de huidige prestatie.

De analyse van oorzaken en gevolgen van de huidige prestatie leidt meestal tot aanwijzingen voor veranderingen. Meestal wordt duidelijk dat directe beloningen ongewenste prestaties in stand houden, terwijl gewenste prestaties aanvankelijk

negatieve gevolgen hebben. Oplossingen worden dan vaak gezocht in het toevoegen van directe positieve consequenties aan stappen in de richting van de gewenste prestaties. Een belangrijk hulpmiddel daarbij is feedback als geconditioneerde beloning.

4.4 Feedback

Tijdens de feedbackfase worden de metingen aan de medewerkers getoond. Bij organisatie-ontwikkelingsprojecten beperkt de feedback zich tot informatiesessies naar aanleiding van vragenlijstgegevens (zie bijvoorbeeld Biessen, 1992; Cummings & Worley, 2005). De tijd tussen het arbeidsgedrag en de feedback is daarbij groot. Ook is dan niet altijd duidelijk welk gedrag specifiek van mensen verwacht wordt. Feedback bij gedragsmanagement heeft zoveel mogelijk betrekking op objectieve gegevens, zoals productieaantallen, omzet e.d. Deze gegevens worden zo spoedig mogelijk (het liefst direct na de geleverde prestatie) teruggekoppeld.

4.4.1 *Koppel de resultaten zowel per afdeling als individueel terug*

Het verdient aanbeveling individuele feedback altijd een onderdeel te laten zijn van het feedback geven. Afhankelijk van de gekozen prestatie zal de feedback op individueel niveau worden aangevuld met feedback over afdelingsprestaties of organisatieprestaties. Zo kan via computerschermen of grafieken in de kantine aan de medewerkers worden gemeld wat de winst- en omzetcijfers van het bedrijf als geheel zijn. Dit kan een stimulans zijn om een gezamenlijke inspanning te leveren om de cijfers omhoog te krijgen. Dit zal alleen gebeuren als de medewerkers daarvan positieve consequenties verwachten.

Individuele feedback is nodig omdat resultaten weliswaar individu overstijgend kunnen zijn, maar gedrag altijd gebonden is aan het individu. Aandacht voor individueel gedrag is daarom noodzakelijk. Een van de manieren om dat gedrag te beïnvloeden is door gebruik te maken van individuele feedback. Dit kan zowel mondeling als schriftelijk gebeuren.

4.4.2 *Presenteer de feedback in een aantrekkelijke grafiek*

Een ideale manier om feedback te geven is om dat via grafieken te doen. Met behulp van een grafiek kunnen medewerkers in een oogopslag zien hoe zij gepresteerd hebben:

- Is het snel te begrijpen?
- Is het zichtbaar en toegankelijk?
- Is het netjes en kleurrijk?

- Is er sprake van afwisselende feedback?

Voorbeeld. Een team van gedragsanalisten probeerde sociale gedragingen naar klanten te verbeteren van verkopers in een warenhuis. Als doelgedragingen werden uitgekozen onder andere juiste openingszinnen, op een elegante manier converseren met de klant en op een juiste manier afronden van de interactie. Een effectieve methode was om de verkoper een grafiek te laten zien van de dagelijkse prestatie en om te bespreken hoe die prestatie was in vergelijking met de vorige keer (Brown, Malott, Dillon & Keeps, 1980).

4.4.3 Geef (negatieve) individuele feedback onder vier ogen

Sommige medewerkers houden er niet van publiekelijk complimenten te krijgen, vrijwel niemand wenst in het openbaar bestraft te worden. Indien prestaties onder de maat zijn kan dit het best onder vier ogen worden teruggekoppeld. Het is dan ook mogelijk om specifiek aan te geven hoe het wel moet. Medewerkers krijgen vaak te horen wat er *niet* deugt, zonder dat de leidinggevende aangeeft wat *wel* verwacht wordt. Soms is daarvan de reden dat de leidinggevende zelf niet goed weet wat hij van zijn medewerkers verwacht. De prestaties zijn in die gevallen niet gespecificeerd.

4.4.4 Geef de feedback zo snel mogelijk na de prestatie

Hoe sneller medewerkers te horen (verbale feedback) of te zien (grafische feedback) krijgen wat hun prestaties zijn, des te beter. Als de feedback een antecedent is voor beloning, krijgt de feedback zelf belonende eigenschappen (het wordt een geconditioneerde beloning). Beloning werkt het best tijdens of vlak na de prestatie. De medewerker merkt immers direct de koppeling op. Als de feedback lang na de prestatie wordt gegeven kunnen andere gedragingen die op de prestatie volgden beloond worden. De richtlijn is om enkele malen per dag verbale beloningen te geven en minimaal wekelijks prestatiegrafieken bij te werken.

4.4.5 Laat de feedback verzorgen door de leidinggevende in plaats van door een staffunctionaris

Gedragsverandering kan beter niet door het management worden uitbesteed aan stafafdelingen. Evenals het strategisch beleid, is gedragsverandering een integraal onderdeel van leidinggeven. Aangezien feedback een belangrijk onderdeel vormt van gedragsmanagement zullen we nagaan in hoeverre de te bestuderen bedrijven feedback als onderdeel zien van leidinggeven of uitbesteden aan derden. Wel kan, bijvoorbeeld een afdeling HRM, de aanpak introduceren in een organisatie.

4.4.6 Geef positieve in plaats van aversieve feedback

Uit de honderden onderzoeken die zijn gedaan met technieken van gedragsverandering (Cooper, Heron & Heward, 2006; Sulzer-Azarof & Maier, 1991) komt naar voren dat positieve consequenties voor gewenst gedrag een integraal onderdeel uitmaken van vrijwel ieder gedragsveranderingsproces. Natuurlijk kan het voorkomen dat men van ongewenst gedrag af wil. Zelfs in die situatie wordt door onderzoekers aanbevolen om gewenst gedrag dat onverenigbaar is met het ongewenste gedrag te belonen. Dan vindt substitutie van gedrag plaats.

4.4.7 Relateer de feedback aan een (sub)doel

Als expliciet wordt gemeld hoe gepresteerd wordt in relatie tot een (sub)doel dan wordt duidelijk gemaakt dat het uiteindelijk gaat om het verbeteren van de prestatie. Feedback zonder referentiepunt is weinig effectief. Een tevoren uitgevoerde nulmeting dient als referentiepunt voor de huidige prestatie. De prestatie krijgt echter nog meer perspectief als ook een gewenste toekomstige prestatie in de feedback wordt betrokken.

4.4.8 Zorg dat de feedback een antecedent is voor beloning

Feedback heeft waarde voor medewerkers als het een voorbode is voor beloning. Als duidelijk is dat betere prestaties zullen worden gevolgd door beloningen, zal de grafiek effectief zijn. Indien er geen koppeling is tussen antecedent en consequentie zal de feedback met weinig belangstelling worden gevolgd.

4.4.9 Zorg dat de feedback eenvoudig te begrijpen is

Binnen organisaties hangen soms veel grafieken die de medewerkers informeren over hun prestaties. Door de vele informatie zien echter velen door de bomen het bos niet meer. Niet duidelijk is welke informatie belangrijk is en welke niet. Ook zijn grafieken vaak gebaseerd op een ingewikkelde, uit vele verschillende scores samengestelde index, die moeilijk te begrijpen is. Het lijkt erop dat bedrijfsleiders bang zijn voor onvolledigheid. Het is bij gedragsverandering echter riskant om meteen bij het begin al volledigheid na te streven. Gedragsverandering gaat in stapjes.

Het stellen van hoge doelen kan leiden tot grote teleurstellingen. Het is zaak te kiezen voor een aantal kernprestaties waaraan zal worden gewerkt, die op een eenvoudige wijze in een grafiek worden gepresenteerd. Verder dient de grafiek kleurrijk en netjes gepresenteerd te worden en om de zoveel tijd vervangen te worden, zodat de kans dat men er op uitgekeken raakt verder wordt verkleind. Twee andere

manieren om na te gaan of de feedback begrepen wordt is ten eerste om deze eerst individueel te geven en na te gaan of de persoon het begrijpt en ten tweede om gezamenlijk met de medewerkers dergelijke 'feedback systemen' te ontwikkelen.

4.5 Doelstellen

4.5.1 *Zorg voor een nulmeting*

De nulmeting is het uitgangspunt bij het stellen van doelen. De nulmeting geeft het huidige prestatieniveau van de medewerkers aan. Bij het stellen van een doel is het noodzakelijk te weten wat het huidig functioneren is. Anders is het gestelde doel min of meer een slag in de lucht. Dus ook bij het stellen van doelen is, net als bij het geven van feedback, het analyseren van de prestatie en het meten van de prestatie een nulmeting van belang. Meestal wordt aangeraden een doel te stellen dat net boven het niveau van de nulmeting ligt. Door natuurlijke fluctuaties, die niet beheerst worden door de medewerkers, is er altijd een kans dat de prestatie onder het nulniveau daalt. Doordat de aandacht wordt gericht op een doel zal, zeker als er beloning in het vooruitzicht is gesteld, de kans dat prestatie snel omhoog gaan vergroot en kunnen nieuwe subdoelen en beloningen worden vastgesteld worden vergroot.

4.5.2 *Betrek de medewerkers bij het doelstellen*

Het is belangrijk dat leidinggevenden niet eenzijdig verbeterdoelstellen. Hoe dichter medewerkers betrokken zijn bij het formuleren van doelen, des te beter. Ze worden daarmee uitgedaagd hoge doelen te stellen. Indien medewerkers wordt gevraagd zelf doelen te stellen is het daarom eerder nodig dat de leidinggevende de doelen naar beneden bijstelt dan naar boven.

4.5.3 *Splits een (voorlopig) einddoel op in subdoelen die net liggen boven het niveau van de nulmeting*

Doelen zijn de brug tussen feiten en wensen. Een doel is geen doel op zich, maar een middel tot het behalen van beloningen voor de organisatie en voor de medewerkers. De doelen kunnen het best worden afgestemd op de feitelijke prestaties. Als prestaties ook maar enigszins liggen boven die uit het verleden is beloning op zijn plaats. Daarom moet bij het stellen van doelen rekening worden gehouden met de gemeten prestaties tijdens de nulfase. Uiteindelijk wordt een hoog doel nagestreefd, maar het eerste subdoel ligt net boven de gemiddelde score van de nulmeting.

4.6 Belonen

Belonen is de kern van gedragsmanagement. Mensen werken vanwege de positieve consequenties die het werken oplevert (aandacht, het afleveren van een product of dienst, geld, status enzovoort) en door te werken worden negatieve consequenties vermeden (gebrek aan bestedingsmogelijkheden, verlaging van status, gebrek aan sociale contacten), wat Herzberg (1966) respectievelijk motivatoren en hygiëne factoren noemt. Uit dit lijstje blijkt dat de beloningen en negatieve beloningen vaak het spiegelbeeld van elkaar vormen. Het is natuurlijk niet zo dat werk alleen maar voordelen oplevert. Er zijn wel degelijk negatieve consequenties aan werken verbonden. Deze betreffen bijvoorbeeld op tijd op het werk verschijnen, de concurrentie met collega's en andere bedrijven en alle verschijnselen die samenhangen met stress. Negatieve consequenties worden soms gecompenseerd door positieve consequenties (denk aan inconveniëntoelagen). Meestal verdient het echter aanbeveling om negatieve consequenties direct aan te pakken. Zonder beloning verdwijnen prestaties. Er zijn veel natuurlijke beloningen aanwezig die zorgen voor hoge prestaties. Indien in een bedrijf echter onvrede bestaat over het huidige prestatieniveau, dan zijn die natuurlijke beloningen in onvoldoende mate aanwezig en dienen er nieuwe beloningen te worden gezocht en toegepast om de prestaties te verhogen.

4.6.1 *Betrek de medewerkers bij het bepalen van hun beloningen*

De beste beloningen worden bepaald door de medewerkers zelf. Zij weten het beste wat zij willen. Een paar voorbeelden zijn bekend van leidinggevenden die ten onrechte dachten dat ze wisten wat hun medewerkers wilden. Zo had een medewerker 5 jaar niet verzuimd. De directeur wilde zijn waardering hierover uiten door de man mee uit eten te nemen. Aangezien de man van hamburgers hield en verwachtte naar een chique restaurant te moeten, kwam hij juist die avond niet opdagen. Een tweede voorbeeld betreft een medewerker die wegens verdiensten een kaartje voor een cultureel evenement tegemoet kon zien. Hij was daar tevreden mee, omdat hij een kaartje voor een worstelwedstrijd verwachtte. Toen het ging om een klassiek concert was hij teleurgesteld. Managers weten vaak niet wat beloningen voor hun medewerkers zijn. Zij lijken in verschillende werelden te leven. Vandaar dat vaak uit onmacht met de geldbuidel wordt gerammeld. Met geld is immers iedereen wel blij, zo wordt verondersteld. Dat moge zo zijn, kansen worden onbenut om sterkere beloningen te vinden.

Het betrekken van medewerkers kan georganiseerd worden door tijdens werkoverleg te bespreken wat men wil als een bepaalde prestatie geleverd wordt. Dit kan met behulp van brainstormachtige technieken. Een tweede mogelijkheid om

mensen te betrekken bij het vaststellen van beloningen is om hen een vragenlijst te laten invullen waarop beloningen staan vermeld.

4.6.2 *Stel verschillende tastbare en sociale beloningen vast, zodat verzadiging wordt vermeden*

Bij het bepalen van beloningen wordt veelal een onderscheid gemaakt tussen tastbare en sociale beloningen. Bij tastbare beloningen gaat het om materiële beloningen, zoals cadeaus, geld, een medaille. Sociale beloningen zijn gedragingen van anderen die het gedrag doen toenemen. Voorbeelden zijn complimenten geven, luisteren en doorvragen bij het vertellen van successen. Beloningen werken het best als ze veel en gevarieerd worden aangeboden. Steeds dezelfde beloningen leiden tot verzadiging. Gezien het grote belang van belonen wordt stilgestaan bij de verschillende tastbare en sociale beloningen die beschikbaar zijn. Deze kunnen het best worden vastgesteld in samenwerking met de medewerkers.

4.6.3 *Maak gebruik van een variabel beloningsschema om het gedrag in stand te houden*

Ferster & Skinner (1957) ontdekten grote verschillen tussen beloningsschema's op gedrag. Daaruit blijkt dat gedrag dat onregelmatig wordt beloond langer stand houdt dan gedrag dat, indien het wordt vertoond, continu wordt beloond. Uit dit onderzoek zijn honderden onderzoeken gevolgd (zie het *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*), waarbij wordt bekeken wat het effect is van (een combinatie van) beloningsschema's op gedrag.

Latham & Huber (1992) trekken uit deze onderzoeken de conclusie dat het moeilijk is de verschillende invloeden uit de omgeving die op de persoon inwerken te scheiden. Er is sprake van vele concurrerende beloningsschema's. Bijvoorbeeld verschillende collega's zullen verschillend reageren op het gedrag. Sommigen zullen vaker belonen dan anderen.

Hieruit kan worden geconcludeerd dat leidinggevend en collega's slechts een beperkte invloed hebben op het gedrag van hun collega's. Wel verdient het aanbeveling om de medewerker in de organisatie zo effectief mogelijk gebruik te laten maken van de kennis die beschikbaar is op het gebied van beloningsschema's. Specifiek houdt dat in dat bij het aanleren nieuw gedrag zo veel mogelijk beloond moet worden, terwijl later, als het gedrag robuuster is geworden, wordt overgegaan op onregelmatig belonen. Dit proces wordt ook wel aangeduid met 'verduunning' (niet te verwarren met 'fading', waarbij stimuli in kracht afnemen).

4.6.4 Directe beloningen zijn effectiever dan toekomstige beloningen

Er kunnen 3 dimensies bij belonen worden onderscheiden: de mate van zekerheid dat op een prestatie een beloning zal volgen (zeker - onzeker), de lading van de beloning (positief - negatief), en de periode tussen prestatie en beloning (direct - toekomstig). Als vuistregel geldt dat positieve, directe en zekere consequenties het meest effectief zijn en negatieve, toekomstige en onzekere consequenties het minst effectief. Zo heeft een lik op stuk beleid meer effect dan een straf die lang op zich laat wachten. Feedback op de snelweg die luidt: 'zojuist hield u zich goed aan de maximum snelheid' zal effectiever zijn dan 'u rijdt te hard'. Hoewel beide direct en zeker zijn, is de eerste positief en de tweede negatief geformuleerd.

4.6.5 Zorg dat de beloning betrekking heeft op de belangrijkste resultaten en gedragingen die tijdens de specificatiefase zijn vastgesteld

Niet alle gedrag kan beloond worden. De aandacht wordt gericht op de prestaties die tijdens de specificatiefase zijn vastgesteld. Ontwikkelingen in de markt of binnen de organisatie maken aanpassingen in de keuze van de gewenste prestaties vaak nodig. Dat dient expliciet vastgesteld te worden. Indien dergelijke externe of interne veranderingen niet worden vastgesteld dient men zich te houden aan de afspraken die tijdens de specificatiefase zijn gemaakt met betrekking tot selectie van de te verbeteren prestaties.

4.6.6 Beloon nadat de prestatie is geleverd (vooraf is omkoping)

Maak niet de fout om vooraf in plaats van achteraf te belonen. In de hoop de medewerker gunstig te stemmen (te 'pleasen') wordt deze zeer positief tegemoet getreden, zonder dat al een prestatie is geleverd. We nemen natuurlijk de algemene normen voor wellevendheid in acht, maar het is onjuist te veronderstellen dat medewerkers en collega's vanzelf beter zullen presteren wanneer zij extra aardig worden bejegend. Belonen voordat de prestatie is geleverd leidt tot beloning van het gedrag dat aan de prestatie vooraf gaat en niet tot beloning van de prestatie. Beloning dient daarom gekoppeld te worden aan een prestatie, nadat deze geleverd is.

4.6.7 Geef de beloning volgens afspraak (anders manipulatie)

Medewerkers kunnen tegen prestatiebeloning zijn omdat ze vrezen voor een lagere beloning als de hogere prestaties gedurende langere tijd worden volgehouden. Dit wordt ook wel 'snijden van de tarieven' genoemd. Hoe kan deze angst worden weggenomen? Ten eerste begrijpen medewerkers meer dan in de tijd van Taylor dat continu verbeteren noodzakelijk is voor overleven in de markt. Werk kunnen

zij steeds meer als sport zien, waarbij de lat steeds hoger komt te liggen. Het is niet meer zo dat een prestatie die een jaar geleden als uitmuntend werd beschouwd en dito beloond, vandaag ook zo wordt beschouwd en beloond. De concurrent heeft immers ook niet stil gezeten.

Ten tweede kan eventuele onvrede met het niet langer even krachtig belonen van prestaties uit het verleden worden vermeden door het accent te verleggen van materiële naar sociale beloningen. Hoewel buitengewone prestaties in vergelijking met de markt goed financieel beloond mogen worden, is het verstandig om prestatieverbeteringen binnen het bedrijf via sociale beloningen te ondersteunen. Indien beloftes niet worden nagekomen met betrekking tot beloningen, zal productief gedrag worden genegeerd in plaats van beloond, waarna de prestaties vanzelf zullen verminderen. Dit zal er mogelijk toe leiden dat de bedrijfsleiding nieuwe afspraken maakt die zij wél nakomt.

4.6.8 Koppel sociale beloningen aan een materiële beloning

Het bereiken van een belangrijk doel heeft soms al zoveel positieve consequenties tot gevolg (zoals het belonen van de marktpositie van de onderneming, het verhogen van de status van de mensen die de prestatie geleverd hebben, een gevoel van voldoening dat men in staat bleek de prestatie te leveren) dat kunstmatige externe beloningen achterwege kunnen blijven. Een onderneming wil echter gedragsmanagement toepassen omdat dergelijke successen te vaak achterwege blijven. Dan zijn kunstmatige beloningen bij prestaties welkom en nodig. Voordat het gewenste doel is bereikt en de materiële beloning wordt uitgereikt, dienen vele gedragingen beloond te worden.

4.6.9 Beloon en straf niet gelijktijdig

Daniels & Daniels (2004) noemen een tweetal fouten bij belonen. De eerste is de 'Ja, maar' regel. Daarbij wordt in één zin een beloning gevolgd door een berisping, zoals: 'Je hebt prima werk geleverd, maar doe het preciezer.' De tweede fout is de 'sandwich.' Hierbij wordt een beloning gevolgd door straf, waarna met een beloning wordt geëindigd. De bestraffing wordt verpakt in twee positieve opmerkingen. Degene die het commentaar ontvangt trekt zich vaak vooral de kritiek aan.

Straf en negatieve beloning zitten zo in het leidinggeven ingebakken dat beloning vaak met argwaan wordt bekeken. Pas als een leidinggevende gedurende lange tijd heeft laten zien dat hij of zij kan belonen, ontstaat het vertrouwen dat dit welgemeend is. Indien goed werk wordt geleverd dient hier (af en toe) aandacht aan te worden besteed om het in stand te houden. Indien slecht wordt gepresteerd kan dit genegeerd worden ten gunste van positieve elementen in de prestatie. Maar het is niet verboden om te straffen. In combinatie met suggesties voor verbeterin-

gen en het belonen van het gedrag als die verbeteringen daadwerkelijk optreden is straffen effectief. De combinatie van straf, suggesties voor verbeteringen en beloning noemen we corrigeren. Als richtlijn voor belonen en straffen hanteren Daniels & Daniels (2004, p. 221) de 4:1 regel: gemiddeld vier beloningen op één bestraffing.

4.6.10 Beloon overvloedig

Een eenmalige beloning brengt meestal geen grote, langdurige veranderingen in het gedrag te weeg. Pas na honderden consequent toegediende (sociale) beloningen kunnen langdurige veranderingen optreden. Gedrag kan veranderen, maar veranderingen geschieden meestal geleidelijk en treden pas op bij een consequent beloningsbeleid. Indien bijvoorbeeld medewerkers wordt geleerd vriendelijker om te gaan met cliënten, dan zijn verschillende punten belangrijk. Allereerst moeten zij goede modellen (voorbeelden) hebben. Als de leidinggevende in zijn contact met cliënten vriendelijk optreedt, neemt de kans toe dat de medewerkers hetzelfde zullen doen. Een voortreffelijk model als prikkel verhoogt de kans dat de medewerker diens gedrag zal imiteren. Om dat gedrag stabiel te maken, moet hij beloond worden.

Als de chef van de afdeling klantenservice wil dat zijn medewerkers de telefoon aannemen voordat deze drie keer is overgegaan, kan hij zelf het goede voorbeeld geven. Hij kan tegen de medewerker zeggen: ‘Neem alsjeblieft snel de telefoon op’ en als dat gebeurt een sociale beloning geven: ‘Mooi, dat is belangrijk.’ Dit is gedrag dat hij wil belonen. Beloon gewenst gedrag dus wanneer het optreedt en – om een groter effect te krijgen – doe dat consequent een aantal weken achtereen. Is eenmaal geleerd om, in dit voorbeeld, telkens de telefoon snel op te nemen, dan kunnen minder beloningen worden gegeven. Grote veranderingen komen vaak slechts langzaam tot stand en primair als resultaat van een groot aantal sociale beloningen.

Beloningen kunnen voortaan bewuster gegeven worden. Gedurende een aantal dagen kan het aantal gegeven sociale beloningen, zoals glimlachen, complimenten maken, aandacht geven en waardering uitspreken, geteld worden door bijvoorbeeld nadat een dergelijke beloning gegeven is een streepje voor de naam te zetten van degene die de beloning ontvangt. Na één of twee dagen ontstaat een overzicht van de frequentie waarmee de beloningen gegeven worden en door wie deze zijn ontvangen. Veel leidinggevendens zullen verrast vaststellen, dat ze de neiging hebben om geen beloningen te geven of dat ze alle beloningen aan één medewerker geven. Dit is gemakkelijk te veranderen. Begonnen kan worden door onszelf te observeren en gegevens te verzamelen. Daarbij kan ook gemeten worden hoeveel beloningen de persoon die de beloningen uitdeelt, zelf ontvangt. Verondersteld

mag worden dat het aantal ontvangen beloningen positief correleert met het aantal gegeven beloningen.

Dagelijks kan een oefenperiode van bijvoorbeeld dertig minuten worden ingelast, waarbij we steekproefsgewijs stoppen met het werk waarmee we bezig zijn en op zoek gaan naar een gelegenheid om iemand te belonen. Na enige dagen oefenen zullen collega's waarschijnlijk vaker beloningen terug geven. Het gezegde 'je krijgt wat je geeft' wordt door onderzoeksgegevens ondersteund (zie ook Patterson, 1973, p. 9-11)

4.6.11 Beloon oprecht

Het bewust geven van beloningen verloopt in het begin, zoals bij het leren van veel vaardigheden, gekunsteld. Veel mensen hebben niet geleerd om beloningen te geven en hebben moeite deze nieuwe gewoonte te leren. Ze verzetten zich ertegen omdat 'gewoon doen al gek genoeg is.' Vaak hebben mensen moeite om beloningen in ontvangst te nemen. Lange (2006) noemt als voorbeeld een vrouw die gecompimenteerd wordt met haar jurk. Na het compliment geeft ze als antwoord: 'hij was maar 30 gulden.' Een straf voor degene die de beloning geeft. Niet alleen is belonen gedrag dat aangeleerd moet worden, waarbij een aanvankelijke gekunsteldheid overgaat in soepelheid. Ook het letten op constructieve gedragingen in plaats van ongewenste gedragingen is voor velen nieuw. Leidinggevendend zijn gewend om te corrigeren, niet om te belonen. Indien gelet wordt op gewenst gedrag in plaats van ongewenst gedrag, wordt het gemakkelijker om oprecht te belonen.

4.6.12 Geef iedereen een kans om beloond te worden

In de Verenigde Staten en bij Amerikaanse bedrijven in Nederland bestaat het fenomeen 'medewerker van de maand.' Hierbij krijgt een bepaalde medewerker een eervolle vermelding en andere beloning als hij of zij gedurende een maand de 'beste van allemaal' was. Nadeel van deze aanpak is dat slechts één persoon wordt gelauwerd, ook als iedereen beter gepresteerd heeft. Verder is meestal onduidelijk waarom iemand beter was dan een ander, omdat heldere beoordelingscriteria ontbreken. Verder leidt het tot interne concurrentie, in plaats van competitie ten opzichte van andere ondernemingen.

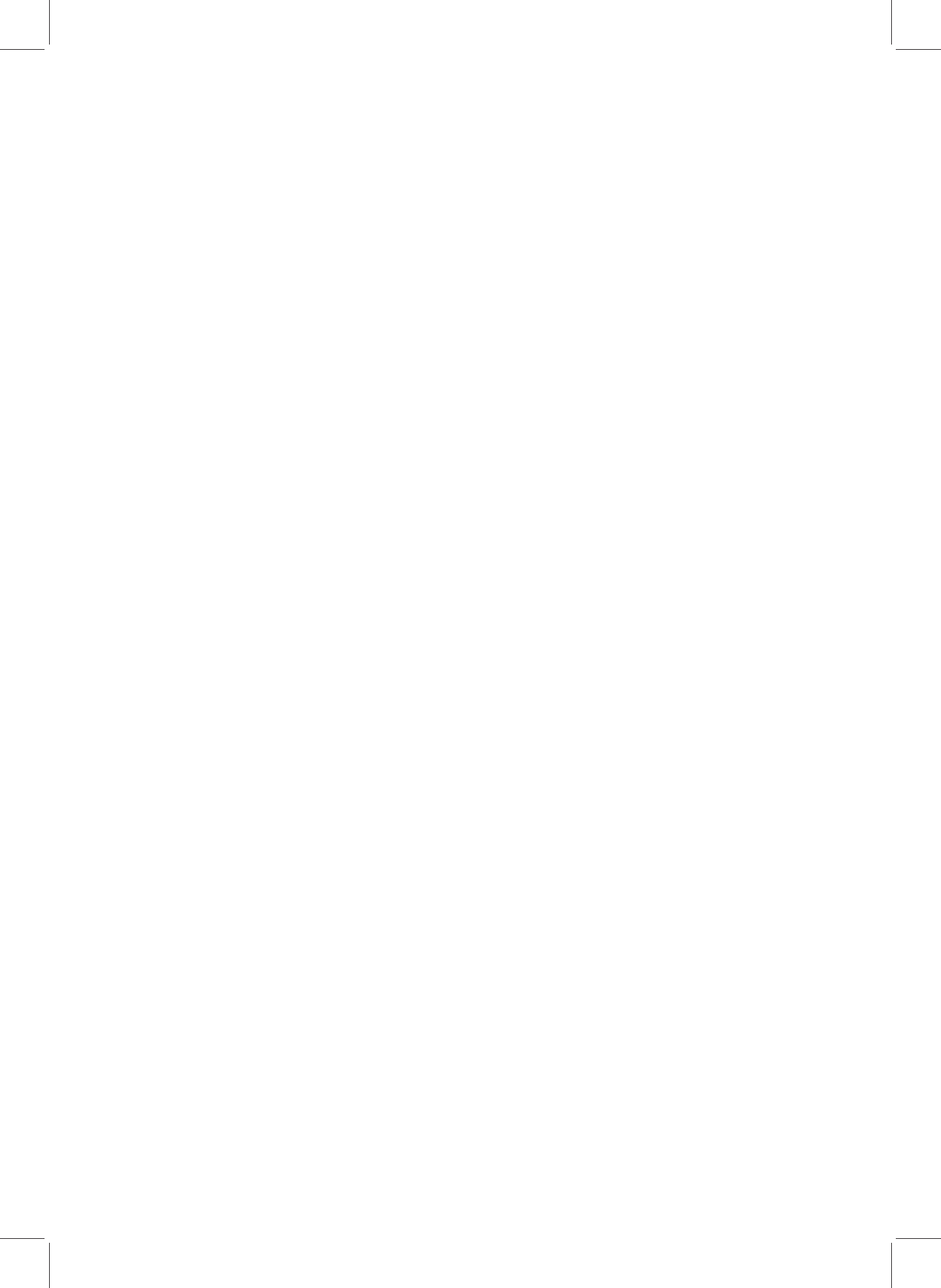
Daarom streven we er in onze case-studies naar om zoveel mogelijk medewerkers te laten profiteren van de beloning na een prestatieverbetering en om zoveel mogelijk mensen een bijdrage te laten leveren aan die prestatieverbetering.

4.6.13 Ga na of het belonen leidt tot het bereiken van de (sub)doelen

Met behulp van onderzoeksdesigns, zoals besproken in 3.2.1 is het mogelijk vrij nauwkeurig causale relaties aan te tonen in een bepaalde veldsituatie. Door gedurende het gehele veranderingsproces gespecificeerde prestaties te meten en te bezien in hoeverre uitgevoerde interventie hierop invloed uitoefenen door deze ‘aan’ en ‘uit’ te zetten kan worden bepaald of daadwerkelijk de gewenste resultaten worden gerealiseerd. Dit geldt zowel voor gestelde einddoelen als voor subdoelen.

4.7 Conclusie

Met de lijst van aandachtspunten die in dit hoofdstuk de revue zijn gepasseerd worden de case-studies tegemoet getreden. In de volgende hoofdstukken worden de case-studies beschreven, met het stappenplan van dit hoofdstuk als leidraad. In het laatste hoofdstuk zullen algemene conclusies worden getrokken die casusoverschrijdend zijn en worden conclusies getrokken over de mogelijkheden en beperkingen van gedragsmanagement voor het veranderen van organisaties. Maar eerst wordt nagegaan hoe het stappenplan (of protocol) wordt gebruikt om de kans op succes te optimaliseren en wat dit kan belemmeren.



5. Invoeren van gedragsmanagement

Het protocol dat in het vorige hoofdstuk is besproken, kan op verschillende manieren worden ingevoerd. In het verleden is het vooral gebruikt via een adviseur of coach op afdelingsniveau. Een deskundige op het gebied van gedragsmanagement wordt ingeroepen door een organisatie om te helpen bij het oplossen van een probleem, bijvoorbeeld op het gebied van het verhogen van de productie, het verbeteren van de kwaliteit of het verminderen van ongevallen en ziekteverzuim. De adviseur/coach werkt nauw samen met organisatiemedewerkers om het probleem te specificeren, te meten, te analyseren enzovoort.

In dit hoofdstuk ontwikkelen we twee aanpassingen van het protocol op een manier waarmee wij het breed invoeren van gedragsmanagement in organisaties willen bevorderen. Het gaat hierbij om een training en een audit. Bij de gedragsmanagementtraining zal in een groep door de deelnemers worden gewerkt aan verschillende prestatieverbeterprojecten. Daarna komen mogelijke belemmeringen bij het invoeren aan de orde. Hierbij worden de stappen die in het vorige hoofdstuk zijn besproken verwerkt.

5.1 Gedragsmanagementtraining

Indien resultaten van een proefproject naar wens zijn of indien het management van een organisatie om andere redenen overtuigd is geraakt van de waarde van gedragsmanagement, kan de behoefte bij de organisatie ontstaan om zelf de beginselen van gedragsmanagement in de vingers te krijgen, opdat zij zonder externe hulp haar prestatieproblemen kan aanpakken. In dat geval is het raadzaam om leidinggevend en/of afdelingen in de aanpak te trainen (Rietdijk, 1998). Een voordeel van een training is dat breder in de organisatie ervaring wordt opgedaan. Het is daarbij raadzaam om verschillende trainingsmodules over een aantal maanden te verspreiden. Daarnaast is het mogelijk om een training te organiseren voor mensen uit verschillende organisaties. Dit kan worden georganiseerd door een managementinstituut, zoals Nyenrode, de Bestuursacademie of De Baak. Hieronder staat beknopt aangegeven aan welke randvoorwaarden een training dient te voldoen en hoe deze kan worden vormgegeven.

a. Koppel gedragsverandering aan de missie van de organisatie

Om gedragsverandering te realiseren bij medewerkers binnen bedrijven, bepaalt het topmanagement waar ze met de organisatie heen wil. Wat is de missie (het

belangrijkste resultaat dat men wil bereiken)? Wat zijn de doelen (qua marktaandeel, omzet, financiële resultaten etc.)? Vervolgens kan worden vastgesteld hoe de verschillende afdelingen toegevoegde waarde leveren aan het bereiken van deze doelen.

Vaak levert een prestatieverbetering van de organisatie als geheel incentives (bijvoorbeeld in de vorm van aandelenopties) voor het topmanagement op. Dit kan een goede stimulans voor betere prestaties zijn voor hen. Op afdelingen wordt echter nog weinig gewerkt met prestatiebeloning. Hooguit kan men delen in de bedrijfswinst eens per jaar.

Hoewel sommige directies bonussen krijgen voor geleverde prestaties, waardoor ze mogelijk beter presteren, is prestatiebeloning niet het enige middel om prestaties te verbeteren. Geld is een belangrijke motivator, maar ook sociale beloningen dragen bij aan de gemotiveerdheid van het personeel. Het in staat zijn om via complimenten, attenties en andere 'beloningen' mensen te beïnvloeden is een vaardigheid die niet iedereen gegeven is. 'De baas' is voor veel medewerkers vaak een bron van stress, maar ook collega's en klanten kunnen dat zijn. Een training in gedragsverandering kan ervoor zorgen dat zowel baas, collega als klant minder stress veroorzaken.

b. De deelnemers passen het geleerde direct toe

Het komt vaak voor dat een cursus, training of conferentie moeilijk in de praktijk kan worden toegepast. Er gaat dan veel tijd (en dus geld) verloren. Twee maatregelen worden genomen om dit bij de training gedragsverandering te vermijden. In de eerste plaats worden tijdens de training praktische situaties uit de dagelijkse praktijk met behulp van rollenspellen nagespeeld. De trainer krijgt direct een beeld van de wijze waarop een leidinggevende met dagelijkse (sociale) problemen omgaat en hoe hij (eventueel met behulp van suggesties van andere cursisten) geholpen kan worden om deze effectiever op te lossen. De cursist brengt als het ware het werk naar de cursus toe.

Op de tweede plaats heeft de training gedragsverandering het meest effect als het niet enkele dagen achtereen duurt, maar gespreid over een aantal maanden plaatsvindt. Na iedere trainingsdag krijgen de deelnemers opdrachten mee om uit te voeren op de werkplek, in samenwerking met de medewerkers van de afdeling. De trainer begeleidt hen daarbij. Hier brengt de deelnemer als het ware de cursus naar het werk toe.

c. Laat de deelnemers de voortgang gezamenlijk bespreken

Tijdens de trainingssessies presenteren de deelnemers de voortgang van hun project. Zij geven aan welk verbeterpunt is geselecteerd, hoe gemeten wordt, hoe de analyse van het huidige niveau van het verbeterpunt eruit ziet, hoe feedback wordt

gegeven aan medewerkers, welke doelen zijn gesteld en hoe wordt beloond. Tijdens iedere bijeenkomst wordt over een van deze onderwerpen gerapporteerd.

Indien weinig succes is geboekt, wordt gezocht naar oorzaken, waarbij de overige deelnemers suggesties kunnen doen. Ook de trainer, die tevens als begeleider op de werkplek bij iedereen aanwezig is geweest, kan een belangrijke inbreng leveren. Indien de deelnemers aan de training uit dezelfde organisatie komen is tussentijds overleg mogelijk. Maar ook als deelnemers uit verschillende organisaties komen, kunnen tussentijdse bijeenkomsten geregeld worden.

d. De deelnemers houden de collega's binnen de eigen organisatie op de hoogte van hun voortgang

Gedragsverandering en prestatieverbetering op een afdeling hebben gevolgen voor andere afdelingen. De open systeemtheorie (zie bijvoorbeeld Katz & Kahn, 1978) geeft aan dat sociale systemen streven naar een situatie van evenwicht. Treden er grote veranderingen op in delen van het sociale systeem (organisatie) of subsystemen daarvan (afdelingen, individuen), dan zullen de andere subsystemen streven naar een hernieuwd evenwicht. Soms zelfs zal er op het veranderende (sub)systeem druk worden uitgeoefend om in de oude staat terug te keren.

Om de verandering optimaal in te bedden in de organisatie is goede communicatie met andere afdelingen daarom van belang. Betreffende collega's kunnen meedenken en meepraten over de wijze waarop ook hun afdelingen optimaal kunnen profiteren van de op gang gebrachte veranderingen. Het is een reden te meer om te beginnen met het veranderen van het gedrag van het topmanagement, waardoor de verandering een grote robuustheid krijgt. Het leertraject *gedragsverandering* is daarmee een instrument om *organisatieverandering* vorm te geven.

Opzet

De deelnemers worden tijdens zeven centrale bijeenkomsten voorbereid op opdrachten voor de werkplek. Deze centrale bijeenkomsten bestaan uit theorie, oefeningen en discussie. De bijeenkomsten worden idealiter een maal per maand gehouden zodat de deelnemers tussentijds opdrachten op de werkplek kunnen uitvoeren. Over het resultaat van deze opdrachten schrijven ze een kort verslag en rapporteren zij tijdens de volgende centrale bijeenkomst. Een traject duurt ongeveer 9 maanden: 6 maandelijkse bijeenkomsten plus een laatste bijeenkomst na 3 maanden. In een overzicht ziet het geheel er als volgt uit:

Bijeenkomst 1 Specificeren

- Theorie 'specificeren van verbeterpunten'
- Oefening 'onderscheid vage prestatieformuleringen versus prestatie-indicatoren'
- Oefening 'onderscheid gedrag en resultaten'
- Individueel noteren van sterke en zwakke punten op afdeling

- Discussie in kleine groepen
- Rapportage in grote groep
- Werkopdracht ‘inventarisatie verbeterpunten bij medewerkers’
- Werkopdracht ‘selecteren van 3 verbeterpunten’, rapporteren op 1 A4, voorbereiden presentatie voor volgende bijeenkomst

Toelichting

De verschillende stappen uit het protocol worden in overeenkomstige workshop-modules verwerkt. In de eerste bijeenkomst wordt stilgestaan bij het belang van specificeren. Via oefeningen leren de deelnemers onderscheid maken tussen vage en specifieke prestaties. Zij leren prestaties onderverdelen in observeerbare gevolgen van gedrag (resultaten) en gedrag zelf. Nadat de deelnemer hiertussen een onderscheid heeft leren maken wordt bepaald welke prestaties op de afdelingen van de respectievelijke deelnemers voor verbetering in aanmerking komen. Komen de deelnemers van eenzelfde organisatie, dan kennen zij vaak zijdelings de verbetermogelijkheden bij de betreffende afdeling en kunnen helpen een geschikt verbeterpunt uit te kiezen. Komen de deelnemers uit verschillende organisaties, dan is het ook goed: zij kunnen elkaar onbevooroordeelde ideeën aan de hand doen. Als huiswerk voor de volgende bijeenkomst selecteren de deelnemers in samenwerking met hun medewerkers drie verbeterpunten.

Bijeenkomst 2 Meten

- Presentatie uitkomsten werkopdrachten
- Theorie over meten van prestaties
- In groepen van drie overleg over hoe de verbeterpunten meetbaar gemaakt kunnen worden (en daarmee prestatie-indicator worden), hoe gemeten wordt en wie gaat meten
- Rapportage in de groep en discussie over mogelijkheden/beperkingen meten
- Werkopdracht ‘inventarisatie meetmogelijkheden met medewerkers’
- Werkopdracht ‘selecteren van meetmogelijkheid voor een of enkele verbeterpunten’, rapporteren op 1 A4, voorbereiden presentatie voor volgende bijeenkomst

Toelichting

De tweede stap van gedragsmanagement, het meten, wordt verder uitgewerkt. Zowel qua theorie als qua toepassing op de eigen geselecteerde prestatie-indicatoren.

Bijeenkomst 3 Analyseren

- Presentatie uitkomsten werkopdrachten
- Theorie over analyseren van huidige prestatieniveau
- Oefenen met de ABC analyse op eigen verbeterpunt
- In groepen van drie overleg over de kwaliteit van de ABC analyses

- Rapportage in groep en discussie over mogelijkheden/knelpunten van de ABC analyse
- Werkopdracht ‘inventarisatie andere oorzaken (antecedenten + consequenties) met medewerkers’
- Werkopdracht ‘Maken van een zo volledig mogelijke ABC analyse voor een of enkele verbeterpunten’, rapporteren op 1 A4, voorbereiden presentatie voor volgende bijeenkomst

Deze punten, evenals de volgende modules, spreken voor zichzelf.

Bijeenkomst 4 Feedback geven

- Presentatie uitkomsten werkopdrachten
- Theorie ‘feedback’
- Bedenken van feedback-mogelijkheden voor eigen verbeterpunten
- In groepen van drie overleg over de kwaliteit van de feedback-methode
- Rapportage in groep en discussie over mogelijkheden/knelpunten van feedback
- Werkopdracht ‘inventarisatie feedback-mogelijkheden met medewerkers’
- Werkopdracht ‘Maken van een feedback-aanpak voor een of enkele verbeterpunten’, rapporteren op 1 A4, voorbereiden presentatie voor volgende bijeenkomst

Bijeenkomst 5 Doelstellen

- Presentatie uitkomsten werkopdrachten
- Theorie ‘doelstellen’
- Bedenken van doelen voor eigen verbeterpunten
- In groepen van drie overleg over de juistheid van de gekozen doelen
- Rapportage in groep en discussie over mogelijkheden/knelpunten van het doelstellen
- Werkopdracht ‘inventarisatie doelen en hoogte ervan met medewerkers’
- Werkopdracht ‘vaststellen van en hoogte bepalen van doelen voor een of enkele verbeterpunten’, rapporteren op 1 A4, voorbereiden presentatie voor volgende bijeenkomst

Bijeenkomst 6 Belonen

- Presentatie uitkomsten werkopdrachten
- Theorie ‘beloning’
- Oefening ‘geven van sociale beloningen’, noemen van 3 positieve punten van iedereen in de groep
- Bedenken wat de beloningsmogelijkheden zijn voor medewerkers die (sub)doelen behalen
- In groepen van drie overleggen over de kwaliteit van de gevonden beloningsmogelijkheden
- Rapportage in groep en discussie over mogelijkheden/knelpunten van beloning

- Werkopdracht 1. ‘Individueel bedenken van 3 positieve kenmerken van iedere medewerker op het werk’
- Werkopdracht 2. ‘Deze positieve punten op een geschikt moment aan de medewerker vertellen’
- Werkopdracht 3. ‘Inventarisatie beloningswensen van medewerkers’
- Werkopdracht 4. ‘Vaststellen van een beloning voor een of enkele verbeterpunten’, rapporteren op 1 A4, voorbereiden presentatie voor volgende bijeenkomst
- Voorbereiden presentatie over de resultaten van de opleiding, door middel van cijfers, grafieken en anekdotes

Bijeenkomst 7 Vasthouden en uitbreiden van de veranderingen

- Presentatie uitkomsten werkopdrachten
- Theorie ‘vasthouden en uitbreiden van veranderingen’
- Bedenken van mogelijkheden om eigen prestatieverbeteringen vast te houden en bedenken van nieuwe verbeterpunten
- In groepen van drie overleg over de juistheid van de gekozen mogelijkheden van vasthouden en uitbreiden
- Rapportage in groep en discussie over mogelijkheden/knelpunten van het vasthouden van verbeterpunten
- Werkopdracht ‘overleg met medewerkers over manieren om de verbeteringen in stand te houden en uit te breiden’
- Evaluatie cursus door middel van presentatie cijfers, grafieken en anekdotes

5.2 Gedragsmanagement audit

De audit is een hulpmiddel om te beoordelen in hoeverre bij een organisatie de principes van gedragsmanagement worden toegepast. Door de licentiehouder van de trainingsmaterialen van dr. Aubrey Daniels in Engeland is een gedragsmanagement-audit ontwikkeld. Door te beoordelen in hoeverre de stappen worden toegepast kan worden nagegaan wat het verbeterpotentieel is van de betreffende organisatie of divisie. Voordeel van de audit is dat het de mogelijkheid biedt om gedragsmanagement op bredere schaal in de organisatie te bestendigen en wortel te laten schieten. Wetenschappelijk gezien kan het interessant zijn om de audit, die nu nog in een testfase verkeert, verder te verbeteren en eventueel om te vormen tot een gestandaardiseerde vragenlijst. Nu kan dat nog niet omdat de begrippen die bij de audit gebruikt worden, te veel vakkennis vereisen. In dit proefschrift zal de audit in de casus van een productiebedrijf (hoofdstuk 8) worden gebruikt.

Evenals het protocol zal de audit niet worden getest en gevalideerd in statistische zin. Het uitgangspunt voor testing en validatie is hier de casestudiemethodiek van Eisenhardt (1989) en uitgewerkt in de methodische paragraaf 1.3. Het betreft hier theorievormend onderzoek naar de waarde van de gedragsanalyse voor de

Nederlandse bedrijfskunde. In het conclusiehoofdstuk 14 zal naar aanleiding van de casestudies proposities worden voorgesteld die gebruikt kunnen worden bij eventueel kwantitatief vervolgonderzoek.

De gedragsmanagement audit is ontwikkeld om twee redenen:

- a. Als analytisch hulpmiddel, afgeleid van de stappen van gedragsmanagement (specificeren, meten, enzovoort) om te beoordelen in hoeverre er binnen een organisatie de mogelijkheid bestaat prestaties te verbeteren. Het is een diagnostisch instrument op basis waarvan interventies (via coaching of training) kunnen worden aangewend.
- b. Als meetinstrument dat als basis kan dienen voor concurrentieanalyse

Voor wat betreft doel b wordt opgemerkt dat er tal van instrumenten op de markt zijn om concurrentiepositie te bepalen, vooral op het gebied van het zogenaamde Total quality management, die hun weg gevonden hebben. Gegeven de manier waarop 'organisatiecultuur' wordt gemeten vanuit een gedragsanalytisch referentiekader, bestaat de mogelijkheid om het te gaan ontwikkelen tot een gestandaardiseerd meetinstrument in de toekomst. Ook wijzen de ontwikkelaars van de audit er op dat het gebruikt kan worden als voor- als nameting. In dat opzicht kan het gebruikt worden bij het opleiden van interne assessoren. In die zin is de audit in hoofdstuk 9 gebruikt.

Overzicht

De audit bestaat uit twee gescheiden, maar gerelateerde componenten, een format om te beoordelen in hoeverre de organisatie in staat is om *prestaties te managen*, en een format om de menselijke dimensies van de *systemen en processen* (zoals het beoordelings- en beloningssysteem, het verkoopproces, IT-systemen), te analyseren (in hoeverre hierbij de stappen van gedragsmanagement worden toegepast). De *prestatie management*-component meet de mate waarin een effectieve structuur van gedragsmanagement in de organisatie, divisie of afdeling (afhankelijk van het niveau dat men wil beoordelen) bestaat. De *systemen en processen* component onderzoekt de gedragsmanagement dimensie binnen en tussen die systemen en processen die voor de organisatie van strategisch belang zijn.

Beide componenten leiden tot een kloofanalyse (een beoordeling in hoeverre de huidige praktijk verschilt met wat in theorie mogelijk is) op basis waarvan correctieve acties worden voorgesteld. Het kan zijn dat bij de systemen- en processen-component zulke specialistische aanbevelingen worden gedaan, dat deze niet met alleen gedragskennis kunnen worden opgelost en dat andere deskundigen moeten worden ingeschakeld.

De prestatie management-component wordt berekend in een formule, de *Gedragsmanagement coëfficiënt van het verbeterpotentieel*. Geschat wordt wat de ex-

tra opbrengsten van de onderneming zijn als de stappen van gedragsmanagement optimaal worden toegepast. De geschatte kosten van een gedragsmanagement-programma kunnen dan worden afgewogen tegen de geschatte opbrengsten.

De audit van ieder van deze twee componenten wordt uitgevoerd door een gekwalificeerde gedragsmanagement consultant. Gewoonlijk duurt het voor een organisatie met 500 medewerkers 10 tot 12 dagen om de audit uit te voeren. De volgende paragrafen beschrijven de methodologie van de audit meer in detail.

Het beoordelen van de eerste component: het managen van prestaties

In tabel 5.1 staat een aantal onderwerpen om te beoordelen in hoeverre gedragsmanagement wordt toegepast in het dagelijks leidinggeven. De elementen – items – waaruit de audit bestaat vertoont grote overlap met de in het vorige hoofdstuk uitgewerkte stappenplan voor het invoeren van gedragsmanagement. Zij komen niet geheel overeen, omdat de items in de audit meer in lekentaal zijn beschreven. Immers de audit moet kunnen worden afgenomen door een interne consultant. De audit is gereed om in een coachingperiode van enkele dagen te kunnen worden overgedragen. Dat geldt niet voor het stappenplan dat in het vorige hoofdstuk is behandeld. Dat is bedoeld als eerste vertaling van de theorie naar de praktijk. De audit is een verdere vertaling naar de toepassing. Een vragenlijst, af te nemen bij management en/of medewerkers zal nog een specificeringsslag vergen. Een vragenlijst valt buiten de scope van dit proefschrift.

In de tweede kolom van tabel 5.1 staat een scoremogelijkheid aangegeven. De auditor geeft een score van 1 tot 5. De scores hebben de volgende betekenis:

- | | |
|-----------|--|
| 1 punt: | De huidige situatie druist in tegen gedragsmanagementprincipes |
| 2 punten: | De huidige situatie voldoet niet aan minimale gedragsmanagementvereisten |
| 3 punten: | De huidige situatie voldoet aan een aantal belangrijke kenmerken van gedragsmanagement |
| 4 punten: | De huidige situatie voldoet aan de belangrijkste elementen van gedragsmanagement |
| 5 punten: | De huidige situatie is voorbeeld van gedragsmanagement |

In de derde kolom tenslotte wordt aangegeven op basis van welke onderzoeksmethode de assessor het beste aan zijn oordeel komt. In het scoreformulier wordt de score in de derde kolom toegelicht (zie ook het voorbeeld in hoofdstuk 9).

Tabel 5.1 Performance Management Audit

| Bedrijf: | Divisie/afdeling: | Datum: | Beoordeeld door: |
|--|---|--------|--|
| <i>Managen van prestaties Antecedenten</i> | | Score | Onderzoeksmethode |
| a. | Is de missie/visie van de organisatie helder gecommuniceerd op alle niveaus? | | Interviews met management/medewerkers |
| b. | Geven de managers contingente beloning? | | Observatie van het management |
| c. | Bestaat een geschiedenis van vertrouwen (koppeling consequenties aan antecedenten)? | | Interviews met medewerkers |
| d. | Weet iedereen wat de kern is van zijn functie? | | Interviews en documentanalyse |
| e. | Wordt op een goede manier omgegaan met hiaten in kennis en vaardigheden? | | Inspectie van trainingsgegevens |
| f. | Hebben de medewerkers de noodzakelijke hulpmiddelen om hun werk te kunnen doen? | | Interviews en observatie |
| g. | Heeft de organisatie beschreven hoe managers hun medewerkers dienen te behandelen? | | Analyse van documenten en trainingsmateriaal |
| h. | Is er een zichtbare structuur voor het waarderen/belonen van goede prestaties? | | Documentanalyse/ observaties op de werkplek |
| i. | Zijn de medewerkers ervan op de hoogte hoe hun bijdragen worden geëvalueerd ten opzichte van prestatienormen? | | Interviews |
| j. | Wordt er veel positief geroddeld en is er vooral sprake van positief taalgebruik? | | Observatie van managers/interviews |
| k. | Vinden promoties plaats op basis van prestaties? | | Interviews, analyse van recente gevallen |
| l. | Worden mensen die er voor kiezen niet te presteren gestraft? | | Interviews, analyse van recente gevallen |
| m. | Worden goede presteerders beter behandeld dan zwakke presteerders? | | Interviews |
| n. | Worden mensen met respect behandeld? | | Interviews |
| o. | Worden buitengewone prestaties gewaardeerd? | | Interviews, observatie van managers |

Tabel 5.1 Performance Management Audit

| Bedrijf: | Divisie/afdeling: | Datum: | Beoordeeld door: |
|---|-------------------|---------------------------------|-------------------|
| Managen van prestaties | | Score | Onderzoeksmethode |
| 2. Specificeren en afstemmen | | | |
| a. Zijn de doelstellingen (objectives) van de onderneming, divisie, afdeling, team en individu op elkaar afgestemd? | | Management interviews | |
| b. Toetst het management de afgestemde doelstellingen? | | Management interviews | |
| c. Worden, indien van toepassing, zowel gedragingen als resultaten gespecificeerd? | | Management interviews | |
| d. Zijn deze specificaties meet-, observeer-, betrouw-, beheers- en bereikbaar? | | Steekproeven | |
| e. Is het aantal doelstellingen per individu beheersbaar? | | Interviews/inspectie | |
| f. Is er prioritering aangebracht in de doelstellingen? | | Management interviews/inspectie | |
| g. Hebben managers en supervisors hun eigen specifieke doelstellingen? | | Management interviews/inspectie | |
| h. Worden ook milieu- en Arboprestaties gemeten? | | Management interviews/Inspectie | |
| i. Worden doelstellingen en verantwoordelijkheden regelmatig herzien? | | Interviews/inspectie | |

Tabel 5.1 Performance Management Audit

| Bedrijf: | Divisie/afdeling: | Datum: | Beoordeeld door: |
|--------------------------------|---|--------|------------------------------------|
| <i>Managen van prestaties</i> | | | |
| 3. <i>Meten en doelstellen</i> | | | |
| | | Score | Onderzoeksmethode |
| a. | Worden alle belangrijke prestatiedoelstellingen (objectives) gemeten? | | Management interviews/inspectie |
| b. | Heeft ieder managementniveau meetbare verantwoordelijkheden? | | Steekproef |
| c. | Zijn deze metingen betrouwbaar? | | Steekproef |
| d. | Vormen deze metingen een actief onderdeel van de dagelijkse gesprekken? | | Interviews/observeren van managers |
| e. | Worden matrices gebruikt om een compleet beeld te krijgen? | | Inspectie |
| f. | Wordt de strategie voor het stellen van prestatiedoelen redelijk gevonden? | | Interviews |
| g. | Worden doelen gesteld in verhouding tot een nulmeting? | | Inspectie |
| h. | Worden subdoelen gesteld? | | Inspectie |
| i. | Worden de deelnemers betrokken bij het stellen van doelen? | | Interviews |
| j. | Worden doelstellingen (objectives), verantwoordelijkheden en doelen (goals) regelmatig geëvalueerd? | | Interviews/inspectie |
| k. | Heeft het meten positieve connotaties?. | | Interviews/observeren van managers |

Tabel 5.1 Performance Management Audit

| Bedrijf: | Divisie/afdeling: | Datum: | Beoordeeld door: |
|--|-------------------|--------|-----------------------|
| Managen van prestaties | | Score | Onderzoeksmethode |
| 4. Feedback | | | |
| a. Weet de medewerker continu hoe hij/zij presteert? | | | Interviews/inspectie |
| b. Is de frequentie van de feedback passend? | | | Interviews/inspectie |
| c. Wordt zowel visuele als grafische feedback gegeven bij alle belangrijke prestaties? | | | Inspectie |
| d. Kan bij de visuele/grafische feedback in één oogopslag worden gezien hoe het prestatieverloop is? | | | Inspectie |
| e. Is de visuele/grafische feedback up to date? | | | Inspectie |
| f. Is de nulmeting zichtbaar bij de visuele/grafische feedback? | | | Inspectie |
| g. Weten managers wanneer hun medewerkers goed werk leveren? | | | Management interviews |
| h. Weten de medewerkers zelf wanneer zij goed werk leveren? | | | Interviews |
| i. Weten de managers wanneer er een prestatieprobleem is? | | | Interviews/observatie |
| j. Worden problemen snel opgelost en niet op de lange baan geschoven? | | | Interviews |
| k. Worden direct reacties gegeven op suggesties en vragen? | | | Interviews |
| l. Is er regelmatig teamoverleg? | | | Inspectie |

Tabel 5.1 Performance Management Audit

| Bedrijf: | Divisie/afdeling: | Datum: | Beoordeeld door: |
|---|-------------------|--------|-----------------------------------|
| Managen van prestaties | | Score | Onderzoeksmethode |
| 5. Management van consequenties | | | |
| a. Worden consequenties systematisch gemanaged? | | | Management interviews/ observeren |
| b. Stimuleren de consequenties wenselijke gedragingen? | | | Inspectie/interviews |
| c. Stimuleren de consequenties het vertellen van de waarheid? | | | Interviews |
| d. Worden PDZ's (positief/direct/zekere consequenties) en NDZ's (negatief/direct/zekere consequenties) gebruikt als primair middel om gedrag te veranderen? | | | Interviews/observaties |
| e. Zijn de consequenties gekoppeld (contingent)? | | | Interviews/inspectie |
| f. Zijn de consequenties toegesneden op de betreffende persoon? | | | Interviews |
| g. Wordt effectief gebruik gemaakt van beloningsschema's? | | | Management interviews/inspectie |
| h. Is waardering (positive reinforcement) het primaire middel om dingen voor elkaar te krijgen? | | | Interviews/inspectie |
| i. Wordt DRA (differential reinforcement of alternative behavior – het selectief belonen van alternatief gedrag) of correctie (het bestraffen van ongewenst gedrag en het direct belonen van daaropvolgend gewenst gedrag) toegepast bij het omgaan met ongewenst gedrag? | | | Interviews/observaties |
| j. Zijn mensen in staat om waardering te geven? | | | Interviews/observaties |
| k. Voelen mensen zich prettig bij het ontvangen van waardering? | | | Interviews/observaties |
| l. Geldt de 4:1 regel (gemiddeld vier beloningen op iedere berisping)? | | | Interviews/observaties |
| m. Zoeken managers actief naar beloningsmogelijkheden | | | Observaties |
| n. Praten managers openlijk over medewerkers die goed presteren? | | | Management interviews |
| o. Belonen collega's elkaar contingent? | | | Interviews/inspectie |

5.3 Ethische (voor)oordelen

Gedragsmanagement en de gedragsanalyse waarop het is gebaseerd hebben nogal wat ethische bezwaren opgeroepen. Deze kunnen bij het invoeren van gedragsmanagement worden geuit. Zo meldt Vonk (1995) dat een workshop gedragsmanagement bij de gemeentelijke milieudienst Amsterdam op een probleem stuit. Bij een deel van de deelnemers ontstaat weerstand om mensen door middel van beloning tot gedragsverandering te bewegen. 'Dat is toch pure manipulatie,' luidt de kritiek. De cursusleiding erkent dat gedragsmanagement manipulerend werkt, maar wijst op het positieve effect van de manipulatie. In het tweede deel van de cursus worden deelnemers over hun gêné heen geholpen, waarna volgens de verantwoordelijke beleidsmedewerker van de milieudienst uiteindelijk vrijwel ieder enthousiast is over de methode.

Uit dezelfde publicatie van Vonk (1995) blijkt dat ook bij deelnemers aan de cursus bij het bedrijf Polynorm aanvankelijk kritiek bestaat op het manipulatieve karakter van gedragsmanagement. Het hoofd van de afdeling zegt: 'Maar doordat een positieve houding ten opzichte van collega's overheerst, is de kritiek al na de tweede sessie verstomd.'

Over manipuleren zegt hypnotherapeut Erickson (1987) het volgende:

'Men heeft mij er wel van beschuldigd dat ik patiënten zou manipuleren, waarop ik vaak antwoord: iedere moeder manipuleert haar kind, als zij 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 één grote manipulatie. De laatste manipulatie is sterven. Ook dat is manipulatie. Ze moeten de kist laten zakken en ze moeten de touwen eronder vandaan krijgen – allemaal manipulatie (p. 190).'

Bovenstaande praktijkvoorbeelden staan niet op zichzelf. Meer fundamentele bezwaren uit academici. Zo zegt Locke (1979):

'Ik ben fundamenteel tegen het behaviorisme, niet omdat ik bevooroordeeld ben, maar omdat het een klap in het gezicht is van de meest elementaire en vanzelfsprekende feiten over mensen: dat ze bewustzijn hebben en hun geest hen leidt tot bepaalde acties, sterker nog: dat de geest het middel is voor overleven. Ik ben niet tegen het verstandig gebruik van beloning en straf; ik ben tegen de behavioristische mensvisie' (vert. MR).

De door Locke naar voren gebrachte bezwaren tegen het behaviorisme worden (meestal intuïtief) gedragen door velen. De mensvisie van deze filosofie stuit velen tegen de borst. Vooral het feit dat het behaviorisme is afgeleid uit dieronderzoek laat mensen het bestempelen als te 'rat gericht' (Hammer, 1971). De behavioristen brengen hier weer tegenin dat wetenschappelijk werk meestal evolueert van relatief eenvoudig naar complex. Dit geldt voor genetisch onderzoek, embryologie, medicijnen en gedragsonderzoek (Luthans & Kreitner, 1985, p. 210-211).

In de natuurwetenschappen is het gebruikelijk om zo te werken. We hoeven, bij wijze van spreken, niet voor ieder blaadje dat in de herfst van de boom valt een aparte theorie te formuleren. De wetten van de zwaartekracht en thermodynamica kunnen goed verklaren waarom ze niet allemaal recht naar beneden vallen. Vanuit de gedragsanalyse wordt door replicatieonderzoek en het uitbreiden van de leerprincipes naar nieuwe toepassingsgebieden steeds meer bekend over gedragsbeïnvloeding onder complexe omstandigheden.

De claim van behavioristen dat ze in de traditie van de natuurwetenschappen een 'gedragstechnologie' kunnen bieden (Skinner, 1988) bedreigt het idee dat we (tot op grote hoogte) zelf kunnen beschikken over ons lot. Als dat lot ook nog eens in handen zou worden gelegd bij een 'big brother' zou het leed niet meer te overzien zijn.

Hoe komen we uit deze impasse? De claims van het behaviorisme uit het begin van de twintigste eeuw kunnen maar beperkt waargemaakt worden. Het is wishful thinking als zij beweren de wereld naar hun hand te kunnen zetten, juist vanwege de complexiteit van die wereld. De veel geciteerde uitspraak van een grondlegger van het behaviorisme, die meldt een willekeurige baby tot musicus, misdadiger, arts of wie dan ook te kunnen vormen (Watson 1930, p. 104) is absurd.

Watson baseert zijn overmoed op de stimulus-respons psychologie van Pavlov (1927), die slechts belangrijke mechanismen rond het leren van reflexen beschreef. Hoewel deze mechanismen bruikbare verklaringen bieden bijvoorbeeld bij de diagnose en behandeling van fobieën, schieten ze tekort bij het verklaren van opmerkelijk gedrag, dat door de omgeving wordt geselecteerd door middel van consequenties (respons-consequentie psychologie). De uitspraken van Watson (1930) mogen ons inziens dan ook niet als karikatuur worden gebruikt om de gehele gedragsanalyse te diskwalificeren.

Het hoeft ons overigens niet te verbazen als nog lange tijd verzet ('weerstand') zal worden geboden aan implicaties van de gedragsanalyse (zoals is beschreven door Skinner, 1953, 1988), waarin geen plaats meer is voor begrippen als vrije wil en verantwoordelijkheid (zie ook Van Walsum, 2007). Immers, de natuurwetenschap van gedrag is nog maar honderd jaar jong. Terwijl we in alle eeuwen daarvoor zijn grootgebracht met een religieus wereldbeeld, waarbij ziel, geest en vrije wil een belangrijke rol speelden. De ontdekking van gedragswetten zullen moeilijk verteerbaar maar vruchtbaar zijn, net als de natuurwetten van Newton (1999) en

Darwin (2004). De wetenschap is nog niet af. Een fascinerend vooruitzicht voor de vernieuwende gedragswetenschapper.

Ten onrechte wordt de operante leertheorie soms beschouwd als een simplistische mechanische stimulus-respons theorie. Als deze theorie in het laboratorium wordt getoetst, wordt de vraag gesteld of deze wel buiten het laboratorium geldt. Als de theorie wordt toegepast om dieren in het circus en in het bassin kunstjes te leren, wordt de vraag gesteld of het wel bij mensen toepasbaar is. Als het wordt gebruikt om psychiatrische patiënten nieuwe gedragingen bij te brengen wordt de vraag gesteld of het wel bij 'normale' mensen kan worden gebruikt, in het dagelijkse leven. Als het op school wordt gebruikt om het leren te bevorderen, wordt de vraag gesteld of het wel in ondernemingen kan worden toegepast (Hilts, 1974).

Nu het wordt gebruikt om productiviteit en veiligheid te verbeteren, ziekteverzuim te bestrijden en verkopers te motiveren, zal de vraag worden gesteld of het wel kan worden gebruikt bij het veranderen van het moeilijk meetbare gedrag van bestuurders van ondernemingen. Mocht dit lukken, zal de vraag worden gesteld of uiteenlopende zaken als creativiteit en culturen er wel mee kunnen worden gestimuleerd en of het ook buiten Amerika werkt.

Dit zijn relevante vragen die gedragsonderzoekers zullen prikkelen hun kennis overal ter wereld uit te proberen, op allerlei gedragsgebieden. Dit zal soms lukken, soms niet. Zij zullen er steeds meer achter komen onder welke omstandigheden welke technieken effectief zijn en welke niet en via welke methodes deze het best kunnen worden geëvalueerd.

Het zal een combinatie zijn van het toepassen van bestaande kennis en leren door vallen en opstaan. Het zal een interessante ontdekkingstocht zijn naar een gebied dat de mens tot in lengte van dagen zal blijven interesseren: het begrijpen en beïnvloeden van het eigen gedrag en dat van de medemens. Daarbij dienen uiteraard ethische richtlijnen gevolgd te worden (Bailey & Burch, 2005).

Het karikaturale beeld dat de gedragsanalyse de invloed van genetische invloeden uitvlakt is onjuist. Door middel van natuurlijke selectie is een aantal van onze gedragingen 'geautomatiseerd:' ademhaling, hartslag en andere reflexen. Dit betreft genetische invloeden en natuurlijk voordelen bij het overleven en groeien: we hebben er geen omkijken naar en kunnen ons met belangrijker zaken bezighouden. Ook is het mogelijk dat gedragsverschillen tussen mensen deels genetisch verklaard kunnen worden. We moeten het hierbij echter nog vooral doen met (correlatieve) tweelingstudies waarop methodologisch nog wel het één en ander valt af te dingen (zie Liungman, 1970). Wel hebben we bezwaar als cognitieve begrippen als creativiteit en intelligentie gebruikt worden als verklaring voor het gedrag dat zij beschrijven. Aangezien we niet in het dagelijks leven kunnen en willen ingrijpen in de interne mens, zullen we het via interventies in de omgeving doen. Hierin zijn behavioristen gespecialiseerd.

Tijdens het leven wordt gedrag geselecteerd via het proces van operante conditionering. Dit geldt ook voor taal (Skinner, 1957). De operante leertheorie stelt dat een combinatie van genetische invloeden en cultuurinvloeden verantwoordelijk is voor het gedrag van mensen. Een musicus, misdadiger of arts zal nooit door één 'big brother' kunnen worden gevormd. Het zijn miljoenen invloeden in heden en verleden, waaronder genetische, die het gedrag van een persoon bepalen. Wel kan het verstandig gebruik maken van de conditioneringstheorie leiden tot een concurrentievoordeel. In het uiterste geval, als de operante leertheorie volledig geaccepteerd zou zijn, zal de concurrentie in het gebruik van de technieken ervoor zorgen dat van monopolisme geen sprake is. Het lijkt ons dan ook onverstandig om deze wetenschap te negeren.



6. Prelude op de casestudies: Gedragsverandering bij een parkiet

Kort na het lezen van Skinner (1951) over hoe men dieren iets kan leren, krijgt de onderzoeker de gelegenheid om voorgaande kennis op dit elementair niveau toe te passen. Hij is uitgenodigd bij een vriend om een voetbalwedstrijd te bekijken. Naast ons is in de woonkamer een gekooide parkiet aanwezig. De vriend klaagt over het gebrek aan levenslust bij het dier, al gedurende enige weken. Hij geeft toestemming om te proberen dit gedrag te veranderen.

Specificeren. Het construct *levenslust* wordt gespecificeerd in twee gedragingen: bewegen en geluiden maken.

Meten. We meten niet formeel. Wel stellen we vast dat het dier in een hoekje van de kooi zit, nauwelijks geluiden maakt en zich nauwelijks beweegt.

Analyse. Ik veronderstel dat het dier te weinig beloond wordt voor levenslustig gedrag en hoop dat het koppelen van een beloning aan gewenst gedrag zal leiden tot meer bewegingen en meer geluiden.

Beloning. We bespreken hoe we het gewenste gedrag van de parkiet gaan belonen. In eerste instantie denken we aan voedsel. We sluiten dit uit omdat de tijd tussen het gedrag en het geven van de beloning (opstaan, naar de kooi lopen, voedsel in de kooi laten vallen) te lang zou duren. We kiezen voor *het geven van aandacht* zodra de parkiet gewenst gedrag laat zien.

Het geven van aandacht bestaat uit het luid roepen van de woorden ‘goed zo’ zodra het dier een minimale beweging maakt of een minimaal geluidje laat horen. Minimaal omdat het zeer onwaarschijnlijk is dat het dier in één keer het gewenste gedrag toont. Het moet in kleine stapjes worden opgebouwd (*shaping*, vorming genoemd). Aanvankelijk oriënteert het dier zich op de onderzoeker, maar laat zich verder niet door de woorden beïnvloeden. Na enige uitroepen blijkt het gedrag inderdaad versterkt te worden. De associatie is gelegd. Meer bewegingen en geluiden worden gemaakt (zowel door parkiet als onderzoeker).

De onderzoeker krijgt echter genoeg van het steeds maar enthousiast roepen en koppelt zijn uitroep aan het kloppen met de vingerknokkels op het bijzettafeltje. Dit geluid wordt zo van een neutrale prikkel omgevormd tot een geconditioneerde beloning. Na korte tijd reageert het dier alleen op het kloppen en kan de uitroep achterwege blijven. Het gedrag neemt verder toe. Vervolgens wordt overgestapt van een continu beloningschema (waarbij *iedere* verbetering in de richting van het gewenste gedrag wordt beloond), via een vast beloningschema (waarbij na 3 en

daarna 5 gewenste gedragingen de beloning volgt) naar een variabel beloningsschema om het gedrag te bestendigen. Daarbij wordt beloond na een variabel aantal keren dat het gedrag is vertoond. Dat aantal ligt in het begin ongeveer tussen 3 en 6, later tussen 10 en 30.

De interventie is zo succesvol dat het dier erg wild door de kooi vliegt en af en toe gevaarlijk de kop tussen de spijlen steekt en de vleugels dreigt te beschadigen. Daarom wordt het gedrag teruggebracht tot normale proporties door alleen lage frequenties van het gedrag te belonen (differentiële beloning van lagere aantallen). Na enige tijd is het gedrag tot gewenste proporties teruggebracht. De eerste helft van de wedstrijd is afgelopen. Het aan- en afleren van levenslust heeft drie kwartier in beslag genomen.

Voor meer informatie over het conditioneren van dieren verwijs ik, naast genoemd artikel van Skinner (1951) naar het boek van dolfjinentrainster Pryor (1996, 2002). Het boek heeft grote invloed in de wereld van de hondentrainers (Grosemans, 1996) en de in Amerika actieve diergedragstherapeuten. De tot dan toe gangbare aanpak straf en dwang via het aanhalen van een riem wordt vervangen door het geconditioneerd belonen via o.a. de zogenaamde clickermethode. Bij deze methode wordt na gewenst gedrag een geluid met een clicker gemaakt (Pryor, 2003, 2005), die werkt als geconditioneerde beloning als die maar lang genoeg gekoppeld is aan een ongeconditioneerde beloning, zoals een stukje voedsel.

Dat de lezer met het boek *Stop met blaffen* van Prior (1996) niet alleen het gedrag van dieren beter leert begrijpen en beïnvloeden, blijkt uit de aanschaf bij boekhandel Broese in Utrecht. De verkoper zoekt op de afdeling *dieren*, maar kan het daar niet vinden. Een collega zegt dat het boek is verplaatst naar *opvoeding*. Maar ook daar ligt het niet meer. Het is bij *management* terecht gekomen. Een ontwikkeling vergelijkbaar met die van de gedragsanalyse.

De vergelijkbaarheid met de werksituatie ligt voor de hand. Stel dat een groepje leidinggevend onderling heeft afgesproken meer tijd door te brengen op de werkvloer (bijvoorbeeld met cliënten, studenten of medewerkers). Eerst belonen zij elkaar in de vorm van geschreven of mondelinge waardering, soms gekoppeld aan iets krachtigers, zoals een lunch of vrije tijd, afhankelijk van het aantal minuten op de werkvloer doorgebracht. Als dit aantal op een hoog niveau is gestabiliseerd wordt het schema verdund door de beloningsintervallen te vergroten, tot een lengte waarmee goed te werken is. De tijd die op de werkvloer wordt doorgebracht moet goed worden bijgehouden. Als het gedrag onverhoopt begint terug te lopen moet het gewenste gedrag tijdelijk vaker worden beloond, om later te kunnen terugkeren naar een intervalschema (dit laatste voorbeeld uit Sulzer-Azaroff & Maier, 1991, p. 546).

7. Gedragsmanagement op de werkvloer

Dit veldexperiment is gebaseerd op Rietdijk (1995b). Het bedrijf bestaat uit circa 500 mensen en bestaat ruim 65 jaar. Sleutelwoord voor de producten is *identificatie*. Identificatie van mensen, goederen en vee. Voorbeelden zijn toegangscontrole voor bedrijven, gebouwen en recreatiefaciliteiten (skiliften), antidiefstal-labels en poortjes in winkels, volgsystemen voor containers en pallets onder omstandigheden waarbij dit volgen bemoeilijkt wordt door vuil, vocht, hitte of afstand en elektronische labels ter identificatie en registratie van dieren. Het bedrijf maakt ook verkiezingssystemen, de automatische stemmachines die de laatste jaren in veel stemlokalen verschenen zijn.

Het bedrijf past de nieuwste technieken toe en veel van de producten zijn technische hoogstandjes. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het bedrijf een sterke technische oriëntatie heeft. Geleidelijk zijn de klant en de vraag van de klant echter naar het centrum van de aandacht verschoven. De techniek is in dienst van de klant komen te staan (Becht, 1994).

Aanleiding voor het onderzoek is een lezing van de directeur van het bedrijf voor een onderzoeksgroep aan een universiteit. De directeur meent dat de mens bij het bedrijf centraal staat en motivatie van medewerkers de grootste uitdaging vormt. Hij vraagt zich af wat de universiteit op dit gebied aan kennis en kunde te bieden heeft. De promovendus (hier aangeduid met onderzoeker), die deel uitmaakt van de onderzoeksgroep, voelt zich aangesproken en stelt een vervolgspraak voor. Dit wordt geregeld met de bedrijfsleiding.

De onderzoeker verstuurt tevoren enige gegevens over zijn werkwijze. Tijdens het gesprek wordt informatie uitgewisseld over de kijk op motivatie van de bedrijfsleiding en de visie van de onderzoeker. Overeengekomen wordt dat hij gedurende drie maanden twee dagen in de week nauw zal samenwerken met de leidinggevende van een afdeling waar de prestaties en het plezier in het werk mogelijk omhoog kunnen.

De gebruikte methode van motivatie en prestatieverbetering bestaat uit de volgende, inmiddels bekende stappen, die bij het bespreken van de resultaten worden uitgewerkt:

1. Specificeren van het huidige gedrag en resultaat (samen: de prestatie)
2. Meten van het prestatieniveau
3. Analyseren van oorzaken van het huidige niveau van presteren
4. Feedback geven over de prestatie
5. Doelstellen voor een nieuw prestatieniveau
6. Het koppelen van positieve consequenties aan het behalen van doelen

7. Het vasthouden en uitbreiden van de prestatieverbetering

Het effect van de methode wordt beoordeeld aan de hand van een quasi-experimenteel tijdreeksen-onderzoeksontwerp (Cook & Campbell, 1979) met wekelijkse metingen van de afdelingsprestatie (zie figuur 7.1).

7.1 Specificeren

De afdeling waar het onderzoek zal plaatsvinden bestaat uit tien mensen. Zij voorziet printplaten van componenten. Vooral machinaal, maar ook handmatig. De groepscoördinator, dan drie maanden in functie, is bereid met de onderzoeker samen te werken. Tijdens een groepsbijeenkomst wordt hij voorgesteld en het doel van zijn komst uitgelegd. De week daarop is hulp nodig bij het wegwerken van achterstanden. De onderzoeker kweekt wat goodwill door mee te helpen in de productie (zie ook utility-behavior, Marr & Roessler, 1994, p. 81 ev.). Het is een wederzijdse kennismaking, een gewenningsperiode, geeft een eerste indruk van het werk en indiceert sterke en verbeterpunten bij de afdeling. Vervolgens worden de medewerkers geïnterviewd. Zij noemen in totaal 40 sterke en 61 verbeterpunten van hun afdeling. Een aantal van deze punten komt terug bij stap 3, de analyse van het groepsresultaat.

7.2 Meten

Naar aanleiding van de uitkomsten van de interviews bekijken de coördinator en onderzoeker welke prestatie maat als uitgangspunt te nemen. Omdat het bedrijf verandert van een functionele organisatie naar marktgroepen en de sociotechniek aangeeft dat teams goed kunnen functioneren als ze een groot aantal 'vrijheidsgraden' krijgen, besluiten zij om een groepsresultaat te meten. In een later stadium zal, zo is het plan, worden 'ingezoomd' op deelprocessen. Het groepsresultaat wordt berekend door de vastgestelde normuren per product (netto bewerkingstijd per eenheid) te delen door het totaal aantal benodigde uren van magazijnwerkzaamheden, steltijden, werkvoorbereiding en de bewerkingstijd per eenheid $\times 100\%$. Met andere woorden, gemeten wordt hoeveel tijd de medewerkers bezig zijn met direct productiewerk en met werk dat indirect met de productie te maken heeft. Dit wordt als volgt geoperationaliseerd:

$$Prestatie = \frac{\text{Normurenper eenheid producten}}{\text{feitelijk bestede directe + indirecte uren per eenheid producten}} \times 100\% = \dots\%$$

Gedurende de eerste drie weken van het onderzoek wordt de prestatiegraad op 100% gesteld om later in het veranderingsproces te kunnen zien of aangewende interventies tot verbeteringen leiden.

7.3 Analyseren

Het analyseren van oorzaken van de huidige prestatie van de afdeling is na specificeren en meten de derde stap van gedragmanagement. Bij het analyseren van de oorzaken is er een onderscheid tussen antecedenten (gebeurtenissen die aan de prestatie vooraf gaan) en consequenties (gebeurtenissen die erop volgen). Consequenties kunnen positief of negatief zijn voor de medewerkers. Volgens dat APC-schema staat, op basis van de interviews met de medewerkers van de afdeling, een aantal hoofdzaken in Tabel 7.1.

We zijn als volgt tot deze analyse gekomen. Aan de hand van de ruwe data afkomstig van de interviews is een eerste APC-analyse gemaakt door onderzoeker en chef. Vervolgens is deze analyse tijdens een groepsbijeenkomst aan de medewerkers voorgelegd. Uit de resulterende conversatie is in consensus de tabel tot stand gekomen.

Eerst zullen de antecedenten waarin verdere verbetering mogelijk is, nader worden toegelicht, vervolgens de consequenties. De omsteltijden - de benodigde periode om een machine-instelling aan te passen aan het verwerken van een ander product - worden niet berekend. Op de tweede plaats wordt gepauzeerd in bedrijfstijd. Dit gaat ten koste van de prestatie.

Een derde verbetermogelijkheid bij de antecedenten is dat het magazijn de benodigde onderdelen voor de afdeling op tijd en op de juiste plaats gereed zet. Dit voorkomt vergeefse bezoeken en geeft tijdwinst en voldoening. Hetzelfde geldt voor verminderde machinestilstanden. Stilstand betekent prestatieverlies. Het kan verminderen door het voorkomen van slijtage van onderdelen, het eerder vervangen van afgeschreven machines en het beter plannen van onderhoudsbeurten.

Een vijfde antecedent behelst tekorten. De afwezigheid van bepaalde onderdelen verhindert het maken van sommige producten. Andere antecedenten die de prestaties van de afdeling zullen verbeteren zijn het systematischer inwerken van nieuw personeel, slimmere werkmethoden, meer ruimte op de afdeling, een verbeterde planning bij het bepalen van de volgorde van te produceren series en verbeterde vaardigheden en motivatie.

Na een aantal antecedenten op een rij gezet te hebben, bekijken we nu wat de consequenties zijn van het huidige prestatieniveau. Tabel 7.1 toont dat er twee positieve consequenties aan verbonden zijn: betaald overwerk en een drieploegentoeslag. Als binnen reguliere werktijd niet wordt voldaan aan de vraag van (interne) klanten, zal dat in extra tijd gebeuren. Relatief kleine tijdoverschrijdingen worden

opgevangen door overwerk, grotere overschrijdingen leiden (incidenteel) tot een nachtdienst. Gewoonlijk werkt men in tweeploegendienst. De mensen krijgen echter drieploegentoeslag. Dit brengt relatief hoge arbeidskosten voor het bedrijf met zich mee. De medewerkers vinden de toeslag plezierig. Het in stand houden van de drieploegentoeslag is voor hen een gunstige consequentie om niet meer dan 100% te presteren.

| <i>Antecedenten</i> → | <i>Prestatie</i> ↔ | <i>Consequenties voor de medewerker</i> | <i>Waarde consequentie</i> |
|---------------------------|--------------------|---|----------------------------|
| Omsteltijden | | Overwerken | Positief |
| Pauzes | | Drieploegentoeslag | Positief |
| Wachttijden magazijn | 100 % | Commentaar leiding | Negatief |
| Stilstand machines | | Hoge werkdruk | Negatief |
| Tekorten | | Commentaar collega's | |
| Inwerken nieuw personeel | | buiten afdeling | Negatief |
| Werkmethoden | | Gesnauw vanuit het | |
| Planning | | magazijn | Negatief |
| Ruimte | | | |
| Vaardigheden en motivatie | | | |

Tabel 7.1. Antecedenten-Prestatie-Consequenties (APC)-analyse van de basisprestatie van 100%.

In de eerste kolom staan factoren genoemd die de huidige prestatie van 100% (kolom 2) bepalen en die eraan vooraf gaan (antecedenten). In de tweede kolom staat het niveau van de huidige prestatie vermeld. In de derde kolom worden consequenties van die prestatie genoemd voor de medewerkers. Deze consequenties hebben op hun beurt invloed op de toekomstige prestatie (vandaar de dubbele pijl). De (voor de medewerkers positieve) consequentie *overwerken* bijvoorbeeld zal bijdragen aan het niet verhogen van de prestatie omdat hun dit o.a. extra inkomsten oplevert. De antecedenten in de eerste kolom corresponderen niet met de consequenties in de derde kolom. De waarden van de consequenties in de vierde kolom van de tabel corresponderen wel met de daarvoor genoemde consequenties.

Negatieve consequenties van de huidige prestatie voor de medewerkers zijn gemopper van de leiding en van collega's van andere afdelingen die wachten op output. Zo ontstaan irritaties bij het magazijn als een medewerker van de afdeling komt klagen dat de spullen niet op tijd op de juiste plek staan. Verder is het onplezierig werken onder constante druk.

Uit deze analyse blijkt dat een aantal positieve consequenties is verbonden aan het huidige prestatieniveau, vooral financieel. Welke consequenties zouden volgen op een verbeterde prestatie? Hierin geeft tabel 7.2 inzicht. Uit de APC analyse in tabel 7.2 blijkt het voor mensen weinig aantrekkelijk te zijn om in de huidige situatie nog beter te presteren. Daarom wordt een plan gemaakt om die aantrekkelijk-

heid te verhogen. Terwijl de eerste drie stappen van PM zich richten op het krijgen van een beeld van de huidige situatie en de oorzaken daarvan, zijn de volgende stappen bedoeld om mensen te motiveren voor verbeteringen. Het gaat daarbij om feedback, doelstellen en stimuleren van de prestatie.

7.4 Feedback

Doel van feedback is om mensen de resultaten van hun werk te laten zien. Verschillende theorieën dringen hier op aan. Zo beschouwen Hackman & Oldham (1980) feedback over resultaten als een van de kenmerken van een motiverende taak. Sociaalpsychologische theorieën besteden aandacht aan de behoefte van mensen om hun omgeving te voorspellen en te beheersen (zie bijvoorbeeld Fiske & Taylor, 2007). Feedback kan hieraan bijdragen.

In overleg met de bedrijfsleiding en de groep krijgt de afdeling de feedback als volgt. Op de eerste plaats komen de resultaten van de interviews aan bod tijdens een groepsbijeenkomst. Ten tweede zet de onderzoeker, later een medewerker, de meetresultaten wekelijks in een grafiek, vergelijkbaar met figuur 7.1. Deze hangt voor allen zichtbaar op de werkplek.

| <i>Antecedenten</i> → | <i>Prestatie</i> ↔ | <i>Consequentie voor de medewerker</i> | <i>Waarde van de consequentie</i> |
|--|--------------------|--|-----------------------------------|
| Eerdere vervanging van afgeschreven machines | Meer dan 100% | Minder hoge werkdruk | Positief |
| Systematischer inwerken van nieuwe medewerkers | | Geen 'gezeur' van collega's en leiding | Positief |
| Betere samenwerking | | Minder betaald overwerk | Negatief |
| | | Gevaar afschaffen | Negatief |
| | | toeslag 's Middags thuis, vervelen | Negatief |

Tabel 7.2. APC analyse van een verbeterde prestatie.

Een prestatie hoger dan 100% leidt voor de medewerker onder de huidige omstandigheden tot een aantal positieve, maar ook negatieve consequenties. Gezien het zwaarder wegen van de negatieve consequenties wordt duidelijk dat de prestatie van de afdeling verbeterd kan worden. Hiertoe zullen enkele antecedenten en consequenties gewijzigd worden, verdwijnen of nieuwe worden toegevoegd. In eerste instantie worden twee antecedenten toegevoegd (het stellen van een doel en het aankondigen van een beloning), evenals een consequentie (feedback).

7.5 Doelstellen

Locke & Latham (1990) stellen in hun doelstellen theorie dat moeilijke doelen motiveren. In de gedragsanalyse wordt gepleit voor doelen die gemakkelijk haalbaar zijn. Hierdoor zou spoedig versterken mogelijk zijn, waarna een nieuwe stap kan worden gezet in de richting van een hoger doel (vorming van nieuw gedrag (shaping) door geleidelijke toenadering (successive approximation), zie Domjan, 1998).

Een andere reden waarom de gedragsanalyse de veel gebruikte doelstellen theorie kan aanvullen geven Fellner & Sulzer-Azaroff (1984). Het behalen van een doel is vaak zo motiverend omdat veelal positieve consequenties volgen. Zodra die positieve consequenties uitblijven, zal uitdoving plaatsvinden van het gedrag waarmee het doel wordt nagestreefd. Een doel is dus alleen motiverend als het af en toe (onderbroken) wordt versterkt. Het wordt zo een geconditioneerde versterker (Cattania, 1997; Holland & Skinner, 1961).

We kiezen, in samenspraak met de groep als doel een prestatie van 105%. De bedrijfsleiding acht een resultaat van 110% het hoogst haalbare, gezien de vele beperkende voorwaarden (die tijdens stap 3 expliciet zijn gemaakt).

7.6 Belonen

Stimuleren door het koppelen van positieve consequenties aan prestaties is de kern van gedragsverandering. Mensen willen het liefst veranderen als ze daar op een of andere wijze 'beter van worden'. Specificeren, meten, analyseren, feedback geven en doelstellen zijn slechts voorbereidingen om gericht te stimuleren, waarna mensen beter presteren.

Hoe kunnen medewerkers hun prestatie verhogen van 100 naar 105%? De coördinator van de groep en de onderzoeker bedenken dat vrije tijd een goede motor kan zijn. Indachtig het voorbeeld van Connellan (1978) over het stimuleren van productiemedewerkers in een autofabriek, waarbij de uurproductie stijgt van 42 naar 92 gemonteerde bumpers doordat na het behalen van 92 de rest van het uur mag worden gepauzeerd (het voorbeeld waarmee hoofdstuk 1 begon), wordt hier gedacht aan het vrijgeven van de rest van de week als het percentage van 105 is behaald. Met dit voorstel gaan we de werkvloer op en vragen commentaar van twee groepsleden. Beiden zijn niet gecharmeerd van het idee. Ze zijn van oordeel dat al genoeg vrije dagen zijn opgespaard. Met andere woorden: er is sprake van verzadiging. De vraag is vervolgens wat hen wel motiveert. De ene medewerker antwoordt: 'Een cadeau van het bedrijf, een gettoblaster bijvoorbeeld'. De ander wil geen materiële beloning, maar 'een certificaat van het bedrijf met mijn naam er op'.

Deze verschillende antwoorden zijn reden om een vragenlijst te maken waarop iedereen individueel wensen kan invullen waarmee rekening zal worden gehouden als aan het eind van de periode van 3 maanden (waarna de onderzoeker vertrekt) de resultaten van de afdeling zijn gestegen tot gemiddeld 105%. Gevraagd wordt naar favoriete bezigheden, lectuur en muziek en wat gekocht zal worden bij vrije besteding van respectievelijk 10, 25, 100, 250, 500 en 1000 gulden. De groepsleden vullen de vragenlijst thuis in, waar een eventuele partner kan meedenken.

Uit figuur 1 blijkt de prestatie vanaf week 48 onverwacht boven de 110% uit te komen, tot zelfs 118,6% in week 48. Daardoor kunnen achterstanden door tekorten worden weggewerkt. Het gemiddelde prestatieniveau tijdens de baselineperiode (de periode waarin nog niet systematisch wordt gewerkt met feedback, doelstellen en stimuleren) wordt gesteld op 100%. Tijdens de interventiefase loopt dat op tot 105,7%. Tijdens die fase lopen onderzoeker en coördinator regelmatig rond om te zoeken naar verbeteringen om dan direct positieve signalen te geven. De afdeling besluit voortaan in eigen tijd te pauzeren.

Omdat het doel van 105% is gehaald wordt, conform de afspraak, een duidelijk merkbare stimulans bepaald. In overleg met de afdeling vieren we het behaalde resultaat gezamenlijk met een diner en bowling. Tijdens het diner krijgt iedereen een passend (afgeleid uit de vragenlijst) klein cadeau aangeboden met een persoonlijk verhaal erbij (Rietdijk, 1995a). De onderzoeker krijgt van de groep een printplaat met een foto van de groep vergezeld met de tekst 'de door jouw gemotiveerde groep. Bedankt. Tot ziens,' een voor de onderzoeker stimulerend aandenken.

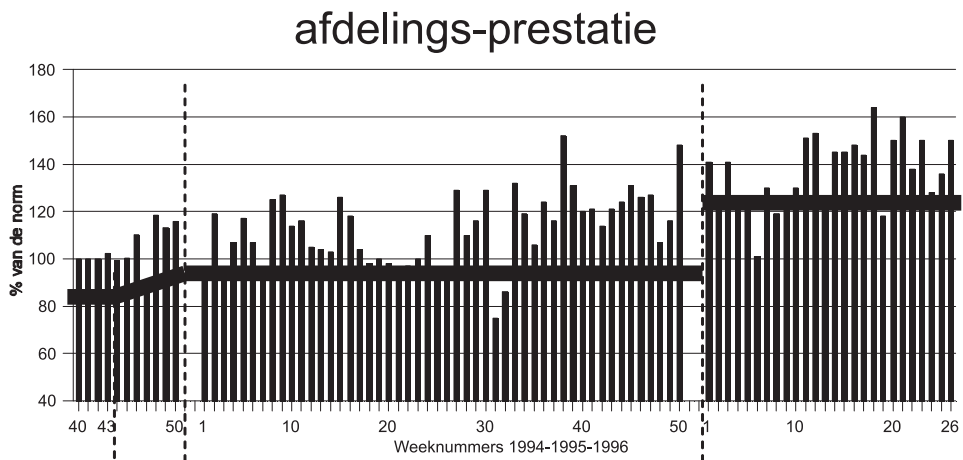
7.7 Vasthouden en uitbreiden van de verandering

De resultaten na de interventie tonen een verdere verbetering tot gemiddeld 112,8% een jaar later en 136,9% in het eerste halfjaar van het jaar daarop. De onderzoeker laat nog af en toe zijn gezicht zien. De coördinator werkt samen met de afdeling aan het veranderen van antecedenten, zoals een verbeterde fysieke opstelling van de machines en het inhalen van de pauzes. Daarnaast begint het meten aan deelprocessen binnen de afdeling (zoals machinestilstanden) en aan het motiveren van andere afdelingen. Zo wordt de manager van een van de andere afdelingen waardeerend toegesproken door het personeel als hij slechts drie keer per dag komt klagen, beduidend minder dan daarvoor.

Ook ontvangen medewerkers van het magazijn complimenten wanneer zij hun werk naar tevredenheid hebben uitgevoerd. Hierdoor verminderen de wachttijden bij het magazijn. Deze wachttijden verdwijnen helemaal als wordt besloten een deel van het magazijn op de eigen afdeling in te lijven. De inwerktijd van nieuw personeel wordt teruggedrongen door het aantal vaste krachten te verhogen. Er is

nauwelijks meer verloop op de afdeling. Bij de keuze van nieuwe mensen beslist het personeel van de afdeling nu mee. Dit bevordert de onderlinge samenwerking. Mensen van andere afdelingen binnen het bedrijf tonen inmiddels ook belangstelling voor gedragsverandering. De onderzoeker helpt leidinggevend personeel de resultaten van andere afdelingen te verbeteren. In het bijzonder wordt een start gemaakt met gedragsverandering op een afdeling onderzoek en ontwikkeling.

De leidinggevenden worden geleerd zelfstandig de stappen van gedragsverandering te zetten. De methode kan zo deel uitmaken van het gedrag van de leidinggevenden en het bedrijf helpen continu te verbeteren. De overdracht van kennis lijkt daarmee goed verlopen, zodat een slechts tijdelijk Hawthorne-effect (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939) - waarbij de stimulansen en daarmee de resultaten met de onderzoekers vertrekken - is voorkomen.



Figuur 7.1. De prestatieverbetering bij de afdeling.

Het gemiddelde prestatieniveau wordt op 100% gesteld tijdens de basisfase (week 40 t/m 42 in 1994). Het stijgt naar 105,7% tijdens de opstartfase (week 43 t/m 50). Er vindt een verdere stijging plaats naar een gemiddelde van 112,8% in 1995 en 136,9% in 1996 (week 1 t/m 26).

7.8 Conclusies

De prestatie van de afdeling verbetert met gemiddeld 36,9% in ruim anderhalf jaar, gekoppeld aan een besparing van meer dan 100.000 gulden per jaar. Voorzichtigheid bij het interpreteren van dit resultaat is geboden. Het is niet terug te voeren tot een enkele oorzaak. Gewerkt wordt met feedback, doelstellen en stimuleren als motivatiestappen. De motivatiestappen zijn alleen mogelijk als de prestatie daarvoor is gespecificeerd, gemeten en geanalyseerd. Meerdere stappen zijn gezet. Ook

gezien de positieve resultaten van ander gedragsanalytisch onderzoek wordt verondersteld en bevestigd door medewerkers, dat de stappen die tijdens het hier beschreven onderzoek zijn gebruikt, invloed hebben gehad op de prestatie. Niet uitgesloten kan echter worden dat andere oorzaken van de verbetering over het hoofd zijn gezien.

De afdelingscoördinator, het hoofd kwaliteit en andere medewerkers van het bedrijf zien als belangrijkste opbrengst van het onderzoek de aandacht voor het gedrag van mensen in de organisatie. Resultaten verbeteren als begrepen wordt welk gedrag daartoe leidt. Zij vinden veel andere motivatietheorieën lastig in de praktijk toepasbaar. Het *hoe* van prestatie- en motivatieverbetering blijft vaak onbelicht. Gedragmanagement kan volgens hen een hulpmiddel zijn om op heldere wijze het plezier in het werk te verhogen door mensen te laten zien wat ze doen (feedback) en hen de kans te geven zichzelf en elkaar steeds verder te verbeteren door belemmeringen tussen afdelingen en mensen weg te nemen en verbeteringen te vieren.

In deze case-studie is voor het eerst in Nederland gedragmanagement toegepast. Hoewel sprake is van een kwantitatieve studie, een veldexperiment, zijn de verschillende interventies, in het bijzonder feedback, doelstellen en belonen, moeilijk van elkaar te scheiden. Dit zou in het vervolg beter kunnen door voor een multiple baseline ontwerp te kiezen (zie §4.2.1.3), waarbij op verschillende afdelingen op verschillende tijdstippen nulmetingen en interventies worden uitgevoerd. Wel is een voor het bedrijf relevante afhankelijke variabele gekozen (het percentage direct gewerkte uren uit het totaal aantal gewerkte uren). Het is een replicatiestudie. In de VS zijn, zoals in hoofdstuk 3 besproken, vele van dergelijke studies gedaan. Vrijwel zonder uitzondering leiden deze tot prestatieverbetering. Dat is hier ook het geval. We kunnen op basis hiervan constateren dat gedragmanagement niet beperkt hoeft te worden tot de VS (zie voor het belang hiervan § 1.1.4). Een interessante falsificatie in deze case was het ontkrachten van vrije tijd als beloning. De medewerkers bleken hier niet voor te voelen.

Vrije tijd als beloning hoeft dus niet altijd effectief te zijn. Een beloningsvragenlijst, zoals hier afgenomen, kan helpen bij het vaststellen van de geschikte beloning. Een ander aspect, het analyiseniveau, komt ook overeen met Amerikaanse studies. Het ging om een afdeling van ongeveer 15 mensen. Er was sprake van slechts één onderzoeker. Wel is hier al direct bij de eerste case getracht generalisatie van verandering tot stand te brengen door de chef van de afdeling in gedragmanagement te coachen. Dit leidde tot het continueren van het veranderingsproject ook na vertrek van de onderzoeker. Gewerkt werd bijvoorbeeld aan het wijzigen van antecedenten (zoals het dichter bij halen van het magazijn) en consequenties (zoals het stoppen met de overwerktoeslag). De ABC analyse was daarmee een antecedent voor interventies. Er was sprake van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. De prestatiegegevens, in de vorm van de afhankelijke variabele, werden in een gra-

fiek getoond en wekelijks bijgehouden. Op basis van kwalitatief onderzoek (interviews, observaties) werden de oorzaken en gevolgen van het prestatieniveau vastgesteld. De aanpak werd als bruikbaar ervaren. Het resulteerde in een workshop voor andere afdelingschefs.

8. Verbeteren van onderhoud in een kunstmestfabriek

8.1 Specificeren

Volgens gedragsmanagement is ieder resultaat van een onderneming het gevolg van het gedrag van mensen. Speelt in de industrie het machinepark een belangrijke rol en in andere sectoren de computer, het zijn altijd mensen die deze technologieën hebben ontwikkeld en mensen die met deze technologieën werken. In dit hoofdstuk bespreken we een gedragsveranderingsproject bij een kunstmestfabriek. Deze fabriek is onderdeel van een grote onderneming in de chemische industrie.

De industrie ondervindt zware concurrentie uit binnen- en buitenland. Daarom vinden acties plaats om de processen zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Omdat de loonkosten in het buitenland vaak lager liggen dan in Nederland, zoeken de Nederlandse industriële bedrijven manieren om zich op andere punten te onderscheiden van hun buitenlandse concurrenten.

De nood is zo hoog dat het management van de medewerkers eist dat binnen 3 tot 4 jaar 75% bespaard moet worden op de exploitatiekosten. Veel middelen worden ingezet om dit doel te bereiken. Op de eerste plaats wordt de organisatie ingekrompen en gereorganiseerd. Ten tweede worden werkprocessen gestandaardiseerd. Na deelname aan de workshop gedragsmanagement besluit de interne organisatieadviseur te zoeken naar toepassingsmogelijkheden binnen zijn bedrijf. Het bedrijf staat hiervoor open omdat zij bezig is met een zogenaamd 'manufacturing excellence' programma. Nieuwe technieken om prestaties te verbeteren, waaronder gedragsmanagement, krijgen een kans.

Bij het 'manufacturing excellence' programma worden gestandaardiseerde werkprocessen ingevoerd. Gestandaardiseerde werkprocessen zijn immers efficiënter is dan werkprocessen waarin variatie zit. Bij de kunstmestfabriek wil men de volgende vier werkprocessen standaardiseren:

1. Het gebruik van productiemiddelen;
2. Het verbeteren van de betrouwbaarheid van apparatuur;
3. Het uitvoeren van kleine projecten;
4. Het uitvoeren van het onderhoud aan de fabrieksinstallaties.

Gekozen wordt om het vierde werkproces, het uitvoeren van het onderhoud aan de fabrieksinstallaties, te kiezen als project voor gedragsmanagement. Verantwoordelijk voor de voortgang van het manufacturing excellence programma en daarmee ook voor het verbeterproject bij het onderhoud, is een integratieteam bestaande uit een dwarsdoorsnede van de organisatie. Ieder werkproces bestaat uit een aantal

voorgeschreven stappen die uitgevoerd moeten worden om de volgende stap efficiënt en effectief te kunnen zetten.

Daarbij worden veel onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd. Als niet regelmatig onderhoudswerkzaamheden plaatsvinden, vindt onnodige slijtage plaats en als niet tijdig problemen met installaties en machines worden gemeld, kan dit grote kosten voor de organisatie met zich meebrengen. Een voorbeeld dicht bij huis is het onderhoud van de auto. Het is verstandig om deze regelmatig te laten plaatsvinden. Zo verstandig dat de overheid de periodieke APK-keuring verplicht heeft gesteld. Mochten tussen de keuringen door problemen ontstaan, dan kunnen we als automobilist de zaak op zijn beloop laten, totdat we echt niet verder kunnen rijden óf snel hulp zoeken bij garage of wegenwacht. Doen we dat niet dan kan de schade aan de motor oplopen, waardoor we op kosten worden gejaagd. Bij het onderhoud dienen de volgende stappen te worden uitgevoerd:

1. Het melden van een storing;
2. Het creëren van een order voor onderhoud;
3. Het voorbereiden van het onderhoud;
4. Het uitvoeren van het onderhoud;
5. Het analyseren van het onderhoud.

Gekozen is om verbeteringen aan te brengen in de eerste stap omdat men vermoedt dat vooral hier verbetermogelijkheden liggen. Het doelgedrag is om het aantal goede meldingen te verhogen. Onder 'goede meldingen' wordt verstaan:

- a. Meldingen die volledig en correct zijn omschreven;
- b. Meldingen waarvan de uitvoering toegevoegde waarde heeft.

De 'gate-keeper' in dagdienst beoordeelt of een melding aan deze criteria voldoet. We volgen als methode de stappen van gedragsverandering zoals geformuleerd in hoofdstuk 5. In de vorige paragraaf hebben we gespecificeerd welk resultaat de organisatie wil verbeteren, namelijk de goede meldingen. Om dit verder uit te werken overlegt de interne consultant met de betrokkenen over het vormgeven van het veranderingsproces. Besloten wordt om het percentage ingevulde meldingen die voldoen aan de bovengenoemde twee criteria te verhogen. Bij de inventarisatie van het probleem wordt eerst bekeken welke gedragingen belangrijk gevonden worden bij het juist ingevulde meldingen. De volgende gedragingen worden hierbij genoemd:

Een storing wordt geconstateerd;

1. Gegevens moeten worden verzameld over de storing (hiervoor is een checklist beschikbaar);
2. Korte analyse uitvoeren en conclusies trekken;
3. Beslissen of het euvel zelf kan worden verholpen of dat er hulp van de onderhoudsdienst moet komen;

4. In het tweede geval: het invoeren van de meldingsgegevens in SAP (een computersysteem waarin de onderhoudsgegevens worden opgeslagen);
5. Het invoeren in SAP wat de uitvoeringsprioriteit is.

8.2 Analyseren

Tijdens een voorlichtingsbijeenkomst wordt aan de medewerkers die de meldingen doen bovenstaande punten uitgelegd. Dan wordt ook nagegaan wat de antecedenten en consequenties zijn voor de medewerker om meldingen onvolledig of onjuist in te vullen (het ongewenste resultaat) en wat de antecedenten en consequenties zijn om volledig en correct te melden. De resultaten van deze ABC analyses zijn in tabel 8.1 aangegeven.

Tijdens een groepsbijeenkomst en tijdens individuele gesprekken met medewerkers komt naar voren dat niet altijd duidelijk is wat gedaan moet worden om een goede melding te doen. Verder geven zij aan onvoldoende tijd vrij te kunnen en willen maken om een melding te doen. Het nut wordt er niet van ingezien. Onvoldoende kennis van computerprogramma's in het algemeen en SAP in het bijzonder zijn bijkomende redenen waarom de kwaliteit van de meldingen onvoldoende is. Daarnaast komt het voor dat storingen niet of laat worden waargenomen, dat op vage gronden een melding wordt gedaan (niet persoonlijk vergewist, geen gegevens verzameld, geen goede analyse gemaakt) of dat een storing dubbel wordt gemeld. Ook komt het voor dat de gatekeeper een fout hersteld terwijl die al aan de onderhoudsdienst is gemeld, waardoor deze tijd verspilt. Tenslotte speelt het 'modeling' effect: als collega's hun meldingen niet goed doen geldt: een slecht voorbeeld doet slecht volgen.

Deze voorbeelden zijn alle antecedenten: het zijn gebeurtenissen die aan het ongewenste gedrag vooraf gaan en dit gedrag stimuleren. Ook stimuleren de consequenties die genoemd worden door de medewerkers per saldo het ongewenste gedrag. Weliswaar ervaren de medewerkers soms negatieve feedback van de gatekeeper, wordt de storing soms niet opgelost en levert het meer werk op, vaker komt het voor dat de medewerker helemaal niets merkt, wat wordt opgevat als positief: wie zwijgt stemt toe. Een andere positieve consequentie van het slordig, onvolledig of niet melden van storingen is dat er tijd over blijft voor zaken die men belangrijker vindt.

Naast een ABC analyse voor het ongewenste gedrag is een dergelijke analyse voor het gewenste gedrag gemaakt. Deze kwamen in consensus tot stand tijdens meerdere groepsessies, voorgezeten door de interne consultant, overleg tussen management en consultant en overleg tussen onderzoeker en consultant. Hierbij worden de antecedenten en consequenties uitgewerkt die het gewenste gedrag, het volledig en correct doen van een melding, bevorderen. Als antecedenten worden

genoemd volledige instructies, beschikbaar gestelde tijd, kennis van en interesse hebben in computersystemen, in het bijzonder SAP. Begrijpen dat het nuttig is (positieve consequenties oplevert) om het gewenste gedrag te laten zien, snelle feedback, waaronder een goed overzicht van de meldingshistorie evenals het trainen van de gatekeeper in het geven van feedback, zijn bijkomende antecedenten die het gewenste gedrag stimuleren. Deze antecedenten zijn deels al 'in gebruik', maar deels nog niet. Ze worden wel genoemd als hulpmiddel om het gewenste gedrag in de toekomst te stimuleren. Zo blijkt uit de genoemde consequenties voor het gewenste gedrag bijvoorbeeld nog niet dat medewerkers het nut ervaren van goede meldingen. De enige positieve consequenties die zij ervaren (het oplossen van de storing en leerervaringen) zijn slechts toekomstig en onzeker. Een krachtige consequentie zou direct en zeker zijn. Dan zou meer het nut worden ervaren van het (door de organisatie) gewenste gedrag. Tenslotte wordt als negatief ervaren dat men na het vertoonde gewenste gedrag verder geen gevolgen ondervindt.

Tabel 8.1 ABC analyse van het ongewenste, respectievelijk gewenste resultaat

| | |
|--|--|
| GEWENST RESULTAAT/GEDRAG: <i>Hoger % volledig en correct ingevulde meldingen (per week gemeten)</i> | UITVOERDER: <i>Medewerkers</i> |
| ONGEWENST RESULTAAT/GEDRAG: <i>Onvolledig of onjuist ingevulde meldingen</i> <i>Antecedenten</i> | GEWENST RESULTAAT / GEDRAG: <i>Volledig en correct ingevulde meldingen</i> <i>Antecedenten</i> |
| Wat stimuleert het ongewenste gedrag? | Wat stimuleert het gewenste gedrag? |
| <ul style="list-style-type: none"> – onvolledige instructies – geen tijd – geen zin – het nut niet van inzien – digibetisme – geen kennis SAP – niet geconstateerd – niet persoonlijk vergewist – geen gegevens verzameld – geen goede analyse gemaakt – dubbel gemeld – gatekeeper herstelt zelf de fouten – slecht voorbeeld doet slecht volgen | <ul style="list-style-type: none"> – Volledige instructies – Tijd beschikbaar – Kennis SAP/PC's/systemen – Interesse SAP/PC's/systemen – Kennis van het nut van het goed en volledig invullen – Rappe feedback – Goed overzicht meldingshistorie – Melder herstelt eigen fouten – Training gatekeeper in geven feedback |

Consequenties

Wat gebeurt er met de uitvoerders nadat ze het ongewenste gedrag hebben uitgeoefend?

- Niets PDZ
- Neg. feedback van gatekeeper NTO
- Niet oplossen storing NTO
- Meer werk NTO
- Meer tijd PDZ

Consequenties

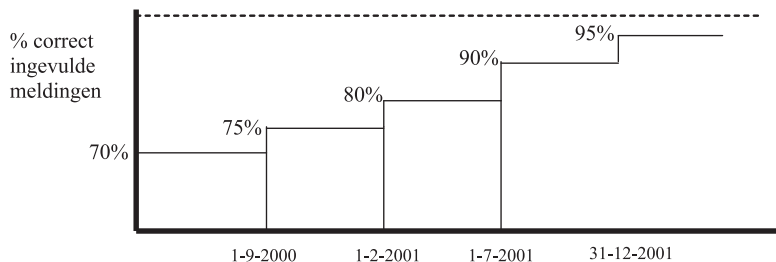
Wat gebeurt er met de uitvoerders nadat ze het gewenste gedrag hebben uitgeoefend?

- Niets NDZ
- Oplossen van de storing PTO
- Leert en ontplooit zich PTO

Deze analyse maakt het begrijpelijk waarom de medewerkers niet beter presteren: ze ondergaan nauwelijks positieve consequenties als ze goed presteren, noch enige negatieve consequentie als ze het gewenste gedrag *niet* laten zien. Zoals gebruikelijk in dergelijke situaties zal gezocht moeten worden naar extra positieve consequenties voor het gewenste gedrag om dit gedrag te versterken en om het ongewenste gedrag te negeren. Indien er voor de mensen consequenties op het spel staan zullen zij ook gemotiveerd zijn om de antecedenten dusdanig te veranderen dat de kans op positieve consequenties verhoogd wordt. Ze zullen bijvoorbeeld meer tijd maken en meer zin hebben om de noodzakelijke stappen voor een goede melding te maken.

8.3 Doelstellen

Nadat is gespecificeerd wat het ongewenste en gewenste gedrag is worden doelen gesteld om het melden te verbeteren. Gekozen wordt om als eerste een doel te stellen dat weinig hoger ligt dan de huidige prestatie. Er is nog geen nulmeting gedaan, maar de verwachting is dat deze rond de 70% ligt. De volgende grafiek zal worden bijgehouden en gepresenteerd:



8.4 Feedback

Bovenstaande grafiek met het raamwerk van doelen wordt aan het eind van de week ingevuld met de wekelijkse gegevens in de meetkamer door de gatekeeper. Het is van belang dat de medewerkers zo veel mogelijk zelf als ‘gedragstechnicus’ optreden. Dat gebeurt op deze wijze. Eens per maand worden de resultaten met hen besproken.

8.5 Belonen

Om het gewenste gedrag te stimuleren is tevoren bepaald welke beloningen gegeven zullen worden en wanneer. Het integratieteam heeft besloten om 3 subdoelen te stellen voor het einddoel van 95% goede meldingen. Bij het belonen is onderscheid gemaakt tussen te belonen resultaten (het behalen van een bepaald (sub) doel) en te belonen gedragingen. In tabel 8.2 staan deze resultaten en gedragingen nader gespecificeerd.

De beloning voor de resultaten is materieel, gecombineerd met een toespraak van de locatiemanager. Deze beloningen zijn van tevoren aangekondigd, zodat de medewerker weet dat belang wordt gehecht aan gedragsverandering op het punt van meldingen. De organisatie is immers bereid tijd en geld in beloningen voor dat resultaat te steken. De verwachting is dat hierdoor de antecedenten voor het ongewenste gedrag, geen tijd en geen zin, daardoor aan kracht zullen verliezen en zij meer tijd en moeite zullen doen om het gewenste gedrag te laten zien.

Omdat de resultaten nogal ver weg liggen (het uiteindelijke doel van 95% is gesteld op een jaar na het begin van het project en de subdoelen zijn gesteld na respectievelijk 3, 6 en 9 maanden) is het verstandig om ook de gedragingen die tot deze resultaten leiden te belonen. Dit gebeurt via sociale beloningen (verbale waardering). Daarnaast wordt een ‘melding van de maand’ geselecteerd en gepubliceerd in het bedrijfsblad met een foto van de betreffende medewerker.

| <i>Te belonen gedragingen</i> | <i>Beloningsmethode</i> |
|---|--|
| Specificeren | Verbale waardering door coördinator |
| Zich persoonlijk vergewissen | Artikel + foto in bedrijfsblad (waarin het consequentieplan ook staat) |
| Gegevens verzamelen | |
| Korte analyse uitvoeren en conclusies trekken | |
| Zelf verhelpen of maatregelen treffen | |
| Invoeren melding in SAP | |
| Invoeren prioriteit in SAP | |

| <i>Te vieren resultaten</i> | <i>B (soort beloning en/of feest)</i> |
|---|---|
| Iedere 100e goede melding: Behalen 1e subdoel: | T-shirt of iets dergelijks + opdruk Warme appelflappen + toespraak locatie- manager |
| Behalen 2e subdoel: | Busreis naar Brussel + toespraak LM |
| Behalen 3e subdoel: | Weekendverblijf voor 2 personen |
| Behalen einddoel: | € 100.000 verdeeld over 75 personen + toe- spraak |

8.6 Antecedentenplan

Via een antecedentenplan worden de omstandigheden ideaal gemaakt voor het te bereiken doel. Dit wordt uitgesplitst in een communicatieplan, vaststellen van de benodigde materialen, training op essentiële vaardigheden, het verwijderen van obstakels en overige antecedenten.

In het communicatieplan worden het hoe, wie, wat, waarom, wanneer uitgelegd. Dit gebeurt op een aantrekkelijke manier (o.a. met een cartoon) in het bedrijfsblad. De leidinggevende spreekt duidelijk zijn steun uit voor het project.

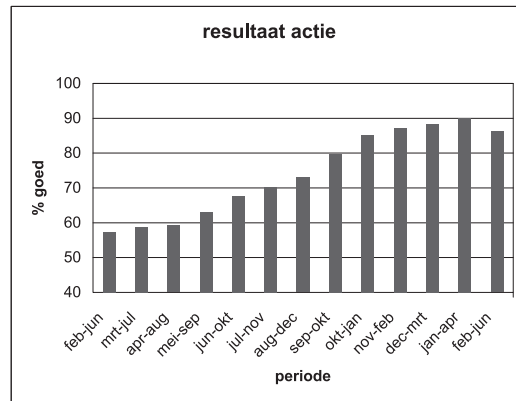
Tijd, materiaal, kennis, een video-opname maken van het proces wordt gemaakt en getoond, zodat visueel wordt gemaakt wat van de medewerkers wordt gevraagd. De medewerkers ('gatekeepers') worden getraind in het geven van positieve feedback. Geleerd wordt om specifieke feedback op gedrag te geven, persoonlijk, direct en positief.

Medewerkers worden getraind in SAP. Deze on-the-job training wordt verzorgd door leden van het integratieteam. De leden van het integratieteam worden getraind door de deelnemer aan de door de onderzoeker verzorgde driedaagse training op Nyenrode. Deze oud-deelnemer wordt tijdens het project gecoacht door de onderzoeker.

Obstakels worden verwijderd via het beschikbaar stellen van voldoende PC's, checklists en ter zake doende informatie.

8.7 Resultaten

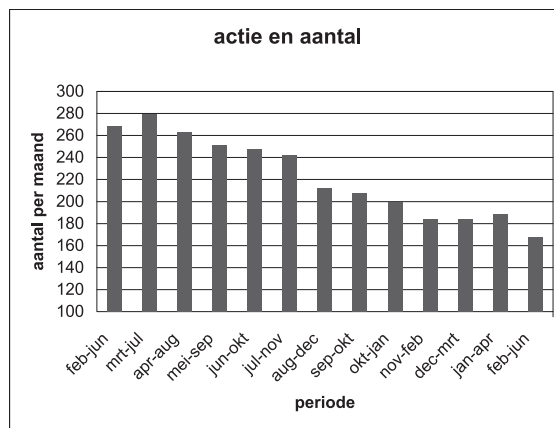
De metingen beginnen in februari. Het percentage van de juist omschreven meldingen blijkt dan slechts op 45% in plaats van de verwachte 70% te liggen. De resultaten van het project van een jaar zijn terug te vinden in figuur 8.1.



Figuur 8.1 Percentage goede meldingen gedurende het project

Na februari stijgt de prestatie geleidelijk tot een vijfmaandelijks gemiddelde van 58. De 70% wordt behaald aan het eind van het jaar. De prestatie stijgt verder tot 90% en daalt licht als het formele project wordt beëindigd in februari een jaar later. Het prestatieniveau valt echter niet terug tot het beginniveau, wat erop duidt dat de medewerkers nieuwe gewoonten hebben aangeleerd die door natuurlijke versterkers in stand worden gehouden, maar niet op het topniveau aan het eind van het project.

In figuur 8.2 is tevens te zien dat het aantal meldingen in dezelfde periode terugloopt. Als verklaring wordt gegeven door het integratieteam dat meer preventief onderhoud wordt gepleegd, zodat minder storingen hoeven worden gemeld.



Figuur 8.2 Verloop van het aantal meldingen per maand gedurende het project

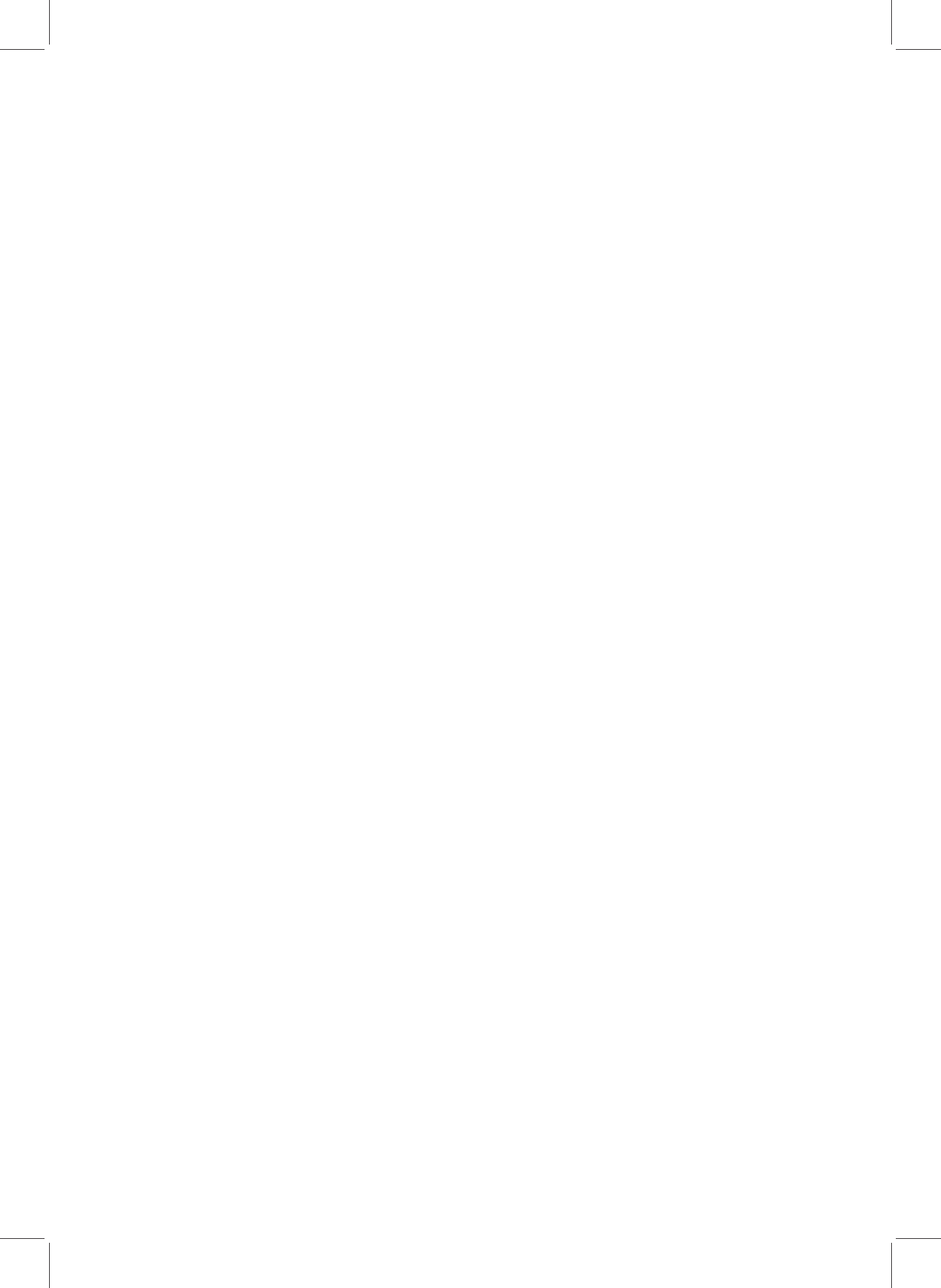
8.8 Conclusies

Gedurende het projectjaar zijn goede resultaten behaald met behulp van het stappenplan van gedragsmanagement. Op een soepele manier is door een deelnemer aan een gedragsmanagement training, waarvan de opzet te vinden is in hoofdstuk 6, hieraan vormgegeven. Het percentage goede meldingen verdubbelde in het jaar van 45 naar 90%. Dat deze stijging aan de interventie valt toe te schrijven lijkt gerechtvaardigd, mede doordat na beëindiging enige terugval was te zien.

De vermindering van het aantal meldingen gedurende het jaar wordt toegeschreven aan het verminderde aantal benodigde reparaties. Dit project heeft mensen ervan doordrongen welke gevolgen gebrekkige preventie heeft. Het heeft hen er blijkbaar niet alleen van bewust gemaakt. Meer preventie is gepleegd gedurende het jaar, zodat minder storingen gemeld hoefden te worden, minder reparaties verricht hoefden te worden, zodat meer geld bespaard werd. Hoeveel is niet vastgesteld.

Gezien de positieve aanpak waarbij beloning centraal stond was men gemotiveerd om aan dit project mee te werken. De door de onderzoeker gedurende het proces gecoachte interne organisatieadviseur heeft de technieken in latere projecten nader toegepast en was enthousiast over de mogelijkheden van de aanpak.

Ditmaal was de case-studie het gevolg van een van de hulpmiddelen van het institutionaliseren van gedragsmanagement: de training. Op basis van het protocol van de open training die door de onderzoeker en een medewerker was gegeven, ging een deelnemer aan de slag. Dit resulteerde ook in een coachingstraject, waarbij de onderzoeker de deelnemer tips gaf. Opvallend was echter dat de deelnemer zeer zelfstandig aan de slag kon. Wel werd nog een training ingelast voor de betreffende leidinggevenden in de organisatie. Een zogenaamde 'awareness sessie'. Gedurende een dagdeel werden zij van de belangrijkste begrippen en technieken van gedragsmanagement op de hoogte gebracht. Nieuw bij deze case is de relatieve afstand die de onderzoeker bewaarde tot het veranderingsproces. Op basis van de driedaagse training en awareness sessie bleek de deelnemer van de training, een interne consultant met een technische opleiding, in staat om verdubbeling van het resultaat te bereiken. Ook hier is sprake van een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek en wordt gedragsmanagement als bruikbaar ervaren.



9. Gedragsmanagementaudit bij een productiebedrijf

In dit hoofdstuk wordt nagegaan in hoeverre gedragsmanagement al binnen een productieorganisatie wordt toegepast. Het vormt de basis voor de ontwikkelaanpak die begint bij proefprojecten Gedragsmanagement bij een productieafdeling en een afdeling kwaliteitscontrole. Het resultaat is het gevolg van een individuele training en coaching van een interne consultant, gedurende een aantal maanden.

We komen op basis van de audit tot de conclusie dat de totaalscore tussen de 40% en 60% van de maximaal te behalen score ligt. Dit wijst op enig bewustzijn van gedragsmanagement principes, maar een veelal onbewuste toepassing, waarmee nog te veel aan het toeval wordt overgelaten. Individuele rollen en verantwoordelijkheden zijn soms omschreven en de managers doen moeite om hun mensen te helpen ontwikkelen en hen te betrekken bij beslissingen, maar met verschillende graden van succes.

Prestatieproblemen worden veelal geweten aan 'het niet kunnen krijgen van de juiste mensen'. Medewerkers hebben lage verwachtingen en zeggen dat 'het een gemiddelde onderneming is om voor te werken'. De financiële prestatie ligt rond of lager dan het gemiddelde van de sector.

Indien de stappen van Gedragsmanagement overal binnen de organisatie met gemiddelde inspanning zullen worden toegepast, levert dat ten opzichte van het huidige gemiddelde bedrijfsresultaat (€ 30,6 miljoen) per jaar € 15,6 miljoen extra op (een stijging met 51%). Er is sprake van een groot verbeterpotentieel.

Behalve deze verwachte materiële voordelen, is de verwachting dat het plezier in het werk, zowel bij leidinggevendenden als medewerkers, fors zal toenemen.

Achtergrond

In het jaar 2000 besluit de organisatie om een onderzoek te starten naar de waarde van gedragsmanagement. Het onderzoek wordt uitgevoerd door een interne en een externe consultant. De interne consultant volgt een training bij de externe (de auteur van dit proefschrift) en wordt gedurende het project door hem gecoacht.

Om te onderzoeken of gedragsmanagement waardevol kan zijn voor de organisatie als geheel, wordt besloten twee proefprojecten te starten. Bij een afdeling kwaliteitscontrole en bij een productiedivisie. Ter voorbereiding op deze gedragsmanagement pilots heeft de interne adviseur een breed beeld van de organisatie verkregen. Deze bevindingen zijn met behulp van een gestructureerde en getoetste audit (Baker, 1999) geordend in dit rapport.

De volgende vraag staat daarbij centraal: 'In hoeverre bestaat binnen de organisatie de mogelijkheid tot het verbeteren van de prestatie, de motivatie en de tevren-

denheid van de medewerkers?’ Dit rapport geeft een specifiek beeld hoe goed binnen de organisatie principes van gedragsmanagement worden toegepast en waar belangrijke verbetermogelijkheden liggen.

Introductie

In hoeverre worden de onderdelen van gedragsmanagement toegepast? Het gaat dan om de bekende onderdelen:

- Antecedenten management (hoe worden prestaties vooraf gestimuleerd?);
- Specificeren van de wenselijke prestaties en het koppelen daarvan aan functie en missie van de organisatie;
- Meten & Stellen van Doelen;
- Feedback;
- Consequentiemanagement (wat er gebeurt na geleverde prestaties).

Deze gedragsmanagement-onderdelen zijn belangrijke graadmeters voor goed management. In het vervolg van het gedragsmanagement-traject zal met behulp van de observaties en gesprekken die de interne consultant heeft gevoerd met de organisatie managers en medewerkers, gericht gewerkt worden aan het verder verbeteren van de resultaten van de centrale kwaliteitsafdeling en één van de productieafdelingen door verbeteringen aan te brengen in de door deze onderdelen van de organisatie gehanteerde gedragsmanagement aanpak. Op basis van deze ervaringen zal worden besloten of gedragsmanagement organisatiebreed binnen de organisatie zal worden ingevoerd.

In de audit zijn de huidige gedragsmanagement-prestaties van de organisatie als geheel verwerkt. Het leidt tot scores op de deelgebieden van gedragsmanagement en tot een eindscore. De eindscore geeft informatie over het percentage verbetering dat mogelijk is en hoeveel geld de organisatie kan verdienen als gedragsmanagement optimaal wordt toegepast.

9.1 Methode

De Gedragsmanagement Audit is een analytische gereedschapskist, afgeleid van gedragsmanagement-principes, met behulp waarvan het potentieel voor prestatieverbetering bepaald wordt. Het is een diagnostisch instrument, dat als basis kan dienen voor het verbeteren van de prestatiegerichtheid van de organisatie.

De Audit bestaat uit twee gescheiden, maar gerelateerde *componenten*. Ten eerste een format om te meten hoe goed de organisatie in staat is *prestaties te managen*. Ten tweede een structuur om de menselijke effecten van de *systemen* en *processen* te analyseren.

De *Managing Performance* component meet de mate waarin een effectieve gedragsmanagement-structuur bestaat binnen de organisatie. De *Systemen en Processen component* onderzoekt in hoeverre principes van gedragsmanagement zijn verwerkt in de *systemen en processen* die van strategisch belang zijn voor het succes van de organisatie.

Beide *componenten* leiden tot een analyse van de *kloof* tussen de huidige situatie en de mogelijkheden en vormen de basis voor het bepalen van *correctieve acties*.

De audit van *systemen en processen* bepaalt specifieke aandachtspunten voor de implementatiefase.

De *Managing Performance component* levert een getal op, de *MP Verbetercoëfficiënt*. Deze maakt het mogelijk om, bij het toepassen op een resultaat, rekening houdend met de fysieke beperkingen van de organisatie (interne capaciteit, markt-omvang enz.), een financiële waarde te koppelen aan het te behalen resultaat van een implementatieprogramma. In de volgende paragrafen beschrijven we de methodologie van de audit op detailniveau.

9.1.1 *Managing Performance Audit*

De *Managing Performance component* meet de vaardigheid van het management om topprestaties te bevorderen. De huidige gedragsmanagement-kenmerken van de organisatie worden gelegd tegen een meetlat van de specifieke gedragsmanagement-principes. Vier vragen kunnen daarmee worden beantwoord:

- Weten de medewerkers wat van ze verwacht wordt (wat ze moeten doen)?
- *Kunnen* ze het doen?
- Weten ze hoe goed ze het doen?
- Heeft de organisatie de voorwaarden gecreëerd waaronder ze *willen* excelleren?

Managing performance wordt onderverdeeld in 5 elementen, die bestaan uit 62 indicatoren. De structuur is als volgt:

| <i>Element</i> | <i>Indicatoren</i> |
|-------------------------------|--------------------|
| Organisatorische Antecedenten | 15 |
| Specificering & Afstemming | 9 |
| Meten en doelstellen | 11 |
| Feedback | 12 |
| Management van Consequenties | 15 |

Iedere indicator wordt gescoord op een vijfpuntschaal.

| <i>Omschrijving</i> | <i>Score</i> |
|---|--------------|
| Dit punt druist tegen de gedragsmanagement principes in | 1 |
| Dit punt komt niet aan de minimale eisen van gedragsmanagement tegemoet | 2 |
| Dit punt heeft een aantal belangrijke kenmerken van gedragsmanagement | 3 |
| Dit punt komt aan alle belangrijke kenmerken van gedragsmanagement tegemoet | 4 |
| Op dit punt wordt gedragsmanagement ideaal toegepast | 5 |

Op deze wijze zijn alle punten gescoord en komt er per element een score uitrollen. Daarnaast is een totaalscore berekend. In ons eindoordeel brengen we de organisatie onder in één van vier categorieën, afhankelijk van de hoogte van de totaalscore.

- Ligt de totaalscore tussen 0 en 40% van de maximale score, dan is er geen zichtbaar, effectief of geformaliseerd systeem voor het managen van prestaties. Het stellen van prioriteiten en doelen wordt vooral aan de medewerkers zelf overgelaten. De rollen van de individuen en de waarden van het bedrijf zijn niet of onduidelijk omschreven. Er wordt geen verantwoordelijkheid afgelegd. Oplossingen voor slechte prestaties zijn op zijn best inconsistent en bestaan waarschijnlijk niet. Goede presteerders krijgen er van langs of krijgen weinig of geen aandacht. Brandjes blussen en crisismanagement kenmerken het dagelijks leidinggeven. Het verloop ligt hoger dan het bedrijfstakgemiddelde. ‘Het is werk’ vat de mening samen van de meeste medewerkers. De resultaten en winstgevendheid zitten op de bodem van de sector.
- Ligt de totaalscore tussen de 40% en 60% van de maximale score, dan is er enig bewustzijn van gedragsmanagement principes, maar het toepassen is ongecoördineerd en wordt aan het toeval overgelaten. Individuele rollen en verantwoordelijkheden kunnen zijn omschreven en de managers doen moeite om hun mensen te helpen ontwikkelen en hen te betrekken bij beslissingen – maar met verschillende graden van succes. Men wijdt prestatieproblemen aan ‘het niet kunnen krijgen van de juiste mensen’. Medewerkers hebben lage verwachtingen en zeggen waarschijnlijk dat ‘het een gemiddelde onderneming is om voor te werken’. De financiële prestatie ligt rond het gemiddelde van de sector.
- Ligt de totaalscore tussen de 60% en 80% van de maximale score dan ligt er een goed uitgewerkt gedragsmanagement systeem. De werkzaamheden geven een indruk van ‘rustige efficiëntie’. Er hangt een enthousiaste sfeer op het werk. Mensen zeggen dat ze plezier in hun werk hebben. Managers hebben de tijd om vooruit te plannen en proactief te zijn. De operationele en financiële prestaties behoren tot de beste 25% van de sector.
- Ligt de totaalscore boven de 80% van de maximale score, dan wordt gedragsmanagement als ‘management wetenschap’ beoefend. De onderneming is een internationaal erkende benchmark voor management flair, ethiek, human resource management en een superieure stabiele financiële prestatie.

De Managing Performance Verbetermogelijkheid Coëfficiënt wordt achterhaald via de scores van de verschillende onderdelen van de audit voor Managing Performance. Het idee is dat we een algemene coëfficiënt afleiden die rekening houdt met de impact van ieder afzonderlijk element op de prestatie.

Meer onderzoek op dit onderwerp is noodzakelijk. Het beschreven voorstel is dan ook een startpunt. Uit onderzoek blijkt dat effectief specificeren en afstemmen, meten en terugkoppelen, de prestaties verbeteren met 30%. Daarnaast weten we dat beloning een vermenigvuldiging betekent van deze verbetering. Als conservatieve inschatting rekenen we met 50% verbetering. Hieruit volgt dat vanuit een positie van een volledig gebrek aan effectief specificeren en afstemmen, meten en terugkoppelen (Score 2 op de schaal) tot een situatie waarin alle gedragsmanagement-principes worden toegepast, er sprake is van een verbeterpotentie van 45% ($30\% + (30\% * 50\%)$).

Wanneer we deze denkwijze toepassen in de audit-structuur, waarmee we de Organisatie Antecedenten meenemen als een deel van het specificeren en afstemmen, meten en terugkoppelen, dan kunnen we de volgende formule opstellen:

$$\begin{aligned}
 &MP \text{ Verbeterco efficient (MP VC)} = \\
 &((100\% - \text{gemiddelde score voor de elementen 1,2,3 en 4}) * .5) + \\
 &((100\% - \text{gemiddelde score voor de elementen 1,2,3 en 4}) * .5) * \\
 &((100\% - \text{score voor element 5}) * .833)
 \end{aligned}$$

De MP C is dan de behaalde mate van gebruik van alle gedragsmanagementprincipes.

$$MP \text{ Coefficient (MP C)} = 1 - MP VC$$

9.1.2 Systemen en Processen Audit

Deze component van de audit richt zich op de menselijke dimensie van belangrijke systemen en processen binnen de organisatie. Eenvoudig gezegd meet de audit de mate waarin de systemen of processen prestaties bevorderen. We kijken naar de waarde die het proces toevoegt aan het bedrijf, de betrouwbaarheid ervan, de effectiviteit, gebruikersvriendelijkheid en de ondersteuning en onderhoud van het systeem. We kijken ook naar de onderlinge afhankelijkheid en conflicten tussen de systemen, opnieuw vanuit het standpunt van menselijke prestaties.

De Systemen en Processen audit wordt op selectieve basis toegepast bij die onderdelen die van strategisch belang zijn voor het succes van de organisatie. Hierbij worden de volgende systemen en processen onderzocht:

- Beloningssysteem
- Planningssysteem
- Kwaliteitssystemen
- IT systeem
- Budgetteringsproces
- Systeem van beoordelings- en functioneringsgesprekken
- Management development beleid
- Veiligheidsbeleid
- Verkoopproces

Deze Systemen en Processen worden gescoord op een aantal criteria met dezelfde vijfpuntschaal zoals gebruikt in de Managing Performance Audit

Beoordeelde criteria voor de Systemen en Processen Audit

Draagt het systeem bij aan de toegevoegde waarde van de onderneming?

Hoe beoordelen de gebruikers de effectiviteit van het systeem?

Versterkt het systeem het gewenste gedrag op positieve wijze?

Wordt de prestatie van het systeem regelmatig geëvalueerd en constant verbeterd

Conflicteert of confronteert het systeem met één of meerdere andere systemen

Op deze wijze wordt een puntenaantal bepaald dat een percentage vormt van de maximaal mogelijke score. Dit percentage is de S(ystemen en) P(rocessen) Coëfficiënt.

9.1.3 Gedragsmanagement-coëfficiënt

De gedragsmanagement Coëfficiënt geeft aan in welke mate gedragsmanagement-principes worden toegepast ten bate van het bedrijfsresultaat ten opzichte van de ideale situatie dat het bedrijfsresultaat maximaal zou zijn met het gebruik van gedragsmanagement-principes. De gedragsmanagement-coëfficiënt is opgebouwd uit:

1. Managing Performance Coëfficiënt (MP C) en
2. Systemen en Processen Coëfficiënt (SP C).

Directe beloningen werken sterker dan toekomstige beloningen. Bij de Managing Performance component spelen directe beloningen een belangrijke rol, terwijl bij de Systemen en Processen component in de meeste gevallen toekomstige beloningen het meest dominant zijn. Vanuit deze redenering draagt de component Mana-

ging Performance voor 2/3 deel bij aan de gedragsmanagement-coëfficiënt en het onderdeel Systemen en Processen voor 1/3 deel.

De totale gedragsmanagement-coëfficiënt wordt dan ook als volgt berekend.

$$\text{Performance Management Coefficient (PM C)} = \frac{2 * MP C}{3} + \frac{SP C}{3}$$

Performance Management Audit

| Bedrijf: | Divisie/afdeling: | Datum: | Beoordeeld door: |
|--|---|--------|---|
| <i>Managen van prestaties Antecedenten</i> | | | |
| | | Score | Onderzoeksmethode |
| a. | Is de missie/visie van de organisatie helder gecommuniceerd op alle niveaus? | 2 | Missie en visie zijn niet helder gecommuniceerd (vage omschrijvingen) |
| b. | Geven de managers contingente beloning? | 2 | De meerderheid van het lager, middel en hoger management is niet in staat om te belonen (positief te versterken) |
| c. | Bestaat een geschiedenis van vertrouwen (koppeling consequenties aan antecedenten)? | 1 | Vele voorbeelden waarbij vertrouwen is geschonden bij communicaties en het niet nakomen van eenvoudige afspraken |
| d. | Weet iedereen wat de kern is van zijn functie? | 2 | Een genereuze score, gebaseerd op de structurele benadering van de training van de medewerkers, de aanwezigheid van goede opleiders en procedures |
| e. | Wordt op een goede manier omgegaan met hiaten in kennis en vaardigheden? | 2 | Beoordeling gebaseerd op pogingen om hiaten in de vaardigheden van medewerkers te meten |
| f. | Hebben de medewerkers de noodzakelijke hulpmiddelen om hun werk te kunnen doen? | 3 | Een uitzonderlijke score, vanwege het ontbreken van klachten van medewerkers over materialen en processen |
| g. | Heeft de organisatie beschreven hoe managers hun medewerkers dienen te behandelen? | 1 | Deze score loopt voor op de 'gedragscode' en weerspiegelt vele opmerkingen over 'publieke vernedering'. |
| h. | Is er een zichtbare structuur voor het waarderen/belonen van goede prestaties? | 1 | Nee |

| | | |
|--|---|---|
| i. Zijn de medewerkers ervan op de hoogte hoe hun bijdragen worden geëvalueerd ten opzichte van prestatienormen? | 2 | Een standaard is niet beschikbaar, wel sinds kort beoordelingsgesprekken |
| j. Wordt er veel positief geroddeld en is er vooral sprake van positief taalgebruik? | 1 | Kleurrijk en negatief taalgebruik is aan de orde van de dag. |
| k. Vinden promoties plaats op basis van prestaties? | 2 | Promotie lijkt niet gebaseerd op waardevolle prestaties, maar meer toevallig, op basis van 'vrienden onder elkaar' |
| l. Worden mensen die er voor kiezen niet te presteren gestraft? | 3 | Straf door het algemeen gebruik van 'waarschuwingen' is aan de orde van de dag, maar verliest waarde door te veel gebruik |
| m. Worden goede presteerders beter behandeld dan zwakke presteerders? | 2 | Geen verschillen, mensen worden gelijk behandeld |
| n. Worden mensen met respect behandeld? | 2 | Veel negatieve opmerkingen, die niet van respect getuigen |
| o. Worden buitengewone prestaties gewaardeerd? | 2 | Buitengewone prestaties worden niet gewaardeerd |

Performance Management Audit

| Bedrijf: | Divisie/afdeling: | Datum: | Beoordeeld door: |
|---|-------------------|--------|--|
| <i>Managen van prestaties</i> | | | |
| 2. <i>Specificeren en afstemmen</i> | | | |
| a. Zijn de doelstellingen (objectives) van de onderneming, divisie, afdeling, team en individu op elkaar afgestemd? | | 2 | Geen afstemming, het cascademodel voor bedrijf, divisie en team is niet van toepassing |
| b. Toetst het management de afgestemde doelstellingen? | | 2 | Niet op een constructieve manier |
| c. Worden, indien van toepassing, zowel gedragingen als resultaten gespecificeerd? | | 2 | Gedrag wordt langzamerhand een onderwerp bij de afdeling Human Resource Management |
| d. Zijn deze specificaties meetbaar, observeerbaar, betrouwbaar, beheersbaar en bereikbaar? | | 1 | Er bestaan geen mechanismen om specificaties te toetsen |
| e. Is het aantal doelstellingen per individu beheersbaar? | | 1 | Er zijn nauwelijks doelstellingen voor individuen |
| f. Is er prioritering aangebracht in de doelstellingen? | | 1 | Zelden |
| g. Hebben managers en supervisors hun eigen specifieke doelstellingen? | | 3 | Een 'voordeel van de twijfel' score |
| h. Worden ook Milieu en ARBO prestaties gemeten? | | 2 | Milieu- en ARBO-aspecten worden in toemende mate van belang gevonden en gemeten |
| i. Worden doelstellingen en verantwoordelijkheden regelmatig herzien? | | 2 | Er bestaan geen geformaliseerde procedures om dit te doen |

Performance Management Audit

| Bedrijf: | Divisie/afdeling: | Datum: | Beoordeeld door: |
|-------------------------------|---|--------------|---|
| <i>Managen van prestaties</i> | | | |
| <i>Metten en doelstellen</i> | | | |
| | | <i>Score</i> | <i>Onderzoeksmethode</i> |
| a. | Worden alle belangrijke prestatiedoelstellingen (objectives) gemeten? | 1 | Niet allemaal en niet op een effectieve wijze die overzicht laat zien |
| b. | Heeft ieder managementniveau meetbare verantwoordelijkheden? | 1 | Nee |
| c. | Zijn deze metingen betrouwbaar? | 1 | Meestal is de betrouwbaarheid niet erg hoog |
| d. | Vormen deze metingen een actief onderdeel van de dagelijkse gesprekken? | 1 | In zekere mate maar meestal binnen een negatieve context |
| e. | Worden matrices gebruikt om een compleet beeld te krijgen? | 2 | Matrices worden niet gebruikt |
| f. | Wordt de strategie voor het stellen van prestatiedoelen redelijk gevonden? | 2 | Er is geen bewijs dat aan deze eis wordt voldaan |
| g. | Worden doelen gesteld in verhouding tot een nulmeting? | 1 | In het huidige systeem worden geen nulmetingen verricht |
| h. | Worden subdoelen gesteld? | 2 | Nee |
| i. | Worden de deelnemers betrokken bij het stellen van doelen? | 1 | Helemaal niet |
| j. | Worden doelstellingen (objectives), verantwoordelijkheden en doelen (goals) regelmatig geëvalueerd? | 2 | Nee |
| k. | Heeft het meten positieve connotaties? | 1 | Zeker niet. Metingen worden gezien als een antecedent voor straf |

Performance Management Audit

| Bedrijf: | Divisie/afdeling: | Datum: | Beoordeeld door: |
|--|-------------------|--------|---|
| <i>Managen van prestaties</i> | | | |
| 4. <i>Feedback</i> | | | |
| a. Weet de medewerker continu hoe hij/zij presteert? | | 1 | Helmaal niet |
| b. Is de frequentie van de feedback passend? | | 2 | Een generieuze score omdat de weinige feedback meestal negatief is Helemaal niet |
| c. Wordt zowel visuele als grafische feedback gegeven bij alle belangrijke prestaties? | | 1 | Nauwelijks |
| d. Kan bij de visuele/grafische feedback in één oogopslag worden gezien hoe het prestatieverloop is? | | 2 | Een generieuze score. In geval van grafische feedback is deze behoorlijk up to date |
| e. Is de visuele/grafische feedback up to date? | | 2 | Nauwelijks |
| f. Is de nulmeting zichtbaar bij de visuele/grafische feedback? | | 2 | Niet vanwege een betrouwbaar meetsysteem |
| g. Weten managers wanneer hun medewerkers goed werk leveren? | | 2 | Nee, zij hebben geen data en het wordt hen niet verteld |
| h. Weten de medewerkers zelf wanneer zij goed werk leveren? | | 2 | In beperkte mate en op groepsbasis |
| i. Weten de managers wanneer er een prestatieprobleem is? | | 3 | Slechts in zeer beperkte mate |
| j. Worden problemen snel opgelost en niet op de lange baan geschoven? | | 2 | Nee, er zijn bewijzen dat mensen worden bestraft voor het doen van suggesties. Vragen worden als lastig ervaren |
| k. Worden direct reacties gegeven op suggesties en vragen? | | 1 | Op bepaalde plekken binnen de organisatie zijn er regelmatig teambesprekingen |
| l. Is er regelmatig teamoverleg? | | 4 | |

Performance Management Audit

| Bedrijf: | Divisie/afdeling: | Datum: | Beoordeeld door: |
|---|-------------------|--------|---|
| <i>Managen van prestaties</i> | | | |
| <i>5. Management van consequenties</i> | | | |
| a. Worden consequenties systematisch gemanaged? | | 1 | Consequenties worden inconsistent gemanaged |
| b. Stimuleren de consequenties wenselijke gedragingen? | | 1 | Negatieve beloning is de meest voorkomende beloningsvorm. Hoewel dit kan resulteren in het stimuleren van gewenst gedrag zorgt het algemeen gebruik tot veel meer ongewenst gedrag Nee, het overmatig gebruik van negatieve beloning stimuleert bedrog |
| c. Stimuleren de consequenties het vertellen van de waarheid? | | 1 | Hooguit NDZ's |
| d. Worden PDZ's (positief/direct/zekere consequenties) en NDZ's (negatief/direct/zekere consequenties) gebruikt als primair middel om gedrag te veranderen? | | 1 | |
| e. Zijn de consequenties gekoppeld (contingent)? | | 1 | Nee, zelfs straf is niet altijd contingent. Veel medewerkers vinden dat zij verantwoordelijk worden gehouden voor fouten waaraan zij niets kunnen doen |
| f. Zijn de consequenties toegesneden op de betreffende persoon? | | 1 | Nee, in de overgrote meerderheid van de gevallen niet |
| g. Wordt effectief gebruik gemaakt van beloningsschema's? | | 1 | Nee, het concept wordt niet begrepen, noch is er bewijs dat het intuïtief wordt toegepast |
| h. Is waardering (positive reinforcement) het primaire middel om dingen voor elkaar te krijgen? | | 1 | Nee |
| i. Wordt DRA (differential reinforcement of alternative behavior – het selectief belonen van alternatief gedrag) of correctie (het bestraffen | | 1 | Nee |

Score Onderzoeksmethode

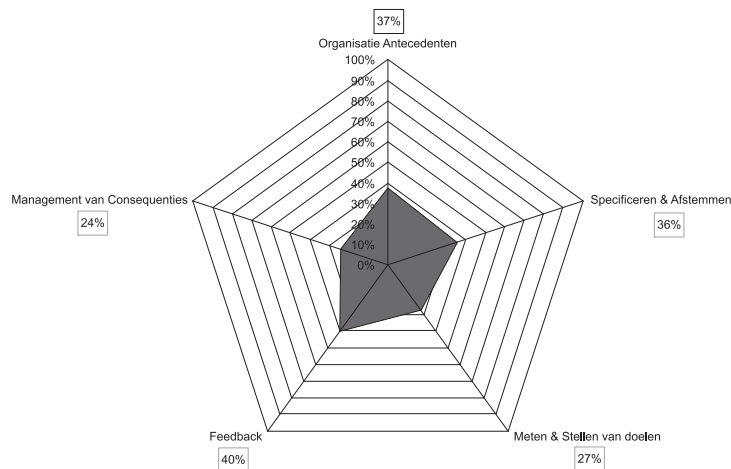
| | | | |
|---|-----|---|--|
| van ongewenst gedrag en het direct belonen van daaropvolgend gewenst gedrag) toegepast bij het omgaan met ongewenst gedrag? | | | |
| j. Zijn mensen in staat om waardering te geven? | 1 | Zij zijn noch bekwaam in het geven van beloning, noch in het geven van negatieve beloning | |
| k. Voelen mensen zich prettig bij het ontvangen van waardering? | nvt | Onvoldoende gegevens om dit te staven | |
| l. Geldt de 4:1 regel (gemiddeld vier beloningen op iedere berisping)? | 1 | Nee, het anekdotisch bewijsmateriaal geeft aan dat de verhouding eerder ligt op 1:20 | |
| m. Zoeken managers actief naar beloningsmogelijkheden | 2 | Nee, managers kijken vooral naar zaken die fout gaan | |
| n. Praten managers openlijk over medewerkers die goed presteren? | 2 | Nee | |
| o. Belonen collega's elkaar contingent? | 2 | Contingente beloning tussen collega's komt veelvuldig voor, maar geldt voor ongewenste gedragingen en regels. | |

9.2 Bevindingen m.b.t. gedragmanagement dimensies

Wanneer we de score van de organisatie op de verschillende onderdelen van de Managing Performance Audit in een radargrafiek uitzetten, krijgen we het onderstaande resultaat. Daarin is duidelijk te zien dat bij de organisatie nog veel verbetering mogelijk is. Aangegeven staat hoe de organisatie 'scoort' op de verschillende gedragmanagement principes. Relatief goed scoort de organisatie op het geven van terugkoppeling en het aanleggen van organisatie antecedenten. De organisatie vult het onderdeel consequentiemanagement nog in geringe mate in. Zij is daarin niet het enige bedrijf. We treffen dit ook regelmatig bij andere aan: men besteedt veel aandacht aan het aanleggen van organisatie antecedenten: organisatiestructuren, overleggen, zeggen wat we zouden moeten doen etc. en geeft weinig aandacht aan consequenties. Terwijl juist consequenties veel zwaarder doorwegen in de motivatie van mensen om bepaald gewenst gedrag te vertonen. Per onderdeel gaan we nu dieper in op de feitelijke situatie bij de organisatie en mogelijke verbeterrichtingen.

9.2.1 Organisatie antecedenten

De vraag hier is of de organisatie effectief gebruik maakt van antecedenten. De functie en missie van de organisatie zijn op papier gezet. Deze kunnen echter nog fors worden gespecificeerd. Bij de pilot afdelingen worden functie en missie naar afdelingsniveau vertaald en gespecificeerd. Over de functie en de missie wordt meestal zwak gecommuniceerd naar de overige onderdelen van de organisatie.



Figuur 9.1 Score van DE ORGANISATIE en het verbeterpotentieel op de verschillende onderdelen van de Managing Performance Audit.

De meeste leidinggevendenden binnen de organisatie hebben moeite met beloning en zijn daarmee een slecht rolmodel. Ook worden medewerkers die onvoldoende presteren niet gecorrigeerd. Daarmee wordt wel veel gedreigd. Dat werkt niet, omdat het zo vaak gedaan wordt en niet gevolgd wordt door straf. De woorden worden niet in daden omgezet. Een aantal veranderingsprocessen in het verleden is gestrand. Daardoor is veel vertrouwen verloren gegaan. Ook komt het vaak voor dat beloften niet worden nagekomen. Mensen weten vaak niet goed wat van ze verwacht wordt. Nauwelijks wordt uitgelegd welke taken binnen een functie horen. Men moet het zelf maar uitvinden. Als bepaalde vaardigheden ontbreken wordt hier ook weinig aandacht aan besteed. Echter hebben de medewerkers wel de beschikking over de juiste hulpmiddelen om hun werk te doen.

De organisatie kent geen gedragscode die beschrijft hoe leidinggevendenden met hun medewerkers zouden moeten omgaan. Medewerkers worden helaas regelmatig achter hun rug om vernederd via roddels. De ‘techniek’ van het *positief roddelen*, waarbij positieve opmerkingen worden gemaakt over afweziggen, wordt dan ook niet of nauwelijks toegepast. Een zichtbaar systeem om medewerkers te waarderen/belonen voor goede prestaties is nog niet aanwezig. Door negatief commentaar voelen mensen zich niet altijd met respect behandeld. Medewerkers hebben ook niet de beschikking over doelen om hun eigen prestaties te kunnen beoordelen. Promoties lijken weinig gebaseerd op prestaties, eerder op goede vriendschappen met de personen op de juiste posities. Mensen die goed presteren worden niet beter behandeld dan zij die slecht presteren, waardoor er weinig reden is om goede prestaties te leveren.

9.2.2 Specificeren & Afstemmen

Als we spreken over specificeren bedoelen we dat de resultaten die de organisatie wil bereiken bekend en helder zijn en dat ook de gedragingen van de medewerkers die aan de resultaten bijdragen helder zijn. Het is daarbij zaak dat de resultaten van de verschillende afdelingen op elkaar zijn afgestemd. En ook op de gewenste resultaten op organisatie-, groeps- en individueel niveau. Idealiter zou er sprake dienen te zijn van een cascademodel, waarbij de directie resultaten specificeert voor de organisatie als geheel en dat managers op divisieniveau helpen deze resultaten te vertalen naar resultaatgebieden op hun niveau. De divisiedirecteuren gaan vervolgens met de verantwoordelijken op een niveau lager aan de slag. Zodoende vindt afstemming plaats en wordt krachtig een richting gekozen, waarbij mensen de koers kennen en ondersteunen. Het zijn niet alleen de resultaten die helder moeten zijn, maar ook het gedrag dat tot die resultaten leidt. Welk observeerbaar gedrag moet het topmanagement laten zien om de ondernemingsdoelstellingen te kunnen halen? Welk gedrag moet het management van de divisies laten zien om de doelstellingen van de divisies te halen? Enzovoort.

Bij de organisatie zijn de doelstellingen voor resultaten van de organisatie, stafafdelingen, divisies, afdelingen, ploegen en individuen nog niet systematisch op elkaar afgestemd. Het wordt ook niet als prioriteit gezien om dit wel te doen. De organisatie vindt resultaatgerichtheid wel steeds belangrijker. De ene afdeling is hier actiever mee bezig dan de andere. Nog te vaak wordt er van uit gegaan dat als resultaten eenmaal duidelijk zijn geformuleerd, medewerkers automatisch wel weten wat ze moeten doen om die resultaten te halen. Dat is echter te kort door de bocht. Zeker als organisatieonderdelen grote veranderingen doormaken is het niet vanzelfsprekend dat mensen weten hoe ze de nieuwe richting moeten inslaan. Oude gewoontes veranderen niet vanzelf.

Het is een belangrijke taak van de leidinggevenden om hun medewerkers te coachen bij het nieuwe gedrag. Dit houdt in dat de leidinggevende aan de medewerker duidelijk maakt welke resultaten van hem verwacht worden en hoe (door middel van helder omschreven gedrag) deze kunnen worden bereikt. De leidinggevende is voor het functioneren van de medewerkers verantwoordelijk. Hij dient er voor te zorgen dat het beste uit de medewerker naar boven komt. Dat betekent nog geen eenrichtingverkeer. De medewerkers kunnen de leidinggevende helpen bij het formuleren van gewenste resultaten op individueel *en* afdelingsniveau. De leidinggevende blijft wel verantwoordelijk voor het eindresultaat. De belangrijkste taak van de leidinggevende is het goed laten functioneren van de medewerkers om tot het gewenste resultaat te komen.

Om te kunnen beoordelen of resultaten en gedragingen voldoende zijn gespecificeerd gebruiken we 5 criteria, samengevat onder de beginletters: MORCA. *M* staat voor *Meetbaar*. *O* staat voor *Observeerbaar*. *R* voor *Reliability (betrouwbaar)*. *C* voor *Controlability (Beheersbaar)*. *A* voor *Actief*. De organisatie kent geen criteria om specificaties te testen en past de MORCA criteria daarom ook niet toe.

Bijna overal binnen de organisatie worden inmiddels functioneringsgesprekken gevoerd. Functioneringsgesprekken dienen verschillende doelen. De leidinggevende hoort van de medewerker hoe deze tegen zijn werk en de werkomgeving aankijkt. Een belangrijke bron van informatie. Duidelijker wordt wat de medewerker als sterke punten ziet en welke punten verbetering behoeven. Daarop sluit de leidinggevenden met zijn lijstje van goede en verbeterpunten aan. Enige training op dit gebied is op zijn plaats om deze gesprekken soepel en effectief te laten verlopen.

Tijdens de functioneringsgesprekken dienen de gesprekspartners gespecificeerde resultaten en gedragingen afspreken die voldoen aan de MORCA criteria. Omdat de leidinggevenden nog niet op de hoogte zijn van de MORCA, hebben ze dit nog niet kunnen toepassen. Niet tijdens het infrequente functioneringsgesprek en niet dagelijks als hulpmiddel bij het coachen van hun medewerkers.

Een van de mogelijke oorzaken van het ontbreken van heldere individuele prestatie-indicatoren is dat leidinggevenden bang zijn dat het hen veel tijd kost om een

en ander te managen. Dat valt mee als bedacht wordt dat het de centrale taak van leidinggevendenden is om medewerkers goed te laten functioneren, waardoor de resultaten tot maximale hoogten kunnen stijgen. Het moge wat meer tijd kosten, deze is effectief besteed. Daar komt bij dat als de prestaties meetbaar zijn, niet veel tijd verspild hoeft te worden aan discussies of iets wel of niet gedaan is. Ook kunnen doelstellingen in volgorde van prioriteit gezet worden. Dat wordt tot op heden nog niet expliciet gedaan bij de organisatie.

Managers en supervisors zijn, net als de medewerkers, ook mensen die altijd bepaald gedrag laten zien. Sommig gedrag draagt veel bij aan gewenste resultaten, ander gedrag weinig of niet. Veel vergadertijd bijvoorbeeld gaat hier, zoals bij veel andere bedrijven, verloren aan irrelevante zaken. Het is de taak van het topmanagement om de managers goed te laten functioneren. Het toepassen van de stappen van gedragsmanagement helpen hier bij. De manager is verantwoordelijk voor de resultaten van zijn afdeling. Diens gedrag heeft een grote invloed op dat resultaat. Het is dan ook logisch dat topmanagers en andere managers steeds letten op het gedrag van de managers waarvoor zij verantwoordelijk zijn en dit gedrag actief managen.

Tot nu toe is nog niet door het management gespecificeerd welke resultaten en gedragingen behaald en getoond moeten worden. Dit kan via de functioneringsgesprekken worden afgekaart. Belangrijk is echter dat de functioneringsgesprekken niet als vermijdingsvehikel worden gebruikt, waarbij de ergernissen van de afgelopen periode tot uitbarsting komen. Het is belangrijk dat een klimaat ontstaat waarin mensen *dagelijks* open naar elkaar zijn en voortgang in prestaties bespreken. Dit geldt vooral voor terreinen waarvoor de organisatie de laatste jaren meer aandacht krijgt, zoals veiligheid, gezondheid en arbeidsomstandigheden.

9.2.3 *Metten en het stellen van doelen*

Metten en het stellen van doelen is pas mogelijk als de gewenste prestaties gespecificeerd zijn. Dit is nauwelijks het geval. De volgende punten verdienen daarbij vooral aandacht:

- Meet alle essentiële prestatiedoelen;
- Zorg ervoor dat iedere managementlaag meetbare verantwoordelijkheden heeft;
- Zorg ervoor dat de metingen betrouwbaar zijn (dat verschillende beoordelaars tot dezelfde conclusies komen);
- Bespreek de metingen;
- Gebruik matrices om er voor te zorgen dat alle belangrijke resultaatgebieden gemeten worden;
- Betrek medewerkers bij het stellen van prestatiedoelen;
- Relateer doelen aan een o-meting;
- Stel subdoelen;

- Bekijk regelmatig of de doelstellingen en verantwoordelijkheden nog geschikt zijn;
- Zorg ervoor dat metingen worden geassocieerd met positieve beloningen.

9.2.4 *Feedback*

Er wordt veel geklaagd over gebrek aan feedback. Vooral ontbreken visuele en grafische feedback. Als er al feedback gegeven wordt vindt deze meestal alleen mondeling plaats. Mening van klanten over de producten, informatie over klachtenpercentage en uitval bereiken de medewerkers niet of nauwelijks. Informatie over het huidige prestatieniveau is niet of nauwelijks bekend. Met relatief eenvoudige maatregelen is hier veel meer werkplezier en resultaatverbetering te behalen.

9.2.5 *Belonen*

Er bestaat binnen de organisatie nog geen duidelijk systeem voor het managen van consequenties. Als gevolg daarvan is het management van consequenties nog niet consistent. Negatieve beloning (het achterwege laten van straf) is de meest gebruikte beloningsvorm, als er al beloond wordt. Hierbij speelt ook cultuur een rol. Het bedrijf is gevestigd in een plaats in Nederland waar nuchterheid troef is. Deze culturele eigenschap wordt soms als excuus gebruikt om waardering achterwege te laten. Het zou niet op prijs gesteld worden. Gesprekken over het uitloven van een exclusieve bonus voor het slagen van een nieuw softwaresysteem bij de medewerkers en de waardering voor het kerstpakket laten zien dat deze nuchterheid niet geheel de werkelijke gevoelens weergeeft. Waardering blijkt wel degelijk op prijs gesteld te worden.

In hoeverre worden consequenties systematisch gemanaged? Door het ontbreken van kennis over gedragsverandering en het managen van consequenties is op dit gebied nog enorme verbetering mogelijk. Een belangrijk punt is het aandacht geven aan en het vieren van verbeterde prestaties.

Kenmerkend voor de organisatie is dat er veel uitdoving plaatsvindt. Het wordt niet gewaardeerd als mensen boven het maaiveld uitsteken. Als mensen iets extra's doen wordt dat aanvankelijk genegeerd. Als mensen echt veel extra's doen wordt dat bestraft, bijvoorbeeld in het geval van overwerken. Ook heerst er de opvatting als mensen iets extra's doen: daar worden ze voor betaald.

Zoals eerder besproken is gedrag direct belonen effectiever dan gedrag in de toekomst belonen. Als mensen tijdens het gedrag versterkt worden heeft dat een veel grotere invloed op hun toekomstige gedrag dan als zij pas na een maand hun salaris of na een jaar een bonus krijgen. Dus de uitspraak 'daar worden ze toch voor betaald' heeft een beperkte waarde.

Salaris is een positieve, toekomstige en zekere consequentie en daarmee gemiddeld effectief. De dagelijkse contacten met collega's en managers zijn direct en zeker. De consequenties die met deze mensen wordt ervaren zijn daarom zeer krachtig en bepalen de motivatie meer dan het salaris. We vinden dat de organisatie beter gebruik kan maken van de mogelijkheden van de direct zekere consequenties om gedrag en resultaten te beïnvloeden. Zoals het 'buurten' van het management op de werkvloer, waarbij zij goed is geïnformeerd over de mensen die een bijzondere prestatie hebben geleverd. Naast deze bezoeken kan ook gewerkt worden met het sturen van dankbriefjes of dankmailtjes. Ook vragen naar de redenen van goede prestaties en het uitgebreid luisteren naar de antwoorden is gedrag van het management dat lonend werkt op de prestatie van medewerkers.

Naarmate de invoering van gedragsmanagement bij de organisatie vordert zullen *natuurlijke* beloningen het werk van de *kunstmatige* beloningen overnemen. Naarmate meer grafieken op de afdelingen verschijnen, zullen medewerkers aan de hand van de resultaten die daarop te zien zijn onderling overleggen over verbetermogelijkheden.

Als ook beloningen onderling zijn vastgesteld en zijn gekoppeld aan groeps(sub)doelen zullen afdelingen er veel aan doen om de prestaties zelfstandig te verbeteren. Gedragsmanagement gaat een eigen leven leiden. Via een systeem van onregelmatige beloning zorgt het management er voor dat verdere verbeteringen via (vooral sociale) beloningen in stand blijven en uitbreiden naar nieuwe resultaatgebieden.

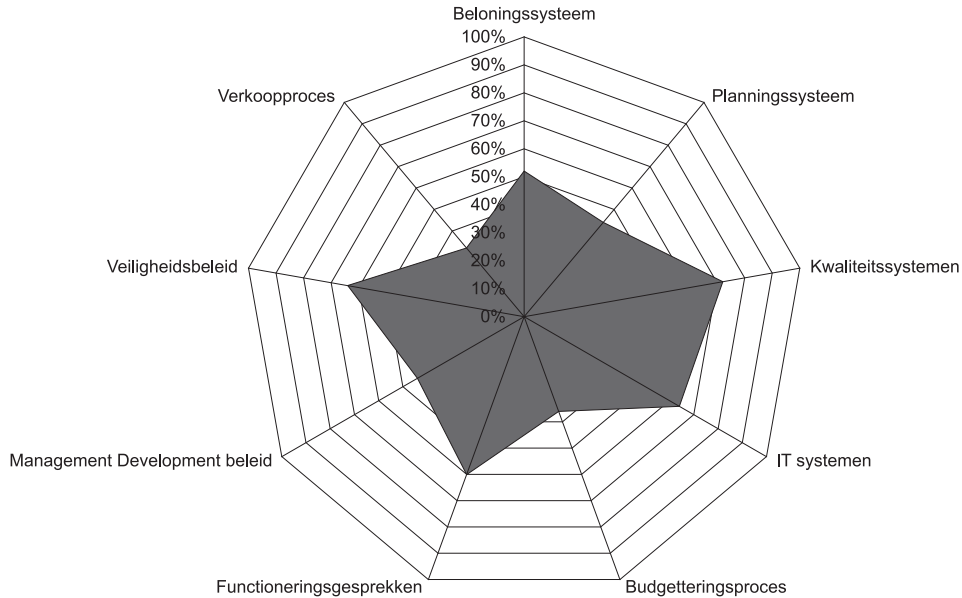
9.3 Bevindingen Systemen en Processen Audit

Wanneer we de score van de organisatie op de verschillende onderdelen van de Systemen en Processen Audit in een radargrafiek uitzetten krijgen we het resultaat zoals in Figuur 9.2. Daaruit blijkt dat bij veel vitale systemen en processen binnen de organisatie nog een enorm verbeterpotentieel in te vullen is als het gaat om het gebruik van gedragsmanagement principes in de meest vitale gebruikte systemen en processen.

Relatief goed scoort de organisatie op de kwaliteitssystemen en de IT-systemen. Hoewel de IT-systemen recentelijk sterk zijn veranderd en de uitwerking binnen de organisatie nog grotendeels vorm moet krijgen.

Het budgetteringsproces en het verkoopproces maken slechts in zeer geringe mate gebruik van gedragsmanagementprincipes. Het verkoopproces bij de organisatie maakt wel gebruik van een prestatie gerelateerde provisie gebaseerd op het volume. Daarbij wordt gedrag gestimuleerd dat gewenst gedrag (een zo groot mogelijke marge) tegenwerkt.

Het budgetteringsproces verloopt erg stroef. Daarbij worden gedurende de loop van het jaar betrekkelijk weinig consequenties ervaren bij afwijkingen van het budget. Per systeem en proces zal nu meer op detailniveau worden ingegaan op de feitelijke situatie bij de organisatie en mogelijke verbeterrichtingen.



Figuur 9.2 Score van en het verbeterpotentieel op de verschillende onderdelen van de Systemen en Processen audit.

9.3.1 Beloningssysteem

De organisatie gebruikt een systeem van functiewaardering volgens de AWV (Algemene Werkgeversvereniging) systematiek voor CAO schalen van 3 tot 14. Boven schaal 14, voor het 0e, 1e en 2e echelon wordt de Hay functiewaarderingssystematiek gebruikt. Er bestaat geen systeem van bonussen bij excellente prestaties. De salarisopbouw van de organisatie werkt positief op het behouden van personeel. In de noordelijke provincies is de organisatie een goede werkgever gezien de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Als het gaat om het bijwerken van de waardering en functiedocumenten wordt meestal een erg lage frequentie gehanteerd van 5 jaar of meer. Het beloningssysteem heeft geen enkele relevantie op het stimuleren van gewenst gedrag. Alleen aanwezigheid wordt beloond.

9.3.2 *Planningssysteem*

Het planningssysteem bij de organisatie wordt herzien als gevolg van de implementatie van het automatiseringssysteem SAP. Het oude systeem werd door de omgeving als onvoldoende beschouwd. De planning is bij de organisatie niet erg structureel opgepikt. Er wordt veel gebruik gemaakt van de ‘achterkant van het sigarendoosje’. Het planningssysteem heeft weinig interactie over het stimuleren van gewenst gedrag voor planners en de mensen die de geplande activiteiten uitvoeren. In de SAP systematiek lijkt dit wat meer naar voren te komen.

9.3.3 *Kwaliteitssystemen*

Het kwaliteitssysteem van de organisatie wordt meestal positief geëvalueerd. De organisatie is ISO gecertificeerd en voldoet ook aan de FDA norm uit de Verenigde Staten. De organisatie krijgt betrekkelijk weinig klachten met betrekking tot de kwaliteit. Het systeem wordt continu verbeterd als gevolg van interne en externe audits. Het kwaliteitssysteem wordt wel als opgelegd ervaren. Het is niet uit vrije wil, het is echt moeten. Die dwang komt van klanten en overheden.

9.3.4 *Informatie Technologie systemen*

Recentelijk is veel veranderd in het IT systeem van de organisatie. Een implementatie van het ERP systeem SAP en Lotus Notes zijn pas achter de rug. Daarmee is een grote investering gedaan die geacht wordt een flinke bijdrage te leveren aan de toegevoegde waarde. Op een aantal punten laten deze systemen zien aandacht te hebben voor gewenst gedrag, terwijl op andere punten gewenst gedrag eerder wordt tegengewerkt. Lotus Notes en SAP zijn volledig geïntegreerde systemen over de totale organisatie. Het plan bestaat om deze continu te verbeteren.

9.3.5 *Budgetteringsproces*

Het budgetteringsproces wordt jaarlijks uitgevoerd, vooruitlopend op het nieuwe budgetjaar, dat van augustus tot augustus loopt. Het budgetteringsproces verloopt moeizaam. Budgethouders zien er tegen op om een nieuw budget op te stellen. Het wordt sterk ervaren als een ‘moetje’. De beleving en de afstemming met het opgestelde budget is door het jaar heen dan ook niet zo sterk. Dit gedrag wordt ook niet gestimuleerd aan de hand van consequenties. Budgetoverschrijdingen worden meestal gemakkelijk geaccepteerd. Waar het gaat om verkoopbudgetten wordt ook vrij laconiek gereageerd op een lagere werkelijke realisatie.

9.3.6 Proces van functioneringsgesprekken

Het voeren van functioneringsgesprekken is sinds twee jaar binnen alle afdelingen geïntroduceerd. Functioneringsgesprekken worden jaarlijks gevoerd. De verwachtingen bij het personeel zijn hoog. Op een aantal afdelingen wordt vanuit het functioneringsgesprek een opleidingsplan opgesteld. De mate waarin functioneringsgesprekken stimulerend werken naar gewenst gedrag is moeilijk te beoordelen, daar dit sterk afhankelijk is van de interactie tussen manager en personeelslid bij zo'n functioneringsgesprek. We verwachten een positieve stimulans, de eerste successen, maar ook teleurstellingen worden nu in de organisatie gehoord. Er bestaat zeker een mogelijkheid tot verbetering.

9.3.7 Management Development beleid

Het Management Development proces wordt gemengd geëvalueerd. Overwegend lijkt er weinig lijn te zitten in de carrière van mensen die in dit proces worden meegenomen. Er worden weinig duidelijke afspraken gemaakt betreffende opleidingen en mogelijke vervolgen. Daarmee is de relatie tot gewenst gedrag in slechts geringe stimulerend. Promoties lijken niet op basis van prestaties en Management Development te zijn gebaseerd, en daarmee moeilijk aan het personeel uit te leggen.

9.3.8 Veiligheidsbeleid

Het veiligheidsbeleid wordt door het personeel overwegend positief beoordeeld. Binnen het bedrijf gebeuren relatief weinig incidenten. Audits aan de hand van ARBO worden georganiseerd met behulp van RI&E en IPP. Deze audits en daaruit voort komende verbeterpunten worden regelmatig uitgevoerd en verbeterd. Het veiligheidssysteem stimuleert in de meeste gevallen gewenst gedrag. Er zijn pogingen gedaan tot terugkoppeling van het aantal incidenten en dagen zonder incidenten. De aandacht daarvoor is echter sterk verslapt nadat bleek dat de metingen of de weergave onbetrouwbaar waren.

9.3.9 Verkoopproces

Bij het verkoopproces wordt gebruik gemaakt van prestatiebeloning. Deze prestatiebeloning is gekoppeld aan het verkochte volume. Daarmee wordt gestimuleerd om grote volumes te verkopen tegen bijna elke prijs, zolang er maar een aanzienlijke omzet wordt behaald. Daarbij wordt ongewenst gedrag gestimuleerd dat gewenst gedrag (een zo groot mogelijke marge) tegenwerkt. Het verkoopproces stimuleert bulk verkopen, geen toegevoegde waarde verkopen. Het systeem wordt

door de backoffice als een zwakke schakel ervaren. Voor de verkopers lijkt het een redelijk systeem, daar zij worden beloond voor extra inzet, extra volume.

9.3.10 Gedragsmanagementcoëfficiënt

De totale gedragsmanagement-coëfficiënt, berekend uit de Managing Performance Coëfficiënt en de Systemen en Processen Coëfficiënt, geeft de mate van geïmplementeerde gedragsmanagement-principes aan. Voor de organisatie is de gedragsmanagement-coëfficiënt vastgesteld op 49%. Dat betekent dat een potentiële verbetering van 51% mogelijk is.

Investeringsresultaat

Vanuit de berekende gedragsmanagement-verbetercoëfficiënt kunnen we een inschatting maken van het te behalen extra resultaat als gevolg van de inspanning om te komen tot zoveel mogelijk algemeen gebruik van de gedragsmanagement principes. Daarbij is het noodzakelijk dat de bedrijfsstructuur en de kenmerken van de markt waarin de organisatie opereert, wordt meegewogen. Te meer omdat zij opereert in de sterk gereguleerde wereld zetmeelmarkt. Daarbinnen is de organisatie vooral actief in het segment aardappelzetmeel. De productie van aardappelzetmeel is Europees gequoteerd. Dit betekent dat een uitbreiding in hoeveelheid aardappelzetmeel voor de organisatie niet aan de orde is. Een grote groei binnen de 'core business' en huidige bedrijfsmiddelen is dan ook nauwelijks mogelijk onder de huidige omstandigheden.

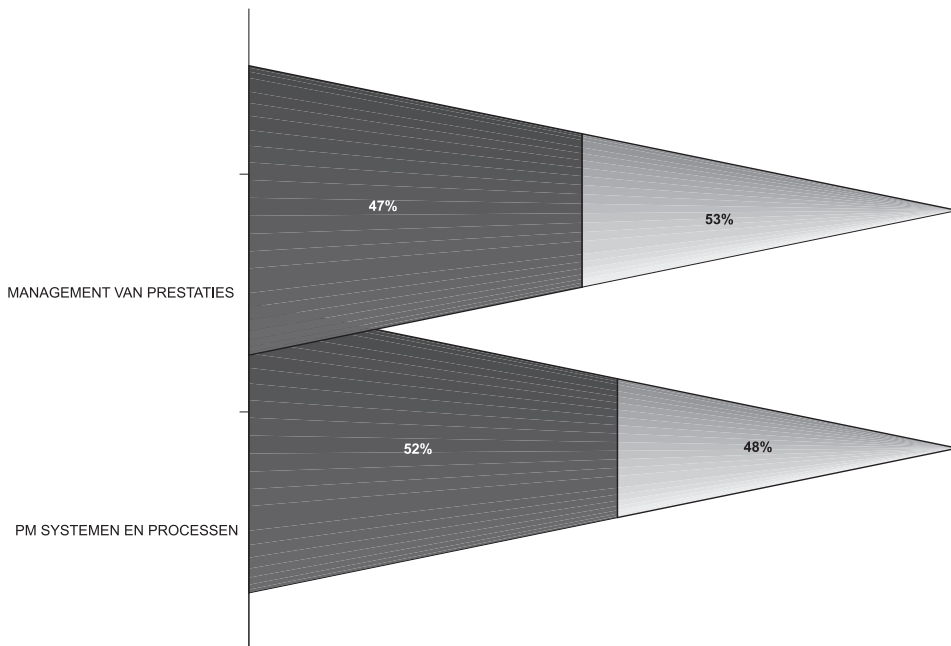
Resultaat kan echter wel worden behaald door enerzijds het volume van producten met extra toegevoegde waarde (leveren van specialties en services) te verhogen en anderzijds de kosten te verlagen, door een verhoging van de efficiëntie, effectiviteit en het realiseren van schaalvoordelen als grootste aardappelzetmeel producerend bedrijf in de wereld. Door verhoogde efficiëntie en effectiviteit kan een herschikking van een aantal arbeidsplaatsen mogelijk worden gemaakt om zo bijvoorbeeld meer aandacht aan de markt te kunnen schenken en toegevoegde waarde te realiseren in de vorm van excellente service.

| Boekjaar | Bedrijfsresultaat van de organisatie voor rentebaten, -lasten en belastingen [miljoenen €] |
|-------------------|--|
| 1995/1996 | 56,0 |
| 1996/1997 | 31,4 |
| 1997/1998 | 21,0 |
| 1998/1999 | 18,7 |
| 1999/2000 | 25,7 |
| <i>Gemiddelde</i> | 30,6 |

Om een inschatting te kunnen maken van het extra resultaat wordt gerekend met het bedrijfsresultaat van de afgelopen 5 boekjaren. Het bedrijfsresultaat voor rentebaten, -lasten en belastingen.

Wanneer we het gemiddelde bedrijfsresultaat vermenigvuldigen met de gedragsmanagementverbetercoëfficiënt (1-GM C) dan blijkt dan een verbetering met € 15,6 miljoen per jaar mogelijk is. Gezien de Bruto-omzet van € 778,8 miljoen in het boekjaar 1999/2000 mag dit worden gezien als een conservatieve schatting.

Welke wegen het management ook kiest om de ontwikkeling te specificeren, ontwerpen, implementeren en op te volgen, ze zal de vraag om expertise in dit veld waarschijnlijk niet betwisten. Deze expertise kan worden ingehuurd of intern wordt ingevuld. Deze aspecten bepalen de kosten die gemaakt moeten worden voor een dergelijke ontwikkeling om de principes van gedragsmanagement tot algemeen goed te maken. Hier wegen de kosten niet tegenop, gezien de mogelijke extra opbrengsten zoals hierboven berekend. Het rendement op investering van gedragsmanagement-hulpmiddelen varieert van 1:4 tot 1:200 (namelijk Bourdon, 1977, zie bijlage 2).



Figuur 9.3 Schematisch overzicht van gepraktiseerde GM principes (donker) en te verbeteren potentieel in de richting van de toekomst.

Conclusies

In deze case-studie heeft een interne consultant een driedaagse privétraining gevolgd en is gedurende 9 dagen door de onderzoeker gecoacht bij het toepassen van gedragsmanagement. Om institutionalisering te bevorderen is gebruik gemaakt van een performance management audit, waarbij de stappen uit het protocol zijn verwerkt. Als onderdeel van die audit worden systemen meegewogen. Dit op aanbeveling van Daniels (2000). Hiermee wordt tegemoet gekomen aan een lacune in de literatuur. Het zou interessant kunnen zijn om de audit om te vormen tot een vragenlijst. Dit is hier echter niet gedaan omdat de gebruikte begrippen voorkennis veronderstellen bij degenen die de lijst gebruiken. Hoewel hier ook sprake is van een deels kwantitatief onderzoek verdient het aanbeveling om een volgende keer de lijst door onafhankelijke beoordelaars te laten invullen om de betrouwbaarheid en validiteit te laten toenemen (Johnston & Pennypacker, 1993; Sulzer-Azaroff, Fox, Moss & Davis, 1990). Dan komt kennis van cognitieve arbeids- en organisatiepsychologen te pas, zeker als de audit tot een vragenlijst wordt verwerkt. Opvallend is dat ook bij deze case-studie geen prestatie-maten bekend waren op de te onderzoeken afdelingen. Wanneer dat inderdaad niet het geval is wordt het ook onmogelijk om objectieve prestatie-metingen te doen, objectieve feedback te geven en doelen te stellen en de andere stappen van gedragsmanagement toe te passen. Het kan daardoor deels aan het ontbreken van objectieve maten liggen dat soms de 'toevlucht' wordt gezocht tot subjectieve maten (zoals Biessen, 1992). Indien echter de arbeid is uitgevoerd om objectieve prestatie-maten te ontwikkelen, dan kan een vragenlijst op basis van dergelijke maten veel meer informatie geven dan een door een persoon uitgevoerde audit.

In deze case-studie is de afhankelijke variabele subjectiever dan bij de voorgaande twee studies. Wel werd op basis van observaties, documentanalyse en interviews een beeld gevormd van de verbetermogelijkheden. Institutionalisering vond plaats via coaching, training en een audit. Ditmaal werden twee divisies onder de loep genomen, een verdubbeling ten opzichte van de vorige case-studies. Ook het aantal onderzoekers was groter dan bij de eerste case. Dit kwam voort uit de aanbeveling van Eisenhardt (1989).

Deel III
Gedragsanalyse van constructen en
complexe cases



10. Gedragsanalyse van constructen

Tot dusverre hebben we ons beziggehouden met de basistheorie van de gedragsanalyse en het toepassen hiervan op relatief eenvoudige casussen. Via de hulpmiddelen training en audit zijn deze casussen vervolgens op afdelingsniveau (case 2) en op organisatieniveau (case 3) verbreed via de audit. In deel III willen we een volgende stap zetten. Hoe kan de gedragsanalyse helpen om abstracte constructen en complexe cases te begrijpen en te veranderen? Hiermee willen we de zesde onderzoeksvraag uit paragraaf 2.1 adresseren, onderbouwd in paragraaf 1.1.4.

Ook voor het analyseren van complexe cases heeft Skinner (1953; 1988) de aanzet gegeven. We zullen eerst dit werk samenvatten en vervolgens aangeven wat er daarna onderzoeksmatig gebeurd is. Het gaat daarbij om twee fenomenen die met elkaar samenhangen. Op de eerste plaats gaat het om instituten als politiek en rechtspraak, religie, psychotherapie, economie en onderwijs die ieder een gespecialiseerde gedragssturende werking hebben. Op de tweede plaats over hoe complexe, abstracte constructen, zoals macht/invloed, ethiek, creativiteit in gedragsanalytische termen geanalyseerd worden.

Wat betreft de complexe instituties draait het begrijpen van hun gedrag wederom vooral om het beheersen van gevolgen van gedrag. Zij conditioneren ieder op eigen kenmerkende wijze gedrag van burgers. De politiek formuleert regels als gedragsbeperkingen. De rechterlijke macht toetst overtredingen en misdaden aan deze regels en bepaalt de strafmaat als zij van oordeel is dat een regel in voldoende mate is overtreden.

Straf vermindert (ongewenst) gedrag. Een belangrijke institutie om gewenst gedrag aan te leren is het onderwijs. Daar werkt men met sociale beloningen en diploma's om gewenst maatschappelijk gedrag aan te leren. Leerlingen en studenten worden op deze manier voorbereid om deel te nemen aan het economisch leven. Hoewel vroeger in het onderwijs met straf werd gewerkt, lijkt dit tegenwoordig minder het geval. Daniels (2000) schrijft dit voor een deel toe aan de technische beloningsmogelijkheden van computerspelletjes, die soms 60 tot 80 beloningen per minuut geven. Met deze 'Nintendo-generatie' moet de docent (en later de manager) concurreren. Geen eenvoudige opgave. Straf wordt door deze ontwikkelingen als sturingsmiddel steeds minder geaccepteerd door leerlingen en personeel.

In het economisch leven staat belonen centraal, waarbij met name het complexe financiële systeem opvalt, dan door (centrale) banken wordt bestuurd. Economische oververhitting wordt verkoelt met renteverhogingen, bij economische teruggang worden rentes verlaagd. Op organisatieniveau worden *goederen* en *diensten*

(beloningen voor klanten) ingewisseld voor geld. Dit wordt gebruikt om toeleveranciers, medewerkers en aandeelhouders te compenseren.

In religieuze instituties wordt gewenst gedrag *heilig* genoemd en ongewenst gedrag *zondig*. Soms heeft een beroep op het hiernamaals effect om huidig werelds gedrag te beïnvloeden. Strenge morele regels worden gesteld, die verder gaan dan de regels die door de politiek in de wet zijn gesteld. Omdat hooggeplaatste personen in het bedrijfsleven zich soms onttrekken aan toezicht op deze wettelijke regels, ten koste van grote schade voor het bedrijf als geheel, wordt vaak een beroep gedaan op ethische principes die gebaseerd kunnen zijn op religieuze waarden.

In psychotherapie wordt de schade die door de verschillende maatschappelijke uitingen van straf zijn aangericht gecompenseerd met steun, waardering en begrip (sociale beloning). De verschillende vormen van psychotherapie verschillen in de mate waarin zij deze beloningen ongeconditioneerd menen te kunnen geven (de 'cliënt-centered' benadering van Rogers (1951; 1961) en de non-directieve school van de psychoanalytici (Freud, 1953)) of juist geconditioneerd (de gedragstherapie). Voorbeelden van resultaten van deze laatste school zijn in paragraaf 1.1 besproken. Verder blijkt uit experimenten dat ook de non-directieve school zich niet kan onttrekken aan geconditioneerd belonen (Truax & Carkhuff, 1973).

10.1 Performance management

Zoals aan het begin van hoofdstuk 2 aangegeven, wordt het toepassen van de gedragsanalyse in organisaties verschillend benoemd. Wij kozen ervoor het te vertalen met *gedragsmanagement* om te benadrukken dat het gaat om het managen van gedrag in het domein van management. Dat neemt niet weg dat andere concepten ook geschikt kunnen zijn om het vakgebied te benoemen, of dat zulke concepten bijvoorbeeld meer aantrekkingskracht op de markt hebben.

Performance management is een begrip dat in dit kader gebruikt wordt door Daniels & Daniels (2004). Performance wordt door hen omschreven als de som van gedrag en resultaat. Daarmee wordt benadrukt dat omgevingsinterventies (antecedenten en consequenties) zich niet alleen direct op het gedrag richten, maar ook op de resultaten die door dat gedrag worden bereikt. Wij hebben er echter niet voor gekozen dat begrip te gebruiken omdat het een veel bredere connotatie heeft dan gedragsmanagement. Performance management leidt niet direct tot de associatie *gedragsverandering*.

Door de nauwe verwantschap tussen de begrippen gedragsmanagement en performance management geven we hier een samenvatting van dat begrip *performance management* en wat de verschillen en overeenkomsten zijn met gedragsmanagement. We volgen hier de lijn van Groot en Jansen (2007) en De Waal (2007). Groot en Jansen onderscheiden twee perspectieven om het onderwerp te benade-

ren. Een psychologische en een economische benadering. Zij gaan in op het psychologisch perspectief. Hierbij wordt gedrag bestudeerd in relatie tot onderliggende (latente) persoonlijke constructen als intelligentie, motivatie en commitment en in relatie tot kenmerken van de omgeving. Ook neemt men in deze benadering aan dat mensen hun persoonlijke uitkomsten trachten te maximaliseren. Daarbij spelen individuele verschillen in wat waardevol gevonden wordt een belangrijke rol. Het psychologische perspectief wordt noodzakelijk geacht omdat menselijk gedrag niet alleen kan worden verklaard op basis van situationele invloeden of bijvoorbeeld financiële winstmaximalisatie. Hieronder bespreken we verschillen en overeenkomsten tussen de psychologische en de gedragsanalytische benadering van performance management.

Individuele verschillen worden door Groot en Jansen verklaard door onderliggende constructen, niet door verschillen in historische omgevingsinvloeden, zoals de gedragsanalytici doen. Tegelijkertijd achten deze auteurs het van belang dat de constructen in gedragstermen worden ontleed. Daarbij sluiten ze nauw aan bij de gedragsanalytici. Ook constateren zij, ons inziens terecht, het gebruik van constructen in het economisch perspectief (zoals innovatie of concurrentiekracht). Zonder constructen is theorievorming onmogelijk. Kortom: via constructen wordt gedrag geabstraheerd, waardoor generalisatie van situaties mogelijk wordt. Als in een organisatie gesproken wordt over een prestatieprobleem, hebben we een idee, dat verder in gedragstermen kan worden gespecificeerd.

Gedragsanalytici zullen zich goed kunnen aansluiten bij de redering van Groot en Jansen (2007). Het enige verschil is dat zij waarschijnlijk geen causaal (wel correlatieel) verband zullen veronderstellen tussen de constructen en gedrag omdat de constructen volgens hen het gedrag *zijn*, beschreven in abstracte termen. In tests en vragenlijsten wordt gevraagd of de respondent bepaald gedrag in een bepaalde mate vertoont over situaties. Hiermee wordt beter voorspelbaar of de respondent in de toekomst ook op een karakteristieke wijze zal handelen en daarmee van nut is voor het personeelsmanagement. Als een persoon zich stabiel gedraagt over verschillende situaties heen wordt verondersteld dat er een onderliggende oorzaak aan dit gedrag ten grondslag ligt dat niet aan de omgevingsinvloeden is toe te schrijven.

Tegen dit laatste kan door gedragsanalytici weinig worden ingebracht. Wij nemen aan, in tegenstelling tot de gedragsanalisten, dat er ook aangeboren predisposities voor gedrag zijn. Hier zal in de toekomst genetisch onderzoek uitsluitel over kunnen geven. Maar in veel gevallen kunnen we dergelijke aangeboren individuele verschillen uitsluiten. Zo werd al in het laboratorium van Skinner (1938) onderzoek gedaan naar stimulus en responsgeneralisatie respectievelijk stimulus en respons discriminatie. Wij leren bijvoorbeeld Nederlands spreken in tal van situaties, zonder hiervoor de Nederlandse taal als persoonlijkheidskenmerk te zien. Hier is sprake van responsgeneralisatie doordat deze respons in verschillende situaties

wordt bekrachtigd. Ook hebben we geleerd in het buitenland meestal geen Nederlands te spreken omdat dit niet wordt versterkt (responsdiscriminatie). Nederland is de discriminatieve stimulus om Nederlands te spreken, 'het' buitenland de discriminatieve stimulus om een andere taal te spreken. In de ogen van veel gedragsanalytici zijn veel constructen beschrijvingen van gegeneraliseerde responsen, zonder dat hier een persoonlijkheidskenmerk aan ten grondslag hoeft te liggen. Dit impliceert een grotere nadruk om de omgeving als oorzaak voor gedrag te zien dan veel psychologen doen.

Zo wordt het begrip 'self-efficacy' omschreven als *de waargenomen capaciteit om een specifieke taak te vervullen* (Bandura, 1982) of *het persoonlijk vertrouwen om in een specifieke situatie te kunnen presteren* (Gist, 1987). Dit construct werd 'uitgevonden' omdat geobserveerd was dat personen met een hoog 'self-efficacy' bij nieuwe taken ('ik weet zeker dat ik een goede manager zal zijn!') beter presteerden bij zulke taken. De gedragsanalytische aanvulling hierop zou zijn dat dit gedrag waarschijnlijk is gevormd door succesvolle gedragingen in het verleden. De aandacht van gedragsanalytici zou zijn om situaties te creëren die 'self-efficacy behavior' bevorderen. Bijvoorbeeld door een uitdagend doel te stellen en het behalen van subdoelen te bekrachtigen met beloningen die recht doen aan individuele verschillen.

Het onderzoek naar tal van constructen via tests en vragenlijsten maakt het mogelijk achter tal van interessante verschijnselen te komen. Zo toont dergelijk onderzoek aan dat het beoordelen van prestaties vaak vertekend wordt door het *halo effect* (Viswesvaran, Schmidt & Ones, 2005). Dit construct verwijst naar de *good guy-bad guy* dimensie die samenhangt met verschillende prestatiecriteria zoals inter-persoonlijke competentie, administratieve competentie, kwaliteit, productiviteit, inspanning, kennis over het werk en leiderschap. Bij het halo-effect hangt de score op de ene dimensie sterk samen met de scores op andere dimensies. Dit komt overigens tweemaal zoveel voor als managers hun medewerkers beoordelen dan als collega's elkaar beoordelen. Met deze kennis kunnen uiteraard mensen getraind worden in het beter beoordelen van hun medewerkers. Ook nodigt het uit om de gewenste prestatie te specificeren en objectiever te meten.

Een ander voordeel van de psychologische benadering van performance management is dat beter presterend personeel kan worden geselecteerd 'aan de poort' en bij management development. Het lijkt minder geschikt om het gedrag zelf te beïnvloeden. De gedragsanalyse neemt het gedrag van de mensen in de organisatie als uitgangspunt voor veranderingsprocessen. Via psychologische tests blijkt keer op keer intelligentie een goede voorspeller te zijn van arbeidsprestaties. Dit wordt duidelijk gescheiden van aangeleerd gedrag. Daarmee kan de psychologie ook aanwijzingen geven voor dieper liggende persoonlijkheidskenmerken die wellicht zijn aangeboren. Het thema aangeborenheid van gedrag is in de gedragsanalyse onderbelicht gebleven. Een belangrijke overeenkomst tussen de psychologische en ge-

dragsanalytische benadering van performance management is het microniveau waarop geanalyseerd wordt. Het gaat bij beide om het effect van (persoonlijke en situationele) invloeden op het individuele gedrag.

De Waal (2007) beschrijft performance management vanuit strategisch en economisch perspectief. Op basis van veel actuele (macro-) economische data en case-studies die het maatschappelijk belang van performance management onderstrepen, plaatst hij verschillende methoden van performance management in een breed perspectief. Zo pleit hij er voor om eerst aan de hand van scenarioplanning te bepalen hoe op de veiligste manier de toekomst tegemoet kan worden getreden. Deze strategie wordt vervolgens vertaald in strategische actieplannen en operationele doelstellingen. Kern van zijn benadering is een performance cyclus, bestaande uit de elementen strategie-ontwikkeling, budgetteren en doelstellen, prestatie-meting, prestatiebeoordeling en prestatiebeloning, waarna opnieuw doelen worden gesteld.

De performance management benadering zoals die in dit proefschrift wordt gehanteerd vult de benadering van De Waal aan op microniveau (namelijk gedragsniveau). Met behulp van de gedragsanalytische benadering wordt gedrag gespecificeerd en gemeten. Meer in detail wordt gekeken hoe performance management kan worden geïmplementeerd, door omgevingsinvloeden die op het gespecificeerde gedrag inwerken in kaart te brengen via de ABC analyse om vervolgens antecedenten en (met name) consequenties te wijzigen.

Een benadering die nauwe raakvlakken heeft met de gedragsanalytische invulling van performance management is PROMES (Product Enhancement en Measurement System), waarvoor in Nederland vooral Algera (2000) zich sterk gemaakt heeft en in Amerika is ontwikkeld door Pritchard (1990, 1995). Roe (1997, p. 561) beschrijft het als een systeem waarbij doelstellen, feedback en participatie centraal staan. Opvallend aan het systeem is dat verschillende prestaties onder één noemer worden gebracht, in één maat. Belangrijkste verschil met de gedragsanalytische benadering is dat minder de nadruk wordt gelegd op de beloningscomponent. Verder verloopt het vaststellen van de te meten prestaties een doorlooptijd van soms enkele maanden, terwijl bij gedragsmanagement wordt gefocust op slechts enkele prestaties die afzonderlijk worden gemeten en beïnvloed. Maar ook in het gedragsmanagement stappenplan wordt een belangrijke plaats ingeruimd voor doelstellen en feedback (Johnson, Mawhinney & Redmon, 2001), begrippen waar we nu dieper op ingaan.

10.2 Doelstellen en feedback

In het kader van onze gewenste bijdrage aan Evidence-Based Management is een nadere analyse van de begrippen *doelstellen* en *feedback* op zijn plaats omdat zij behoren tot de meest onderzochte begrippen in de managementliteratuur, samen met het in de gedragsanalyse dominant onderzochte begrip *beloning*. Daarom zijn ze gezamenlijk opgenomen in het gedragsveranderingsprotocol van hoofdstuk 5.

In een overzicht van het onderzoek naar doelstellen en feedback laten Duncan en Bruwelheide (1986) zien dat deze begrippen desondanks verre van eenduidig zijn omschreven. Ford (1980) schildert feedback af als een 'lastig te hanteren en slecht georganiseerde opeenstapeling van procedures en methodes' (p. 183). Dit komt overeen met de mening van Peterson (1982), die feedback omschrijft als 'professioneel gescheld'. Sinds deze observaties zijn de gedragsanalytische interpretaties van beide begrippen aanmerkelijk aangescherpt.

In een artikel getiteld 'A behavioral analysis of goal setting' schrijven Fellner en Sulzer-Azaroff (1984): 'een doel is een stimulus die aan gedrag vooraf gaat.' Als het antecedente doel gekoppeld is aan een beloonde respons, krijgt het 'discriminatieve controle', waarbij de kans wordt verhoogd dat het individu het gedrag zal herhalen. Ook kan het bereiken van het doel als geconditioneerde beloning gaan functioneren. Bijvoorbeeld als het bereiken van een doel vaak is gekoppeld aan een positieve consequentie of het verwijderen van een negatieve consequentie (p. 34-35). Het doel beïnvloedt het gedrag zowel via een proces van klassiek als van operant conditioneren omdat het zowel functioneert als een discriminatieve stimulus als een geconditioneerde beloning.

Huber (1986) breidt deze analyse uit door ook regelgeleid gedrag (zie paragraaf 2.9) in de analyse te betrekken. Zij stelt dat doelstellen op zichzelf een respons is (afhankelijke variabele), die wordt opgeroepen door discriminatieve stimuli die optreden in de vorm van koppeling specificerende uitspraken (Contingency-Specifying Statements – CSS). CSS kunnen optreden als onafhankelijke variabelen, zoals de introductie van een prestatiebeloningssysteem. Voorbeelden van CCS die doelstellen stimuleren: (a) aankondiging van een koppeling, (b) een uitspraak over een incentive, (c) doelstellen uitspraken door anderen en (d) normatieve informatie die koppelingen tussen prestatieniveau en consequenties impliceren.

Hoewel het achteraf vanzelfsprekend lijkt, maakt Huber duidelijk dat CSS die de soort en hoeveelheid van een bepaalde consequentie specificeren eerder effectief zullen zijn dan degene die dat niet doen. Ze maakt een belangrijk voorbehoud. Als het doel in de vorm van een CSS een niveau van inspanning vraagt die groot is in verhouding tot de hoeveelheid van de consequentie die gekoppeld wordt aan het bereiken van het doel, dan is het heel goed mogelijk dat het doel geen invloed heeft op de prestatie.

In het recentste overzicht van de feedback literatuur vanuit gedragsanalytisch perspectief (Alver, Buikvin & Austin, 2001) worden de volgende conclusies getrokken: (a) feedback laat nog steeds geen consistent goede positieve effecten zien op prestaties en (b) de meest consistente positieve effecten op resultaten vinden plaats als feedback wordt gebruikt in combinatie met andere procedures en op groepsniveau wordt gegeven. Desondanks wordt vaak feedback gegeven (of doelen gesteld of beloond) door leidinggevenden zonder dit te koppelen aan een van de andere stimuli, zoals doelen, beloningen en koppeling-specificerende uitspraken. In de case-studies hebben we voor het combineren van die elementen wel zorg voor gedragen.

10.3 Motivatie

Als het gaat om het verklaren van gedrag wordt veelal het begrip *motivatie* gebruikt (Tierig, 1997; Porter, Billy & Steers, 2003). Als we het gedrag van iemand proberen te begrijpen vragen we ons af waardoor die persoon gemotiveerd wordt. Bij dit verklaren en begrijpen van gedrag wordt veelal een onderscheid gemaakt tussen *interne* en *externe* oorzaken. Mitchell en Daniels (2002) verfijnen dit onderscheid als volgt. Interne motivatoren van gedrag bestaan uit rationele en irrationele oorzaken. Bij de interne rationele oorzaken maken mensen een welbewuste keuze op basis van verwachtingen, zelfbeeld en persoonlijke doelen. Bij irrationele oorzaken spelen emoties een rol ('warme' redenen) of behoeften, neigingen en genen ('koude' redenen). Onder de externe oorzaken van gedrag scharen de auteurs de inhoud van het werk en sociale factoren. Hieronder worden beloningen geschaard, maar ook invloed, cultuur, normen en groepen.

De meeste auteurs die het onderwerp behandelen (waaronder Greenberg & Baron, 2007) maken onderscheid tussen de interne en externe benadering van motivatie. Onder interne theorieën worden meestal *inhouds-* en *procestheorieën* onderscheiden. Onder inhoudstheorieën vallen de bekende behoeftetheorieën van Maslow, Herzberg en Alderfer. Deze auteurs noemen een hiërarchie van behoeften. Is de ene bevredigd, dan dient de andere zich aan. Hieraan wordt concreet invulling gegeven via basisbehoeften als voeding en onderdak naar 'hogere' behoeften als sociaal verkeer en zelfontplooiing. Dit zijn nuttige hulpmiddelen bij het vaststellen van wat mensen (inclusief onszelf) motiveert en hoe we verder gemotiveerd kunnen worden.

De procestheorieën houden zich bezig met de mechanismen waarop motivatie 'draait'. Hieronder vallen drijfveertheorieën en de verwachtingstheorieën van Vroom (1964) en Porter en Lawler (1968). Hierbij wordt er van uitgegaan dat mensen een afweging maken voordat zij iets doen. Elementen als waarde van de beloning, moeite, vaardigheden, kenmerken en resultaat worden met elkaar in verband

gebracht. Een interessante stelling bij de verwachtingstheorieën is dat de traditionele human relations aanname dat tevredenheid prestaties veroorzaakt wordt omgedraaid: prestaties zouden tevredenheid veroorzaken als zij op een juiste wijze worden beloond. Het vertrouwen van het model op onobserveerbare interne cognitieve processen, zoals rolpercepties, verwachtingen en persoonlijkheidskenmerken, maakt het isoleren en experimenteel toetsen van specifieke oorzaak-gevolgrelaties moeilijk (Luthans & Kreitner, 1985, p. 12).

De verwachtingstheorieën vormen een brug naar de gedragsanalyse. Ze beschrijven de ervaringen van de persoon vanuit een instrumenteel kader: welke opbrengsten levert bepaalt gedrag op? De gedragsanalyse operationaliseert dit in maatregelen om gedrag te veranderen door de consequenties aan te passen, zodat de verwachtingen bij het ervarende individu ook worden aangepast. Of het nu de ervaringen zijn die het gedrag veranderen of de veranderingen in de omgeving is dan het belangrijkste onderscheid tussen deze benaderingen. De expectancy theorie stelt dat het de verwachtingen zijn die het gedrag bepalen, terwijl de gedragsanalyse meent dat het de omgevingsveranderingen zijn die dat gedrag bepalen.

De externe benadering van motivatie is een gedragsanalytische (Komaki, 2003), inclusief een stappenplan, zoals in dit proefschrift in hoofdstuk 4 is uitgewerkt. In de meeste tekstboeken *Organizational Behavior* (zoals Greenberg & Baron, 2007) wordt dit bevestigd: Interne motivatietheorieën benadrukken de mentale processen die in de hersenen van de besluitvormer plaatsvinden, externe motivatietheorieën worden vertegenwoordigd door de gedragsanalyse/leertheorie.

Ons standpunt hier is dat als we mensen willen motiveren tot prestaties er altijd sprake zal zijn van externe prikkels. Als we veranderingen willen bewerkstelligen zullen we iets in de omgeving moeten veranderen. Door de omgeving te veranderen zullen ook cognitieve processen worden beïnvloed. Immers, als mensen ervaren dat hun gedrag tot gewenste opbrengsten leidt, zullen zij eerder de afweging maken (in bijvoorbeeld de verwachtingstheorie) om voor het voormalige gedrag te kiezen. Wel zullen we ons bewust moeten blijven van de situatie dat mensen, ook al zijn ze nog zo gemotiveerd, een prestatie niet altijd kunnen leveren vanwege beperkingen in hun mogelijkheden (zowel mentaal als door omstandigheden) die zij niet kunnen beïnvloeden.

Daarnaast is het belangrijk om de *inhoud* van de motivatie goed in de gaten te houden. Dus het *wat* in plaats van het *hoe* mensen motiveert. We zagen dat in de eerste case, waarbij een verkeerde inschatting van de gewenste beloning (vrije tijd) tijdig werd gecorrigeerd door de medewerkers.

10.4 Leiderschap

Het onderscheid tussen inhouds- en procestheorieën van *motivatie* kunnen we doortrekken naar de leiderschapstheorieën. Ook op dat gebied is, vooral in wat oudere studies, onderzoek gedaan naar wat leidinggevendenden doen. Zo hebben Hemphill (1960) en Stewart (1970) de activiteiten en tijdbesteding van een groot aantal managers geanalyseerd. Stewart identificeerde vijf groepen van functies, waaronder algemeen directeur (veel reizen, bijwonen van conferenties, onderhandelen en contacten buiten de organisatie) en bedrijfsleider (veel lezen, schrijven en nota's maken).

Het onderzoek naar leiderschapstreken (zoals moed, intelligentie, karaktervastheid, visie of charisma) heeft volgens Andriessen en Drenth (1997) niet veel resultaten opgeleverd, maar wordt toch telkens weer nieuw leven ingeblazen vanwege het hardnekkige denken in antecedenten en het onderschatten van omgevingsinvloeden op gedrag.

Vanuit deze visie verschillen leiders, afhankelijk van tijd en plaats, welk gedrag zij versterken/verminderen en met welke beloningen en straffen. De gedragsanalytische visie op leiderschap is dus een procestheorie, geen inhoudstheorie. Consultants en oud-leiders zullen eerder inhoudelijk ingaan op wat een leider zou moeten doen, gedragsanalytici zouden zich beperken tot het toepassen of aandragen van het ABC model van gedragsverandering en het protocol. Mawhinney (2001) ziet het gedrag van een leider dan ook als niet fundamenteel verschillend van het gedrag van een ander. In zijn gedragsanalyse van leiderschap valt hem op dat veel leiderschapstheorieën ervan uitgaan dat effectieve leiders aangeboren eigenschappen bezitten, waardoor het weinig zin heeft deze via training te verbeteren. De aandacht van organisatieadviseurs zou dan vooral uit moeten gaan van het selecteren van de juiste mens.

Gezien de omvang van opleidingen en trainingen op het vlak van management zijn velen van mening dat leiderschap (deels) is aan te leren. Door formele training, maar ook door praktische ervaring, zullen leidinggevendenden dan effectief gedrag ontwikkelen via de consequenties van hun eerdere gedrag. Een belangrijke conditie voor succesvol leiderschap is het contingent maken van beloningen op prestaties van de medewerkers. Ook daar wordt het toepassen van de gedragsanalytische principes gezien als beschrijving en voorwaarde voor goed management (Komaki 1986; Komaki, Desselles & Bowman, 1989; Mawhinney, 2001; Scott & Podsakoff, 1982; Sims, 1977).

10.5 Macht

Ook het begrip macht ('control') wordt door Skinner (1953; 1988) veelvuldig besproken. Behalve het voor de lezer inmiddels weinig verrassende feit dat hij macht gelijk stelt aan de mogelijkheid om te belonen en straffen, is het wellicht verrassender dat dit als onvermijdelijk wordt gezien. Noch kunnen we ons onttrekken aan stimuli uit de omgeving, noch kunnen wij vermijden dat we continu bezig zijn invloed op anderen uit te oefenen. Zelfs door niet te handelen handelen wij. Zelfs als wij niet aanwezig zijn bij anderen hebben wij invloed door het niet-handelen (zie ook het bij communicatietrainingen nog steeds veel gebruikte werk van Watzlawick, Beavin & Jackson (1991) over de onmogelijkheid van niet-communiceren) en Tse (2008).

Wat in de gedragsanalyse van macht gemist wordt is de theorie van organisatiestructuren en machtsstructuren binnen sociale systemen en netwerken. Zij kan aansluiten bij biologische theorieën over diergedrag (ethologie) en talloze organisatie-theorieën. De gedragsanalyse is tot dusverre vooral een procestheorie gebleken. Conflicten tussen behavioristen en cognitivisten lijken deels te worden veroorzaakt door een verschil in benadering van sociale fenomenen vanuit een procesbenadering (hoe verlopen processen, hoe verander je processen) of juist een structuur- en systeembenadering (hoe zitten systemen in elkaar).

10.6 Cognitieve dissonantie theorie

Dat gedrag niet altijd volgt op gedachten of intenties, maar dat het ook omgekeerd kan zijn, staat centraal in de cognitieve dissonantietheorie (Festinger, 1957). Als we in omstandigheden komen die gedrag stimuleren of bekrachtigen dat we vooraf zouden afkeuren, passen we meestal onze cognities aan. Laten we ons bijvoorbeeld door een goede verkoper verleiden tot de aankoop van een dure nieuwe auto, dan zullen we na aankoop allerlei redenen bedenken waarom het goed is dat we de auto hebben gekocht. Een effectieve manier om cognities te beïnvloeden is daarom gedragsverandering via antecedenten en consequenties.

10.7 Organisatiecultuur

Een organisatie kan worden beschreven in termen van de dominante activiteiten van de leden en een beschrijving van de oorzaken van deze activiteiten. Daarom behoort een model van cultuurverandering methoden van observatie en beschrijving te bevatten over wat er gebeurt en technieken om variabelen te identificeren die beïnvloeden wat er gebeurt.

Redmon & Mason (2001) laten zien dat er ook op het gebied van organisatiecultuur een verschil kan worden gemaakt tussen een gedragsmatige (Harris, 1979) en een cognitieve (Cummings & Worley, 2005) benadering. In het nog steeds relevante werk van Skinner (1953) waarin hij de resultaten van zijn laboratoriumwerk theoretisch extrapoleert naar complexe cases begint hij zijn exposé over cultuur als volgt:

Het individu verwerft van de groep een uitgebreid repertoire aan gewoonten en gebruiken. Wat iemand eet en drinkt en hoe hij dat doet, hoe hij een huis bouwt, een tekening maakt of auto rijdt, waarover hij spreekt en zwijgt, wat voor muziek hij maakt en beluistert, wat voor relaties hij aangaat en vermijdt, zij hangen alle gedeeltelijk af van de groep waarvan hij deel uitmaakt. De feitelijke gewoonten en gebruiken van vele groepen zijn, natuurlijk, onderzocht door sociologen en antropologen. Hier zijn we alleen geïnteresseerd in de leerprocessen die aan deze gedragingen ten grondslag liggen. Gedrag gaat aan de standaarden van bepaalde samenlevingen voldoen, als bepaalde responsen worden beloond en andere onbeloond blijven of worden bestraft. Deze consequenties zijn vaak nauw verweven met die van de non-sociale omgeving. De manier bijvoorbeeld waarop een man roeit in een boot hangt gedeeltelijk af van mechanische koppelingen: sommige bewegingen zijn effectief en andere niet (p. 415).

Hiermee gaf Skinner de aanzet voor een omgevingsbenadering van cultuur in gedragstermen. Deze onderzoekbenadering naar cultuur zou pas in de jaren negentig worden vervolgd. De dominante benadering van cultuuronderzoek is de intern gerichte cognitieve benadering. Deze benadering stelt dat cultuur afkomstig is uit opvattingen, waarden, verwachtingen en andere constructen die invloed zouden hebben op organisatiegedrag. Zoals we zagen bij het bespreken van het onderwerp Performance management zijn gedragsanalisten de mening toegedaan dat dergelijke constructen geen oorzaken van gedrag zijn, maar beschrijvingen van het gedrag zelf in abstracte termen.

In de cognitieve opvatting is een verandering van organisatiecultuur alleen mogelijk als de cognitieve constructen die omgevingsinvloeden mediëren veranderen. Deze opvatting wordt goed geïllustreerd door Schein (1990) die schrijft dat de gevoelens, waarden en gedragingen waaruit cultuur is opgebouwd uiteindelijk worden bepaald door de percepties, taal en denkprocessen die een groep gaat delen. In lijn hiermee hebben Schneider, Wheeler en Cox (1992) zich gericht op het beschrijven van de inhoud van cultuur en Burke, Borucki en Hurley (1992) op de correlaties tussen veranderingen in opvattingen, waarden en andere constructen met betrekking tot organisatiecultuur.

Een bekende cognitieve definitie is die van Deal en Kennedy (1982), die stelt dat cultuur een functie is van gedeelde waarden en opvattingen van de leden van de

organisatie. De bekendste onderzoek naar cultuur is waarschijnlijk die van Hofstede (2003). Ook in zijn werk wordt niet gesproken over de manier waarop de omgeving gedragsverschillen verklaren, maar abstraheert de kenmerkende gedragsverschillen tussen landen via vragenlijstonderzoek. Het gaat hier om de begrippen machtsafstand, individualisme vs. collectivisme, masculiniteit vs. feminiteit, en mate van onzekerheidsvermijding. Het model verschaft ons een handige manier om gemiddelde gedragsverschillen tussen landen en organisaties te begrijpen en daarop in de praktijk voorbereid te zijn. Ook stimuleert het onderzoek om deze verschillen te verklaren. Wel stelt Hofstede expliciet dat cultuur is aangeleerd en wordt overgedragen via onze sociale omgeving. Hij gebruikt het bekende uienmodel, waarbij symbolen, helden en rituelen de schillen vormen rond waarden. Hij noemt dit cultuuruitingen van oppervlakkig naar diep, maar zegt niet dat de diepere lagen de oppervlakkiger lagen veroorzaken. Het gaat om abstractere beschrijvingen van het gedrag zelf. De benadering van Hofstede duiden we dan ook als gematigd cognitief.

Deze bruikbare statistische benadering om cultuurverschillen te begrijpen kan, behalve door een gedragsanalytische aanpak, waarop we hierna verder ingaan, worden aangevuld met een historische. Zo laat Van Nieuwkerk (2005) aan de hand van een historische analyse zien hoe Nederlanders gedragskenmerken hebben ontwikkeld als gevolg van de strijd tegen het water en het leven onder de zeespiegel, zoals spaarzaamheid (uit voorzorg), gerichtheid op overleg (poldermodel), internationale oriëntatie en trots. Van Winden (2000) werkt dit uit voor ons economisch gedrag en de positie van de Nederlandse cultuur binnen Europa (2002). Hofstede ziet de volgende verschillen tussen Nederland en de VS:

- Machtsafstand: VS 38, Ned 40 in een rangordening van 1 (hoog) tot 53 (laag)
- Individualisme: VS 1, Ned. 4/5
- Masculiniteit: VS 15, Ned. 51
- Onzekerheidsvermijding: VS 43, Ned. 35

Volgens dit onderzoek verschillen de VS en Nederland gemiddeld het meest in de masculiniteit. Dat wil zeggen dat in de VS de rollen tussen mannen en vrouwen veel duidelijker zijn gescheiden dan in Nederland. Het lijkt moeilijk op basis van deze verschillen te kunnen verklaren waarom zo'n specifieke vraag te beantwoorden als waarom deze eerder in de VS is ontwikkeld dan in Nederland.

Pas in de jaren negentig begonnen gedragsanalisten manieren te ontwikkelen om culturen te bestuderen (waaronder Lamal, 1991a; Malagodi en Jackson, 1989). Dit werk heeft zich gericht op strategieën die methoden van antropologie en gedragsanalyse combineren en suggereren methoden van het analyseren en verklaren hoe culturen veranderen en hoe culturele gebruiken over de tijd heen worden geselecteerd (Glenn, 1988, 1991; Malott, 1988; Mawhinney, 1992a). Methoden zijn ook gesuggereerd voor het bestuderen van relatief beperkte organisatieculturen

(Eubanks en Lloyd, 1992; Mawhinney, 1992b; Sulzer-Azaroff, Pollack en Fleming, 1992).

Opmerkelijk bij deze literatuur is dat niet expliciet wordt aanbevolen de ABC analyse te gebruiken bij de bestudering van case-studies. Het voordeel daarvan is om specifieke oorzaken en gevolgen van culturele gebruiken helder op een rij te zetten, waarna de weg naar interventie gemakkelijk open ligt. Als aanvulling op de bestaande literatuur zullen we daarom in de volgende hoofdstukken twee case-studies bespreken waarin respectievelijk de cultuur van een divisie en de cultuur van een bedrijfstak via de ABC analyse worden bestudeerd.

10.8 Conclusies en vooruitblik

Gedragsanalytische verklaringen voor complexe concepten en fenomenen concentreren zich rond het specificeren in gedragstermen en het functioneel (ABC-) analyseren in plaats van de structuur te onderzoeken. Fenomenen als leiderschap, motivatie, performance management en cultuur worden in gedragstermen gespecificeerd, de antecedenten en consequenties bepaald. In dit hoofdstuk hebben we de verschillende onderwerpen niet verder uitgediept. Wel hebben we per onderwerp aangegeven welk onderzoek hiernaar door gedragsanalisten is verricht.

In de komende hoofdstukken zal een aantal case-studies worden beschreven die betrekking hebben op een aantal van deze fenomenen. We kunnen hier niet alle andere in dit hoofdstuk besproken onderwerpen met uitgebreide case-studies illustreren, maar het basisidee is wellicht duidelijk na het lezen van de case-studies. De belangrijkste aanvulling van de gedragsanalyse op huidig organisatieonderzoek is haar (veld-) experimentele onderzoeksmethode. Het vormt daarmee een aanvulling op case-studies en vragenlijstonderzoek.

De gedragsanalytische benadering van constructen legt de nadruk op het specificeren van de constructen in gedragstermen en vervolgens het analyseren van de invloed van omgevingsinvloeden op het gedrag. Wat is de rol van cognities hierbij? Het begrip cognities is niet gemakkelijk te definiëren. Bepalen cognities of omgevingsvariabelen gedrag? Behalve omgevingsinvloeden leiden ook denkprocessen tot gedrag. Denkprocessen zelf zijn echter niet anders dan via de omgeving te veranderen. Als we bijvoorbeeld willen nadenken over een ontstane situatie zoeken we omgevingen op met relatief geringe prikkels. We denken na over de situatie en stellen ons scenario's voor en hoe we in die scenario's het best kunnen handelen (Rietdijk & Van Winden, 2003). 'Het best' betekent dan wat het meeste oplevert en het minste kost (beide in brede zin). Als we veranderingen tot stand willen brengen komt het er uiteindelijk op neer om situaties te creëren die aantrekkelijk zijn voor mensen. Zij kunnen dan impulsief of na denken 'besluiten' om voor de gewenste situatie te 'kiezen'.

In de volgende hoofdstukken gaan we aan de slag met het ABC model om relatief complexe cases te analyseren. We beginnen met het onderzoek naar het construct *ethiek*. Daarna beschrijven we de case van een onderneming in de chemische industrie die een *lerende organisatie* wil worden en vullen dit in met de operante leertheorie. Tenslotte zal de bouwsector vanuit de gedragsanalyse worden beschreven. Doel van die case-studies is wederom theorievorming. Met name gaat het daarbij om het toepassen van de gedragsanalyse in de vorm van een protocol en het beoordelen in hoeverre het protocol werkzaam is onder verschillende omstandigheden en in hoeverre deze aan deze, in complexiteit toenemende, omstandigheden dient te worden aangepast.

11. Een ABC analyse van ethisch organisatiegedrag

(gebaseerd op Nijhof & Rietdijk, 1999)

In het vorige hoofdstuk zijn enige bedrijfskundig gangbare constructen op gedragsanalytische wijze beschreven. De ruimte weerhield ons deze begrippen nader uit te werken. Hoofdstuk 10 geeft een beeld van de mogelijkheden voor een gedragsanalytische benadering van zulke constructen. In dit hoofdstuk gaan wij dieper in op één zulk construct, namelijk ethisch organisatiegedrag. Na een demonstratie in de breedte in het vorige hoofdstuk willen we hier een demonstratie in de diepte geven. Het beantwoordt daarmee onderzoeksvraag 6 (§ 1.2).

11.1 Samenvatting

De ABC analyse wordt in dit hoofdstuk gebruikt als instrument om beter te begrijpen waarom mensen zich ethisch gedragen in organisaties. Een dergelijke analyse kan helpen om de complexiteit van omstandigheden te begrijpen die ethisch gedrag bepalen en een aanleiding zijn om dergelijk gedrag te beïnvloeden. Dit wordt uitgewerkt voor het invoeringsproces van een ethische code. De werking van de ABC analyse wordt geïllustreerd met een voorbeeld afkomstig uit veldonderzoek naar de reorganisatie van een chemische fabriek.

11.2 Inleiding

Meer en meer bedrijven zijn geïnteresseerd in het actief stimuleren van ethisch gedrag en het ontmoedigen van onethisch gedrag onder managers en medewerkers. Maar hoe kunnen managers van ondernemingen bijvoorbeeld eerlijkheid, gelijke kansen bij solliciteren en promoties en het vertrouwelijk omgaan met gegevens aanmoedigen en seksueel lastigvallen, diefstal van goederen en ideeën en omkoping ontmoedigen (Jennings, 2005)? De literatuur over bedrijfsethiek heeft de morele normen en waarden van managers en bedrijfskunde studenten onderzocht (Harris & Sutton, 1995). Minder aandacht is geschonken aan het ontwikkelen van instrumenten om ethisch gedrag te bevorderen, zeker in dilemma situaties. Hier gebruiken we de ABC model om ethisch gedrag te analyseren voor zowel diagnostische als interventiedoelen.

Als diagnostisch instrument worden de belangrijkste antecedenten en consequenties van ethisch gedrag gespecificeerd. Het bepalen van de specifieke oorzaken

van ethisch gedrag kan de weg vrij maken voor het veranderen van deze oorzaken. In dat geval wordt een ABC analyse een prikkel voor het aanmoedigen van ethisch gedrag en het ontmoedigen van onethisch gedrag.

Het bepalen wat een individu wel en niet mag doen binnen een organisatie is niet gemakkelijk. In feite wordt organisatorisch functioneren bepaald door vele factoren die uniek zijn in een bepaalde situatie, waardoor een individuele analyse vereist is van iedere situatie waar een ethisch probleem aan de orde is. *De ABC analyse is juist bedoeld om dit te realiseren omdat het zich richt op de verbinding tussen context factoren en gedrag.* Voordat we dit instrument toepassen, zullen we een aantal problemen beschrijven bij het omgaan met onethisch gedrag en enkele andere instrumenten bespreken die gebruikt worden bij het analyseren van onethisch gedrag.

11.3 Omgaan met morele dilemma's

Complexiteit van morele dilemma's

Als besluitvormers streven naar moreel verantwoorde beslissingen en acties, komen zij vele obstakels tegen. Het eerste en belangrijkste obstakel is de enorme variatie in de kennis van morele normen en waarden van de verschillende betrokken personen. Door de eeuwen heen werden normatieve oordelen over goed en fout gebaseerd op vele theorieën (met deontologische, teleologische, zorg en waarde oriëntaties), die elkaar soms tegenspraken. Allen behouden enig belang. Het is daarom geen wonder dat de huidige moraliteiten van mensen op vele manieren verschillen (MacIntyre, 2007). Het feit dat het oordeel over de juistheid van een beslissing gebaseerd is op onderliggende normen en waarden zorgt voor een potentieel probleem voor besluitvormers. Vooral als er meerdere personen bij de besluitvorming betrokken zijn of als er andere mensen buiten de besluitvormers een oordeel geven over de beslissing en de daaruit resulterende actie.

Zelfs als de betrokkenen allen dezelfde normen en waarden delen, kan het erg moeilijk zijn om te bepalen wat juist is in een bepaalde situatie. Morele dilemma's gaan vaak niet over een keuze tussen goed en fout, maar tussen goed en goed of fout en fout. Als bijvoorbeeld een bedrijfsleider te maken krijgt met grote financiële verliezen kan hij kiezen tussen het laten afvloeien van medewerkers, het verminderen van het salaris van medewerkers of de prijzen verhogen. Al deze opties kunnen als onrechtvaardig worden gezien, maar de manager zal een beslissing moeten nemen. De beste manier om met een dergelijk dilemma om te gaan is om de verschillende waarden (in dit geval 'winst maken', 'geen loyale medewerkers ontslaan', 'salarissen niet verminderen' en 'het niet manipuleren van klanten') met elkaar te verenigen. Maar dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan.

Het omgaan met morele dilemma's is een deelgebied van de ethiek die toegepaste ethiek wordt genoemd. Dit vakgebied richt zich op concrete besluiten en acties, waarbij specifieke omstandigheden een belangrijke rol spelen, zo wordt door meerdere auteurs benadrukt (Hekman, 1995; Nussbaum, 2001; Sen, 2007). Wat als juist en redelijk in de ene situatie wordt geoordeeld, kan in de andere situatie als onjuist en onredelijk worden bestempeld. Bijvoorbeeld een teruggang in salaris wordt als onjuist gezien als er geen specifieke oorzaken aan ten grondslag liggen, als er niet eerder over werd gesproken en als vergelijkbare anderen een salarisverhoging krijgen. Maar als een medewerker door lage inzet slecht presteert en daarmee een bonus misloopt, kan op meer begrip worden gerekend. Daarom dient de achtergrond van de dilemma-situatie en de opties die open staan voor de besluitvormers (bepaald door context factoren als de wet, beschikbare bronnen, macht, officiële richtlijnen, enz.) te worden meegewogen.

Een ander obstakel voor verantwoorde actie is gebrek aan informatie. March en Simon (1958) benadrukken dit punt expliciet in hun theorie van beperkte rationaliteit. Informatie over de consequenties van een besluit, over de kans dat deze consequenties optreden en over de contextfactoren, is van het grootste belang bij het beoordelen of het besluit juist is of niet (Nash, 1981).

Zonder te pretenderen een compleet overzicht te geven, worden besluitvormers geconfronteerd met de volgende uitdagingen:

- Overeenstemming bereiken over de onderliggende morele normen en waarden;
- Eventuele verschillen in waarden en normen met elkaar verenigen;
- Het analyseren van de specifieke situatie;
- Beslissen op basis van vage of incomplete informatie.

11.4 Hulpmiddelen voor het analyseren van morele dilemma's

Ontwikkelen van morele normen en waarden

In de literatuur over bedrijfsethiek worden verschillende hulpmiddelen aangedragen voor het omgaan met deze uitdagingen. Zo kunnen discussiesessies, gebaseerd op de theorie van Kohlberg (1984) moreel bewustzijn bij individuen ontwikkelen. Empirisch onderzoek wijst uit dat deze benadering van morele ontwikkeling tot duurzame verandering leidt in de richting van postconventionele normen. Dit vergroot de kans dat de resultaten meer overeenstemmen met de onderliggende morele normen en waarden. Ook kan de formulering en communicatie van een ethische code binnen een organisatie resulteren in meer overeenstemming over belangrijke normen en waarden. Maar zoals hierboven is aangegeven dienen meer problemen te worden opgelost bij het bevorderen van ethisch handelen.

Stakeholder analyse

Een hulpmiddel dat zich richt op de consequenties van een besluit is de Stakeholder analyse (De George, 1993). In een Stakeholder analyse worden meerdere vragen gesteld om inzicht te krijgen in de dilemmasituatie en mogelijke oplossingen:

- Wie is betrokken bij het dilemma (om te kunnen bepalen wie de belangrijkste belanghebbenden zijn)?
- Welke belangen hebben deze personen?
- Wat zijn de morele dilemma's in deze situatie?
- Welke verschillende alternatieven zijn mogelijk en wat zijn hun consequenties?
- Wat zijn de argumenten voor het selecteren van een van de alternatieven?

Het analyseren van een dilemma met een Stakeholder-benadering kan waardevolle inzichten opleveren. Maar de benadering heeft ook nadelen. Het concentreert zich op de consequenties van gedrag en is daarom gebaseerd op een teleologische benadering van bedrijfsethiek. Deontologische argumenten, die verwijzen naar gedragsintenties, krijgen slechts minimale aandacht. Daarbij legt een Stakeholder-analyse niet uit waarom bepaald gedrag of bepaalde dilemmasituaties optreden. Een ABC analyse zou in dit geval kunnen bijdragen aan een verder begrip van ethische dilemma's.

De ABC analyse hoeft niet in de plaats gesteld te worden van sessies over morele ontwikkeling à la Kohlberg, ethische codes of Stakeholder-analyses, maar eerder als aanvulling. Kohlberg en, tot op zekere hoogte, ook de Stakeholder-benadering gaan er van uit dat ethisch gedrag wordt bepaald door intrinsieke motivatie. De ABC analyse gaat er van uit dat gedrag wordt gemotiveerd door externe omstandigheden. We zullen dit illustreren met rookgedrag, het invoeren van een ethische code en het reorganiseren van een fabriek. Eerst echter passen we de ABC analyse conceptueel toe op ethisch gedrag.

11.5 De ABC analyse en ethisch gedrag

Een mogelijke verklaring voor gedrag is: 'hij gedraagt zich onverantwoord omdat zijn waarden en normen ondeugdelijk zijn'. In dit geval worden de normen en waarden zowel afgeleid uit het gedrag als verondersteld de oorzaken daarvan te zijn. Het probleem hier is dat de oorzaken uit de omgeving (zoals het belonen van onverantwoord gedrag door bijvoorbeeld de partner of collega's) wordt genegeerd. In een ABC analyse krijgen deze specifieke omgevingsinvloeden wel aandacht.

Het belang van zowel onderliggende waarden als omgevingsoorzaken bij het begrijpen van gedrag wordt ook aangetroffen bij ethische besluitvormingsmodellen. Rest (1985) maakt bijvoorbeeld een onderscheid tussen:

- Erkennen van een moreel probleem (moreel bewustzijn);

- Evalueren van de verschillende argumenten bij een moreel probleem (moreel oordeel);
- Prioriteren van morele waarden (morele intentie);
- Handelen in overeenstemming met de intentie (moreel gedrag).

Deze vier stadia worden zowel beïnvloed door normen en waarden van de persoon als door externe factoren (zie Trevino, 1986). Zoals we hebben gezien in de paragraaf over de complexiteit van morele dilemma's, is het zich bewust zijn van de context erg belangrijk om een eerlijk oordeel te geven over een dilemma en over de voortgang van een intentie tot daadwerkelijk gedrag. Dit kan worden aangetoond door ons te richten op de stap van morele intentie naar moreel gedrag. Gezegd wordt dat tien procent van alle mensen altijd zal streven naar het goede, tien procent heeft er geen bezwaar tegen om immoreel te handelen en de rest zal zijn gedrag laten afhangen van de specifieke omstandigheden.

In dit verband is het belangrijk om te wijzen op de verschillende contextuele aspecten. Wyld en Jones (1997) noemen de invloed van een ethisch werkklimaat op ethische besluitvorming, en daarbij met name de invloed van de voorbeeldfunctie van andere personen die men bewondert, ondernemingsbeleid en ethische codes. In aanvulling op deze invloeden die verwijzen naar de 'zachte' of sociaal dynamische kant van de organisatiecontext, is ook de 'harde' of instrumentele technische kant van de organisatiecontext van belang (Fisscher, 1994). In tegenstelling tot de organisatiewetenschappen, is deze instrumentele technische kant grotendeels genegeerd in het vakgebied van de bedrijfsethiek. Maar deze invloed van bijvoorbeeld het beloningssysteem, het verdelen van taken, formele verantwoordelijkheden, macht en de openheid van het informatiesysteem, kan van waarde zijn bij het omgaan met ethische dilemma's en het diagnosticeren van ethisch gedrag. De ABC analyse biedt de mogelijkheid om beide aspecten van de context in ogenschouw te nemen.

Alle bronnen die beschikbaar zijn om ons werk goed te kunnen uitoefenen worden gecategoriseerd als antecedenten. Instrumenten, ruwe materialen en arbeidsomstandigheden, zoals temperatuur, verlichting en een schone werkplek. Deze bepalen de mogelijkheden voor bepaald organisatiegedrag en resultaten. Maar zij garanderen niet dat deze zullen plaatsvinden. De reden waarom antecedenten gedrag beïnvloeden is dat ze worden geassocieerd met bepaalde consequenties uit het verleden.

De meest invloedrijke antecedenten zijn degenen die altijd worden gekoppeld aan een bepaalde consequentie. Bijvoorbeeld een hete haard brandt altijd of zoute pinda's in een bar zorgen er voor dat klanten meer drinken. Hoe minder consistent de koppeling, hoe minder effectief de antecedent zal zijn in het veroorzaken van het gedrag. De weersverwachting op TV leidt niet tot het meenemen van een paraplu naarmate de voorspelling meer onbetrouwbaar is. Tegenstrijdige antecedenten

zullen leiden tot gedrag dat tot de belangrijkste consequenties leidt. Als bijvoorbeeld op de werkplek een bord hangt dat een veiligheidshelm gedragen dient te worden maar de baas draagt deze niet, dan zal het niet dragen van de helm waarschijnlijk niet leiden tot negatieve consequenties door de baas gegeven.

Antecedenten zonder consequenties hebben slechts een kortdurend effect. Taakomschrijvingen lijden hier vaak aan. Veel medewerkers leren snel dat wat taakomschrijvingen zeggen en wat er moet gebeuren om de gewenste consequenties te bereiken twee heel verschillende dingen zijn (Daniels & Daniels, 2004). Scott Morgan (1994) noemt dit 'de ongeschreven regels van het spel', waarbij hij de rol van de informele, maar beloofde regels benadrukt boven de officiële regels van een organisatie. In de voorbeelden van dit hoofdstuk zullen we de formele en informele aspecten van de organisatiecontext verder uitwerken.

Consequenties zijn de reden voor de effectiviteit van antecedenten. Bij het stimuleren van ethisch gedrag kunnen we streven naar het toepassen van consequenties die onethisch gedrag verminderen of ethisch gedrag versterken. Bijvoorbeeld Nestlé's negatieve ervaring met instant babyvoedsel kan leiden tot grote voorzichtigheid bij het bedrijf om te voorkomen dat het in de toekomst nogmaals met zulke gevolgen wordt geconfronteerd. Ook andere bedrijven hebben de problemen gezien die kunnen ontstaan als zij door vele mensen in de samenleving wordt gezien als sociaal onverantwoordelijk. Dit kan ook de reden zijn waarom Carlsberg en Heineken, twee bierfabrikanten die op fabriekslocaties samenwerkten met het regime van Birma, zich snel terugtrokken nadat verschillende groepen hun afkeuring over deze samenwerking hadden laten blijken.

Om ethisch gedrag te managen is het belangrijk om de oorzaken van het huidige niveau van ethisch gedrag te begrijpen. Bij het kijken naar oorzaken worden vier zaken vaak over het hoofd gezien:

1. Managers zijn vaak niet in staat om zich in de positie van de betrokkenen te verplaatsen;
2. Zij concentreren zich te veel op het vinden van *de* oorzaak van onethisch gedrag, zonder andere oorzaken mee te wegen (er zijn bijna altijd *meerdere* oorzaken);
3. Zij analyseren alleen de antecedenten van het huidige ethische gedrag, maar niet de consequenties van dat gedrag voor de medewerker. Soms zijn er geen omstandigheden aan te wijzen zijn waarom een medewerker zich ethisch gedroeg, anders dan een gewoonte of aangeleerd gedrag via modeling of regels in het verleden die niet meer te traceren zijn;
4. Zij proberen een oplossing die elders werkte, terwijl alle beperkingen van de huidige situatie worden genegeerd.

Een ABC analyse kan deze valkuilen vermijden door, vanuit het perspectief van de medewerker, zoveel mogelijk antecedenten en consequenties op te sommen. Als

we eenmaal weten waarom een individu zich onethisch gedraagt, kunnen we enkele antecedenten en consequenties van dat gedrag wijzigen om dat gedrag zelf te veranderen. De functie van een ABC analyse verandert dan van diagnostisch naar interventie instrument.

Voorbeeld 1: roken op de werkplek

In een ABC analyse worden de antecedenten, gedrag en consequenties van ethisch gedrag beschreven, bijvoorbeeld het roken op de werkplek. Roken wordt steeds meer als onethisch gezien vanwege de gezondheidsrisico's voor collega's en andere redenen die in de volgende ABC analyse wordt uitgelegd:

| Antecedenten | Gedrag | Consequenties |
|---|----------------------|---|
| Fysieke behoefte | | Verminderen van fysieke behoefte/ beter gevoel |
| Aanbieden van een sigaret door een collega | | Het helpt spanning verminderen |
| Koffiepauze | Roken op de werkplek | Houdt de zintuigen bezig |
| Anderen zien roken | | Gezondheidsrisico voor jezelf Gezondheidsrisico voor anderen |
| Geen buitenbeentje willen zijn in een rokende groep | | Sommige collega's storen zich er aan |
| Het voelen van een pakje sigaretten in je broekzak | | Sommige collega's waarderen het |

Figuur 11.1 ABC analyse voor het invoeren van een ethische code

In de eerste kolom worden enkele antecedenten van roken op het werk op een rijtje gezet. De belangrijkste antecedent is waarschijnlijk een geschiedenis van roken zodat er een fysieke behoefte aan nicotine is ontstaan. Rokers zijn geneigd te gaan roken als zij een sigaret krijgen aangeboden, als ze anderen zien roken, als er groepsdruk is om te roken en als ze een pakje sigaretten in hun broekzak voelen. Ook een koffiepauze is vaak een uitnodiging om te gaan roken.

In de rechterkolom worden enkele consequenties en waarden van de consequenties van roken op het werk op een rijtje gezet. Tijdens en direct na het roken voelen rokers zich prettig, voelen zij minder spanning dan daarvoor en worden hun zintuigen bezig gehouden. Deze consequenties worden positief gewaardeerd door de meerderheid van de rokers. Enkele negatieve consequenties voor de roker zijn de gezondheidsrisico's voor henzelf en voor anderen (wat enige schuldgevoel kan doen ontstaan) en klachten van anderen.

Een manier om het roken op het werk te ontmoedigen kan zijn een reductie van de huidige antecedenten (bijvoorbeeld alleen maar buiten roken). Een tweede manier om roken op het werk te verminderen kan het *toevoegen* zijn van antecedenten, bijvoorbeeld het plaatsen van verboden te roken borden of door instructiebijeenkomsten met het management waarbij wordt duidelijk gemaakt dat niet-roken zeer op prijs wordt gesteld. In het gebied van de consequenties zouden er beloningen voor niet roken in de vorm van geld, goederen en/of complimenten kunnen worden toegevoegd.

| Antecedenten | Gedrag | Consequenties |
|--|---------------------------|---|
| Instructiebijeenkomst | Niet roken op de werkplek | Beloningen (geld, goederen, complimenten) |
| Wet of regel om alleen buiten te mogen roken | | |
| Verboden te roken borden | | |

Figuur 11.2 ABC analyse voor het invoeren van een ethische code

11.6 Invoeren van een ethische code

Aan het begin van dit hoofdstuk noemden we het belang van het formuleren en communiceren van een ethische code voor het bereiken van overeenstemming over morele normen en waarden. De ethische richtlijnen van een dergelijke code moeten helder en specifiek zijn om als pregnante antecedenten te kunnen fungeren. Maar dit is nog geen garantie voor ethische besluitvorming in een organisatie. Ethische richtlijnen werken alleen als zij gekoppeld zijn aan betekenisvolle consequenties – dat wil zeggen als er iets gebeurt met een individu als direct resultaat voor het volgen, of niet volgen, van de regels. Laten we dit meer in detail onderzoeken.

Behalve ethische richtlijnen vormen andere aspecten van de organisatiecultuur ook belangrijke antecedenten voor (on)ethisch gedrag (Chen, Sawyer & Williams, 1997). Jackall (1988) beschrijft het belang van regels waarop managers worden beoordeeld en de voorbeeldfunctie van zowel collega's als managers (Zie ook Jones en Kavanagh, 1996). Victor en Cullen (1988) benadrukken daarbij het belang van het organisatieklimaat en hiërarchische kenmerken.

Het instrumenteel technische aspect van een organisatie kan ethische besluitvorming stimuleren of belemmeren. French (1985) wijst op het belang van besluitvormingsprocedures. Het is niet de organisatie die besluiten neemt, maar de mensen die de organisatie vormen, hoewel 'de organisatie' als rechtspersoon voor deze

beslissingen verantwoordelijk wordt gehouden. Om deze taak te kunnen volbrengen is het belangrijk dat de verdeling van activiteiten, macht en verantwoordelijkheden binnen een organisatie en de bijgaande beslissingsrichtlijnen goed geregeld zijn. Andere auteurs benadrukken daarbij het belang van controle en monitoringsystemen (Velasquez, 2005). Het aforisme 'zeg me hoe je me meet en ik zal me zo gedragen' illustreert dit.

Reacties op waargenomen onrechtvaardigheid

Om een overzicht van de factoren te krijgen die besluitvorming en ander gedrag van mensen beïnvloeden, is het belangrijk om achter de organisatiecontext te kijken. De reacties van mensen van buiten de organisatie zijn ook belangrijk bij het besluiten wat te doen. Er zijn veel voorbeelden van maatschappelijke vraagstukken waarbij actiegroepen of klanten een bedrijf ter verantwoording roepen waarbij het bedrijf op een beslissing terugkomt. Zo'n reactie op waargenomen onrechtvaardigheid vindt niet alleen buiten de organisatie plaats. Ook medewerkers reageren op waargenomen onrechtvaardigheid. Waargenomen procedurele en verdelende rechtvaardigheid hebben een belangrijk effect op ethisch gedrag binnen organisaties (Morgan, 1993) en in het bijzonder de bereidheid om diefstal al dan niet door de vingers te zien (Greenberg, 1993).

Hier kan een ABC analyse inzicht verschaffen in de verschillende factoren die van belang zijn om de besluitvorming binnen een organisatie te integreren met een ethische gedragscode. Daarom kijken we naar ethische besluitvorming als het centrale gedrag en exploreren we de bijbehorende antecedenten en consequenties. Gebaseerd op de eerder genoemde literatuur is de uitkomst van zo'n analyse te zien in figuur 11.3.

Het overzicht van antecedenten en consequenties in figuur 11.3 wijst op verschillende managementmethoden die ethisch gedrag stimuleren. Zo is het communiceren van een ethische code belangrijk, net als een evaluatie van de informatie, monitoring en het beloningsstelsel. Verder kunnen trainingssessies de competentie verhogen van individuen om verschillende verantwoordelijkheden met elkaar te laten rijmen. De analyse suggereert dat een reflectie op de sociaal dynamische mechanismen van mogelijke reacties op waargenomen onrechtvaardigheid de weg kan wijzen om nog beter met deze verantwoordelijkheden om te gaan. Met de term 'sociaal dynamische mechanismen' verwijzen we naar de interacties, in de sociaal dynamische kant van de onderneming, tussen de effecten van een bepaalde beslissing of actie. Deze interacties kunnen leiden tot win-win situaties waar alle verantwoordelijkheden worden geïntegreerd.

De lijst van figuur 11.3 staat nog steeds op een hoog abstractieniveau. We zullen de werking van een ABC analyse op een concreter niveau illustreren, met behulp van een case-studie waarbij managers een besluit moesten nemen met betrekking tot het invoeren van een organisatieveranderingproces.

Voorbeeld III: Herstructureren van een fabrieksomgeving

De ABC analyse werd toegepast om licht te laten schijnen op een ethisch dilemma dat werd onderzocht tijdens een veldonderzoek. Een veranderingsproces werd onderzocht bij een Nederlandse organisatie in de chemische industrie. Gedurende dit veranderingsproces moest het management van de organisatie een aantal zware beslissingen nemen. De productiekosten moesten omlaag, de kwaliteit van het productieproces omhoog met ingrijpende gevolgen voor het personeel.

Een bijzonder dilemma ontstond toen de pakafdeling tegen het licht werd gehouden. Twintig mensen werkten in deze afdeling in vijfploegendienst (volcontindienst, 24 uur per dag, 7 dagen in de week). De pakafdeling bestond bijna 25 jaar en begon te disfunctioneren. Dit leidde tot problemen in het plannen van het inpakken en het productieproces, tot veel extra kosten vanwege reparatiewerkzaamheden op storende uren en tot irritatie bij de medewerkers. Daarom begon het management te zoeken naar nieuwe technologieën. Na grondig onderzoek werd een plan ontwikkeld waarbij een gehele nieuwe paklijn werd neergezet, waaronder een grote opslagruimte die als tweedaagse buffer kon dienen tussen de productie en het inpakken van het product. De totale hoeveelheid benodigde middelen voor dit veranderingsproces bedroeg ongeveer 3 miljoen euro.

Hoewel dit plan positieve effecten had voor de pakafdeling, had het ook grote negatieve gevolgen voor de betrokken medewerkers. Omdat nu een opslagruimte in de nieuwe paklijn was opgenomen, was niet langer een vijfploegendienst nodig. De medewerkers konden terug naar een dagdienst met gewone werkuren van acht uur 's morgens tot half vijf 's middags. Sommige medewerkers zagen deze nieuwe werkuren als voordeel. Maar de nieuwe structuur maakte ook de vijfploegen bonus overbodig, die 27,5% uitmaakte van het totale inkomen. Dus hoewel het een effectievere werksituatie, normale werkuren en minder stress dan het vorige systeem met zich meebracht, zorgde de nieuwe structuur ook voor een enorme teruggang in inkomen voor de betrokken medewerkers. Een andere belangrijk gevolg betrof een vermindering in het aantal benodigde medewerkers op de pakafdeling. Eerst werkten daar twintig mensen, in de nieuwe constellatie waren slechts negen personen nodig.

| Antecedenten | Gedrag | Consequenties |
|---|-------------------------|---|
| Ethische code | | Aan- of afwezigheid van de steun van het topmanagement |
| Congruentie tussen organisatievormen en persoonlijke normen | | Geen morele stress voor de besluitvormers |
| Gedrag van collega's en het management | Ethische besluitvorming | Tot verantwoording worden geroepen door betrokkenen (op een po- |

| | |
|---|--|
| Traditie en gewoonten in de bedrijfstak (concurrentiegedrag) | sitieve of negatieve manier) |
| Informatie beschikbaar voor besluitvormers | Reacties op waarnemingen van onrechtvaardigheid bij personen buiten de direct betrokkenen |
| De mogelijkheid om de verschillende waarden in de dilemma situatie te onderkennen | Consequenties voor de eigen ontwikkeling binnen het bedrijf (promotie, demotie, overplaatsing) |
| De geschiedenis van de dilemma situatie | Feitelijke beloning (inclusief sociale beloningen) |
| Officiële controle en monitoring systemen | |
| Formele beloningssystemen | |
| Richtlijnen voor besluitvorming | |
| Verwachte ondersteuning door het management | |

Figuur 11.3 ABC analyse voor het invoeren van een ethische code

| Antecedenten | Gedrag | Consequenties |
|---|---|---|
| Veel haperingen bij de lopende band | | Haperingen van de lopende band zijn sterk verminderd; het percentage afval is verminderd en klanten kunnen vaker op tijd worden bediend |
| Kosten van de lopende band zijn (te) hoog | | |
| Reputatie van de onderneming als een sociale en samenwerkende organisatie | Besluit om een nieuwe lopende band in te voeren | Lange termijn perspectieven van de onderneming zijn verbeterd |
| De waarde binnen de organisatie om niemand te ontslaan vanwege organisatieverandering | | Meer winst voor de organisatie |
| Iedere persoon verdient respect en de waarheid te kennen | | Kostenreductie |
| | | Vermindering in salarissen van 27,5% |
| | | Pensioenen worden gebaseerd op het lagere, laatstverdiende inko- |

| | |
|--|---|
| Managers worden beoordeeld op korte-termijn resultaten | men |
| | 11 van de 20 medewerkers zijn niet langer nodig op de afdeling (mogelijk ontslag van medewerkers) |

Figuur 11.4 ABC analyse voor een veranderingsproces bij een inpakafdeling

In Figuur 11.4 wordt een aantal belangrijke aspecten genoemd van de beslissing om de paklijn te veranderen. Bij het besluitvormingsproces moeten managers omgaan met de verantwoordelijkheid naar verschillende belanghebbenden en naar de samenleving (Badaracco, 1992). Ook in dit voorbeeld is het niet mogelijk om een oplossing te vinden die aan alle verantwoordelijkheden volledig tegemoet komen. Men moet kiezen tussen conflicterende belangen. Maar om een goede beslissing te kunnen nemen en alle aspecten af te wegen, kan een instrument als de ABC analyse behulpzaam zijn. De kans dat sommige aspecten vergeten worden of over het hoofd gezien, is veel kleiner dan zonder ABC analyse. Daarbij is het gemakkelijker om interactie-effecten en de complexiteit onder ogen te zien, omdat deze als antecedenten en consequenties van elkaar worden gescheiden.

De uitkomst van het besluitvormingsproces was een compromis. De veranderingen in technologie werden doorgevoerd, maar de gevolgen voor de medewerkers sterk verlicht. Niemand werd ontslagen omdat andere oplossingen werden gevonden. Oudere medewerkers konden bijvoorbeeld sneller met pensioen, een medewerker ging naar een andere afdeling en voor de anderen werd een outplacementprocedure in gang gezet om een acceptabele functie te vinden ergens binnen of buiten de onderneming. De vermindering in inkomen werd niet direct doorgevoerd, maar geleidelijk in twee jaar, hoewel de overgang naar normale werkuren wel direct werd geëffectueerd. Aan oudere medewerkers werd een andere concessie gedaan. Medewerkers van 55 jaar en ouder behielden het recht op ongeveer 10% van de bonus. De reden hiervoor was het als onredelijk werd gezien om iemand die bijna zijn hele leven in vijfpluogendienst gewerkt had het pensioen te laten baseren op de veel lager betaalde dagdienst. Met dit compromis waren alle belanghebbenden tevredengesteld, hoewel er ook wel wat te klagen bleef.

Bij het herstructureren van de pakafdeling moesten de managers enkele ingrijpende besluiten nemen zowel met betrekking tot het reorganisatieproces zelf als de gevolgen daarvan. Als een organisatie er voor kiest om op een moreel verantwoorde manier met zulke veranderingen om te gaan, kan dit meerdere positieve effecten hebben. De redelijkheid (in zowel procedurele als verdelende zin) van een reorganisatieproces kan het voor de betrokken personen gemakkelijker maken de verandering te accepteren, zorgen voor minder morele stress en ook positieve effecten hebben op de prestatie van de medewerkers die blijven (Brockner, 1992). Maar zoals we eerder gezien hebben is bij het streven naar verantwoorde acties de

context van een besluitvormingsproces belangrijk. Bij de case-illustratie werden de managers van de business-units door het hoofdkantoor afgerekend op korte termijn resultaten waardoor het erg moeilijk voor hen was om op een verantwoorde manier te handelen voor de organisatie op de lange termijn. Hier kan een ABC analyse helpen om te bepalen welke antecedenten en consequenties moreel verantwoord gedrag stimuleren of juist belemmeren. Dan verschuift het gebruik van de ABC analyse opnieuw van diagnose naar interventie. In het geval van de pakafdeling is zo'n ABC analyse te zien in Figuur 11.5.

| Antecedenten | Gedrag | Consequenties |
|--|------------------------------------|--|
| Organisatiebeleid om niet iemand te ontslaan als gevolg van organisatieverandering | Moreel verantwoorde besluitvorming | Verbeterde motivatie van medewerkers vanwege het handelen op moreel verantwoorde wijze |
| Organisatiebreed sociaal plan om met reorganisaties om te gaan | | Een goed gevoel hebben over het congruent handelen met de morele waarden |
| Genoeg bevoegdheden aan managers geven | | |
| Managers beoordelen op lange termijnresultaten | | |

Figuur 11.5. Een ABC analyse voor het stimuleren van moreel verantwoord management

11.7 Conclusies

In dit hoofdstuk beschreven we de algemene richtlijnen voor het toepassen van de ABC analyse en illustreerden dat met verschillende voorbeelden. Naar onze mening kan de ABC analyse een waardevol instrument zijn om ethische dilemma's te analyseren. Vergeleken met de Stakeholder-analyse is haar nadruk op zowel antecedenten als consequenties aangenaam. Een relativering van een ABC analyse is ook op zijn plaats omdat het niet automatisch alle betrokken partijen betreft en het zich niet veel bezighoudt met cognitieve processen die ook invloed kunnen hebben op menselijk gedrag (maar moeilijk te observeren zijn).

Deze illustratie van een ABC analyse laat ook zien dat het kan bijdragen aan de oplossing van een lang bestaand probleem bij bedrijfsethiek. In de filosofie van ethiek bestaat al sinds eeuwen een langlopend conflict tussen de intentionele benadering (deontologisch) en de consequentiebenadering (teleologisch). In een ABC

analyse worden beide gezichtspunten geïntegreerd omdat zowel intenties (als cognitieve antecedenten) als consequenties worden meegenomen.

Tenslotte kan een ABC analyse de redenen ontrafelen waarom bepaald gedrag optreedt of zal optreden. Daarom geeft het een overzicht van de oorzaken die gedrag (achteraf) kunnen verklaren of (vooraf) kunnen voorspellen. Dit kan bruikbaar zijn als managers of anderen gedrag willen diagnosticeren en als resultaat daarvan bepaalde gewenste (ethische) gedragingen willen stimuleren. In dit hoofdstuk hebben we een aantal richtlijnen proberen te geven voor het invoeringsproces van een ethische code, hoewel we niet de pretentie hebben een volledig overzicht te geven. Een verder praktisch onderzoek zou nodig zijn om de empirische waarde van het ABC instrument bij het omgaan met ethische dilemma's te evalueren.

12. Gedragsmanagement bij een multinational

In paragraaf 3.10 werden mogelijkheden aangegeven voor kruisbestuiving tussen organisatieontwikkeling en gedragsmanagement. Organisatieontwikkeling zou kunnen profiteren van de methodische strengheid van de gedragsanalyse, de gedragsanalyse zou kunnen profiteren van het aansluiten van de organisatieontwikkelaars aan de meer relevante praktijkvragen uit het bedrijfsleven.

In de case van dit hoofdstuk wordt een aanzet gegeven tot een kruisbestuiving tussen beide gebieden. De case betreft een divisie van een multinationale chemische onderneming, die bestaat uit 500 medewerkers. Dit aantal is groot voor een gedragsmanagementproject, maar niet ongewoon bij organisatieontwikkeling.

Aanleiding voor het project is een vraag van de interne kwaliteitsafdeling naar de redenen van een gebrek aan *lerend vermogen* van de divisie. Een van de doelstellingen van de kwaliteitsafdeling is om te stimuleren dat de divisie een *lerende organisatie* wordt.

De praktische probleemstelling luidt: Wat belemmert verandering in de richting van een lerende organisatie en hoe kan dat worden weggenomen en hoe kunnen we dit vage begrip in gedragstermen concretiseren en analyseren?

Om de probleemstelling te beantwoorden wordt gezocht naar antwoorden op de volgende vragen:

1. Wat weerhoudt de divisie om een lerende organisatie te worden?
2. Wat zijn de gerelateerde culturele belemmeringen in de divisie?
3. Wat zijn de kernoorzaken?
4. Hoe kunnen deze oorzaken worden verminderd of weggenomen?

12.1 Methode

Een selectie wordt gemaakt van 22 medewerkers voor een semi-gestructureerd interview, representatief in termen van leeftijd, dienstjaren en hiërarchisch niveau (zie tabel 12.1). Vragen worden gesteld over de veranderingen die hebben plaatsgevonden sinds de laatste reorganisatie, de mening over en invloed van de door de top van de divisie opgestelde zogenaamde *Sleutel attitude kenmerken*, evenals de motivatoren om bij de divisie te werken.

Tabel 12.1 Representativiteit 22 geïnterviewden

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Leeftijd | 25 | 29 | 32 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 47 | 48 | 49 | 51 | 52 | 57 | 58 |
| Aantal | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| Jaren werkervaring | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 13 | 15 | 17 | 18 | 22 |
| Aantal | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| | | | | |
|---------------------------------|------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Niveau binnen de organisatie | Hoger management | Middel Management | Lager management | Uitvoerend niveau |
| Aantal | 2 | 3 | 6 | 11 |

Analysemethode

De gevolgde analysemethode van de interviewgegevens bestaat uit twee stappen. Eerst wordt een visgraatdiagram gemaakt om de sleutelredenen van een gebrek aan lerend vermogen te vinden. Van deze sleutelredenen worden vervolgens opnieuw van ieder een visgraatdiagram gemaakt. Daarin staan de oorzaken van die redenen vermeld. Vervolgens worden deze redenen gecategoriseerd als antecedent dan wel consequentie van de sleutelreden in een ABC analyse. Deze analyses worden besproken onder *resultaten*. Na deze analysefase wordt vastgesteld wat het 'ideale' of 'gewenste' gedrag is en wat de mogelijkheden zijn om een stimulerende omgeving te creëren waarmee dergelijk gedrag kan worden gestimuleerd.

Eerst wordt een visgraatdiagram gemaakt van de redenen waarom de divisie geen *lerende organisatie* is. Gedurende de interviews komt naar voren dat er nog geen consensus is over de betekenis van dit begrip. Op de vraag wat onder een *lerende organisatie* moet worden verstaan bleef een meerderheid het antwoord schuldig. Zij hadden daar naar eigen zeggen onvoldoende over nagedacht en wilden een definitie horen van de interviewer. Deze omschrijft het begrip als volgt:

Bij een lerende organisatie leren alle individuen van de successen en mislukkingen van de organisatie.

Kenmerken van een lerende organisatie zijn:

- Een professionele organisatie die continu de manier verbetert waarop het werk wordt uitgevoerd;
- Het vasthouden en gebruik maken van positieve en negatieve ervaringen als een inherent deel van het dagelijks werk;
- Een cultuur waarbij prestatiemetingen de basis vormen voor besluitvorming.

Achteraf gezien is deze definitie niet gelukkig gekozen. Nu zouden we hebben gekozen voor de definitie die een lerende organisatie omschrijft als een organisatie waarbij het gedrag van de leden dusdanig wordt versterkt dat strategische doelen worden bereikt (De Waal, 2007). Met de audit hadden we kunnen nagaan of dit gedrag inderdaad op de juiste wijze wordt versterkt. Toch geeft de case een aardig beeld hoe gedrag verder geconcretiseerd kan worden.

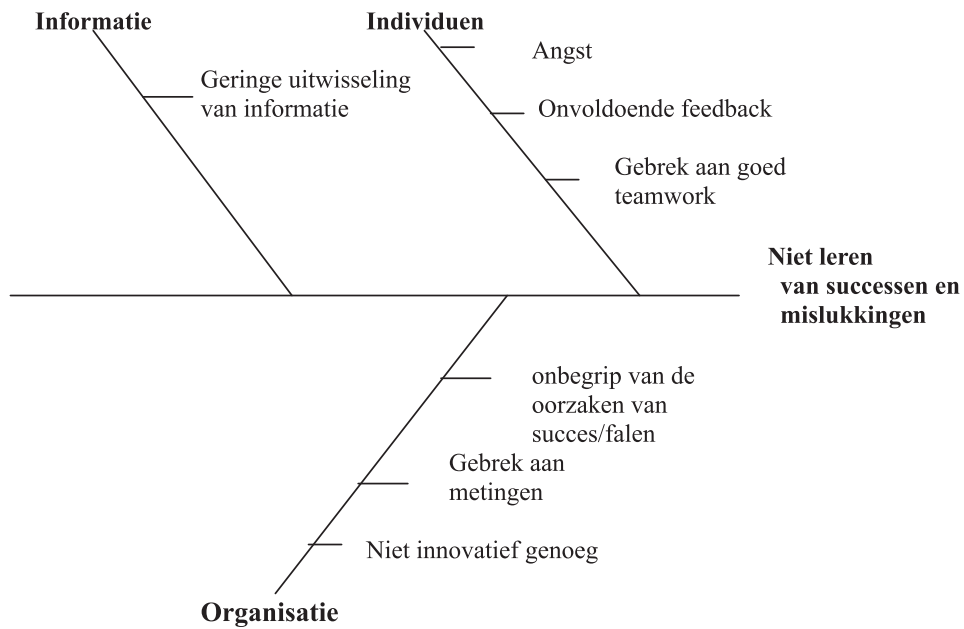
12.2 Resultaten

Als eerste stap worden de visgraatdiagrammen gemaakt. Te beginnen met het diagram voor het niet leren van successen en mislukkingen (figuur 10.1). In de figuur worden zeven verschillende oorzaken genoemd waarom de divisie nog geen lerende organisatie is. Deze oorzaken zijn verdeeld over drie verschillende 'graten'. In de graat *informatie* ligt het probleem in de *geringe uitwisseling van informatie*. Dit heeft betrekking op het delen van informatie over het bedrijf, specifieke vak-kennis, waardoor zaken zijn gelukt of juist mislukt, enzovoort.

In de graat *individueen* worden drie oorzaken aangegeven. De oorzaak *angst* verwijst naar bang zijn voor openheid naar collega's, bovengeschikten en anderen. Angst kan leiden tot oneerlijkheid over geleverde prestaties en vermijdingsgedrag. *Feedback* wordt gezien als een noodzakelijk onderdeel van een lerende organisatie omdat het de schakel vormt tussen gedrag uit het verleden en gedrag in de toekomst. Tijdens de interviews komt echter naar voren dat onvoldoende feedback wordt gegeven. Ook *gebrek aan goed teamwork* wordt onder de categorie *individueen* genoemd als oorzaak voor de gebrekkige lerende organisatie. Leren van elkaar wordt vergemakkelijkt als individuen samenwerken in teams, zeker als deze op de juiste manier is samengesteld. Verschillende personen kunnen elkaar stimuleren en zo tot innovatieve en creatieve ideeën en oplossingen komen.

De laatste graad in de figuur is *organisatie*. Als eerste wordt een *onbegrip van de oorzaken van succes/falen* genoemd. Dit betekent dat er binnen de organisatie meerdere manieren worden gebruikt om de kritische succes- en faalfactoren te vinden voor projecten en diensten. Dit maakt het moeilijk om hierover te communiceren. Een tweede factor binnen deze categorie is *gebrek aan metingen*. Een gebrek aan metingen maakt het moeilijk om goede feedback te geven. Ook wordt het lastiger om verbeteringen vast te stellen en te belonen. Dit is een gemiste kans voor het motiveren van mensen om hun werk beter te doen. Het is onduidelijk voor mensen zowel hoe ze het individueel doen als hoe ze het als divisie doen in vergelijking met eerdere situaties. Als laatste oorzaak wordt *niet innovatief genoeg* genoemd. Als een organisatie haar geleerde lessen gebruikt kunnen nieuwe en verbeterde activiteiten ondernomen worden. Daarbij kan men in een opwaartse spiraal van verbetering terecht komen.

Bovengenoemde oorzaken die in het visgraatdiagram zijn genoemd zijn zelf ook onderwerp geworden van een visgraatdiagram. Ruimtegebrek weerhoudt ons er hier van om deze allemaal te bespreken.



Tabel 12.2 Uitwerking van oorzaken van niet-leren

| Oorzaken | Uitwerking |
|-------------------------------------|---|
| Geringe uitwisseling van informatie | <i>Houd informatie voor jezelf</i> Taak gaat voor de mens Bescherm je koninkrijk Informatie is macht |
| Angst | Geef alleen positieve informatie De baas heeft altijd gelijk <i>Zwem niet te lang tegen de stroom in</i> Maak geen fouten Geef je fouten niet toe Houd de baas tevreden Los je problemen binnen je eigen muren op Nooit een NCR naar je baas |

| | |
|---|---|
| Onvoldoende feedback | <i>Neem geen risico's</i> We zijn bang voor elkaar Geef geen complimenten aan je collega, dat levert je niets op Geen NRC's aan je collega's <i>Heren onder elkaar</i> Succes is voor de succesvollen We zijn bang voor elkaar |
| Geen goed teamwork | Zwem niet te lang tegen de stroom in <i>Laat je verticaal zien, niet horizontaal</i> Geef geen complimenten aan je collega, dat levert je niets op |
| Gebrek aan begrip over de oorzaken van successen en mislukkingen | Informatie is macht Geef geen fouten toe |
| Gebrek aan metingen | Je doet goed werk als er geen tijd overblijft voor overhead Je kunt beter niet meten; de resultaten kun- nen tegenvallen |
| Niet innovatief genoeg | Het loont niet om je nek uit te steken Zwem niet te lang tegen de stroom in |

De volgende gedragingen worden gespecificeerd en vervolgens geanalyseerd met behulp van het ABC model:

- Informatie voor zichzelf houden versus informatie delen
- Niet tegen de stroom inzwemmen/het loont niet om je nek uit te steken (niet innovatief versus innovatief)
- Risico's vermijden versus gebalanceerde risico's nemen
- Vertekende informatie geven versus openheid
- Zichzelf in de schijnwerpers zetten versus werken als een team

Zowel van het ongewenste als gewenste gedrag is een ABC analyse gemaakt. Hier volgen de resultaten:

12.2.1 *Informatie voor zichzelf houden*

Er zijn veel redenen waarom mensen informatie voor zichzelf houden. De antecedenten die bij de ABC analyse genoemd worden verklaren dit gedrag. Eén van de antecedenten is de organisatorische opsplitsing in kleine cellen in combinatie met een hoge werkdruk, waardoor mensen elkaar weinig opzoeken. Dit wordt nog versterkt door het veelvuldig gebruik van email, dat vaak wordt gebruikt in plaats van

visuele communicatie. Ook is het volgen van anderen een belangrijke oorzaak van het in stand houden van dit gedrag.

We zien dat meer positieve dan negatieve consequenties aan dit gedrag zijn gekoppeld. Deze stimuleren het ongewenste gedrag. Het delen van informatie wordt niet gestimuleerd. Hoewel er duidelijk redenen zijn om informatie te delen, zijn er meer redenen voor de medewerker om dat *niet* te doen. Er zouden meer presentaties gehouden moeten worden aan elkaar om het delen van informatie te bevorderen. Leidinggevendenden moeten direct na de presentatie hun waardering hierover laten blijken. Dit kan in de vorm van positieve feedback en constructieve kritiek, waarbij mensen voelen uitgedaagd te worden. Dit geldt ook voor de dagelijkse prestaties die mensen leveren. Nog te weinig laten leidinggevendenden iets van zich horen als men goed presteert. Ook kunnen informatiesystemen zodanig worden aangepast dat men toegang heeft tot elkaars informatie.

- P = Positief
- N = Negatief
- D = Direct
- T = Toekomstig
- Z = Zeker
- O = Onzeker

Deze letters verwijzen alleen naar de genoemde *consequenties* in de tabellen.

Ongewenst gedrag: Informatie voor zichzelf houden

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>P/N</i> | <i>D/T</i> | <i>Z/O</i> |
|--|--|------------|------------|------------|
| – Beschermen van 'koninkrijkjes' | – Kennis voor zichzelf houden | P | D | Z |
| | – Bespaart tijd | P | D | Z |
| – Organisatie in kleine cellen | – Gemakkelijker dan met anderen te discussiëren via een platvorm | P | D | Z |
| – Weinig tijd (lees: prioriteit) voor persoonlijke contacten | – Functie beter verzekerd | P | T | O |
| | – Meer status | P | T | O |
| | – Meer eigen output | P | T | O |
| – Collega's doen het zelfde | – Minder snel leren vanwege geringe feedback | N | T | Z |
| – Prestatiebeoordeling op individuele basis | – Teamwork is lastiger dan individueel werken | N | T | Z |
| – Email in plaats van visueel contact | – Dwingt tot verdere specialisatie | N | T | O |
| | – Moeilijker om zo nieuwe mensen in te werken | N | T | O |

Gewenst gedrag: informatie delen

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>P/N</i> | <i>D/T</i> | <i>Z/O</i> |
|---|--|------------|------------|------------|
| – ‘Team MF’ | – Wordt niet gestimuleerd | N | D | Z |
| – EMF vergadering | – Komt niet terug bij het beoordelingsrapport | N | T | Z |
| – Presentatie over uitgaven, bijvoorbeeld MAP | – Pronken via gladde presentaties | N | T | O |
| – (informeel) netwerken | – Verschil in opvatting vanwege: | | | |
| – Dagje op de hei | – gebrek aan sociale vaardigheden | N | T | O |
| – ISO | – gebrekkig Engels | N | T | O |
| | – Anderen kunnen jouw informatie bekritisieren | N | T | O |
| | – Complimenten, erkenning | P | T | O |
| | – Verzwakken van je positie (kennis is macht) | N | T | O |
| | – Komen met betere oplossingen | P | T | O |
| | – Beter werkklimaat | P | T | O |
| | – Stimuleren van creativiteit | P | T | O |

12.2.2 Zwem niet te lang tegen de stroom in. Het loont niet om je nek uit te steken.

Medewerkers zijn er aan gewend geraakt om zich te houden aan oude en veilige procedures. Vooral na een paar recente blunders wil men er zeker van zijn dat men het goed doet. Het is belangrijk dat mensen de kans krijgen een idee uit te werken. Vaak wordt echter geen tijd beschikbaar gesteld. Door tijdgebrek moet worden vastgehouden aan beproefde methodes. Ook de leidinggevende stimuleert geen innovatie omdat hij liever ziet dat dingen snel en zeker gebeuren.

Meestal lonen de consequenties van het vasthouden aan oude en zekere methodes, omdat het tijd bespaart en omdat niet veel mensen overtuigd hoeven worden voor de steun van een nieuw idee, zodat ook de loopbaan geen gevaar loopt. Aan de andere kant is een aantal negatieve consequenties verbonden aan innovatief gedrag, waarvan de meeste al genoemd zijn bij de positieve consequenties van niet innovatief gedrag.

Bij het stimuleren van innovatief gedrag speelt de leidinggevende een belangrijke rol. Als grootste probleem wordt gezien het gebrek aan diens steun. Daarom moet meer tijd worden besteed om een idee de kans te geven te rijpen. Maar niet alleen tijd is nodig. Ook actieve ondersteuning in de vorm van kennis, discussies en uitdaging door zowel de leidinggevende als collega's en mensen van buiten de organisatie. Daartoe moet men meer extern gericht zijn.

Probleemgedrag: Niet innovatief

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>P/N</i> | <i>D/T</i> | <i>Z/O</i> |
|--|---|------------|------------|------------|
| – Moet aan oude metho- des vasthouden | – Bespaart tijd | P | D | Z |
| | – Gemakkelijker | P | D | Z |
| – Geen tijd beschikbaar voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën | – Geen risico voor je loopbaan | P | T | Z |
| | – Niet beschouwd als eigenwijs/ tegedraads | P | D | Z |
| – Baas wijst ideeën af zon- der verklaring | – Betere verhouding met de baas | P | T | O |
| | – Geen uitdaging van ideeën | N | T | O |
| – Mislukkingen | – Het werk is minder uitdagend | N | D | O |
| – Verhalen | | | | |
| – Niet gewaardeerd in het stafrapport | | | | |

Gewenst gedrag: Innovatief

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>P/N</i> | <i>D/T</i> | <i>Z/O</i> |
|---------------------|---|------------|------------|------------|
| – M/V/O | – Kost meer tijd | N | D | Z |
| | – Kost moeite om iedereen te overtuigen | N | T | Z |
| | – Discussie met de baas | N | T | O |
| | – Risico om te falen | N | T | O |
| | – Meer uitdaging en meer tevredenheid met het werk | P | T | O |
| | – Waardering van de baas | P | T | O |
| | – Meer leren | P | T | O |

12.2.3 *Geen risico's nemen*

Bij de organisatie worden soms grote risico's genomen worden bij investeringen en feedback over de resultaten van de investeringen laten vaak lang op zich wachten. Een aantal negatieve resultaten heeft de laatste tijd veel aandacht gekregen. De verwachtingen waren te hoog gespannen. Men ging er van uit dat nieuwe installaties direct foutloos werkten.

Mensen zijn bang geworden om risico's te nemen vanwege de negatieve gevolgen. Men zegt dat fouten de loopbaan zullen ruïneren en dat zelfs ontslag kan volgen. Er worden daarbij regelmatig voorbeelden genoemd. Successen krijgen minder aandacht, waardoor een gedeprimeerde sfeer ontstaat. In plaats van te zoeken naar zondebokken zou men samen met de betreffende medewerkers beter tot

in detail kunnen analyseren waarom de fouten hebben plaatsgevonden en wat er van geleerd kan worden.

Probleem gedrag: Het vermijden van risico's

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>P/N</i> | <i>D/T</i> | <i>Z/O</i> |
|---|--|------------|------------|------------|
| – Voorbeelden van negatieve consequenties bij falen | – Veiliger voor de loopbaan/functie | P | T | Z |
| | – Wordt aangemoedigd door de baas | P | D | Z |
| – Collega's vermijden ook risico's | – Fouten worden bedekt | N | D | Z |
| | – Zoeken naar schuldigen in plaats van systeemfouten | N | T | O |
| – Alle aandacht gaat uit naar mislukkingen, nauwelijks aandacht voor succes | – Problemen moeten zelf worden opgelost | N | T | O |
| | – Angst om fouten te maken | N | D | Z |
| – Systeemfouten worden niet gecommuniceerd | – Probeer een ander de schuld te geven | N | T | O |
| | – Geen besluiten nemen/ geen verantwoordelijkheid nemen | N | D | O |
| – Analyses worden niet gepubliceerd | – Geen vertrouwen | N | T | O |
| | – Indekken tegen iedere mogelijke toekomstige fout | N | D | O |
| | – Bedrukte atmosfeer | N | T | O |
| | – Houden aan oude en gewaardeerde methodes/geen creativiteit | P | D | Z |
| | – Niet leren van successen en mislukkingen | N | T | O |

Gewenst gedrag : Neem gebalanceerde risico's

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>P/N</i> | <i>D/T</i> | <i>Z/O</i> |
|---------------------|------------------------------------|------------|------------|------------|
| – M/V/O | – Risico dat er iets fout gaat | N | T | O |
| – 'Team MF' | – Wordt niet beloond | N | T | Z |
| | – Negatieve invloed op de loopbaan | N | T | O |
| | – Efficiënter | P | T | O |
| | – Leert meer | P | T | O |

Deze factoren zijn allen antecedenten voor het niet nemen van risico's. Dit leidt tot resultaten die noch voor de medewerker, noch voor de organisatie positief zijn. De belangrijkste is dat door een gebrek aan vertrouwen mensen bang zijn om fouten te maken, waarbij ze ofwel proberen fouten te voorkomen ofwel de schuld aan een ander proberen door te schuiven.

Om dit probleem op te lossen moet er meer aandacht komen voor successen. Het maakt de mensen trots op hun werk en geeft hen meer zelfvertrouwen. Wat de fouten betreft moet een gedetailleerde analyse van fouten met de betreffende mensen worden gemaakt, zonder dat het aan de grote klok wordt gehangen. Ook is het verstandig meer realistische doelen te stellen.

12.2.4 Heren onder elkaar

De onderzochte divisie verleent diensten aan de rest van de organisatie en moet tegelijkertijd de rest beoordelen. Daarom moet ze zorgvuldig zijn in de communicatie. Men is er aan gewend geraakt en dat de informatie gepolijst wordt. Dit geldt naar de interne klanten toe, maar ook binnen de divisie. Dit wordt vooral gedaan vanwege de consequenties: het vermijden van problemen (negatieve beloning). Dit bespaart tijd voor discussies. Leidinggevenden verwachten dat in 'politiek correcte' taal wordt gecommuniceerd. De leidinggevende geeft hierbij zelf het voorbeeld. Vaak bevatten personeelsbeoordelingen geen negatieve informatie. Het is daarom belangrijk hoe zo'n document te lezen.

Probleemgedrag: het verschaffen van gepolijste informatie

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>P/N</i> | <i>D/T</i> | <i>Z/O</i> |
|--|--|------------|------------|------------|
| – Voorbeelden van mensen die gestraft zijn voor politiek incorrecte uitspraken | – Minder kans om gestraft te worden voor teksten | P | D | Z |
| | – Bespaart tijd (geen discussie) | P | D | Z |
| – Baas verwacht dat je in politiek correcte termen schrijft | – Hoeft geen negatieve feedback te geven | P | D | Z |
| | – Anderen kunnen niet leren van je ervaring | N | T | Z |
| – Collega's doen het ook | – Kunt ook van anderen niet leren | N | T | Z |
| | – Kunt jezelf niet volledig uiten | N | D | O |
| – Discussies over formuleringen | – Minder innovatief | N | T | O |
| | – Minder alternatieven laten meewegen | N | T | O |
| – Het wordt niet gewaardeerd om volledig open te zijn | | | | |
| – Geen emoties tonen | | | | |
| – Immer positief beoordelingsgesprek | | | | |

Gewenst gedrag : Openheid

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>P/N</i> | <i>D/T</i> | <i>Z/O</i> |
|---------------------|------------------------------------|------------|------------|------------|
| – ‘Team MF’ | – Politiek niet verstandig | N | T | O |
| | – Baas corrigeert | N | T | O |
| | – Negatieve invloed op de loopbaan | N | T | O |
| | – Uitdagen wordt niet gewaardeerd | N | T | O |
| | – Meer leren | P | T | O |
| | – Sfeer verbetert | P | D | O |
| | – Meer innovatie | P | T | O |

Om dit gedrag te corrigeren is het van belang zo objectief mogelijk te zijn. Vooral als het gaat om de prestaties van de divisie en de individuele medewerkers. De enige manier om dit voor elkaar te krijgen is via metingen. Metingen veroorzaken een verschuiving van subjectieve naar objectieve observaties. Harde prestatiematen kunnen niet ter discussie worden gesteld, wel kan men bespreken welke maten men kiest. De gemeten prestaties kunnen worden gekoppeld aan doelen. Dit kan een sterke motivator zijn voor mensen, omdat het richting geeft en tegelijkertijd duidelijk maakt of vooruitgang is geboekt.

Het gebruik van politiek taalgebruik moet beperkt blijven tot het contact met de klant; het moet niet binnen de organisatie worden gebruikt. Rolmodellering speelt hierbij een grote rol.

12.2.5 Zich verticaal, niet horizontaal laten zien

Men heeft angst voor de persoon die de loopbaan kan maken of breken: de leidinggevende. Mensen willen daarom hun baas tevreden stellen. Afhankelijkheid van de baas leidt tot verschillende gedragingen. Indicatoren zijn ‘napraten’ en strategisch gedrag naar boven toe. De reden waarom mensen dit doen is eenvoudigweg omdat het loont. Het bevordert de loopbaanmogelijkheden.

Bij het bekijken van de antecedenten voor dit gedrag kan begrepen worden waarom mensen dit gedrag laten zien. Een sterke antecedent is natuurlijk het zien van andere voorbeelden. Maar het begint al bij de werving en selectie, waarbij men een bepaald type medewerker selecteert die deze kenmerken laat zien. Daarbij wordt hen verteld dat ze de beste en slimste zijn, anders zouden ze niet voor dit bedrijf werken. Velen willen de top bereiken, waardoor ze hun collega’s als concurrent zien.

Probleemgedrag: Zichzelf in de schijnwerpers zetten

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>P/N</i> | <i>D/T</i> | <i>Z/O</i> |
|--|---|------------|------------|------------|
| – De supervisor kan moeilijk waarnemen wat het individu doet | – Beter loopbaanmogelijkheden; meer kans om de baan te houden | P | T | O |
| – De invloed van de leiding-gevende op de loopbaan | – Beter omgaan met de baas' | P | D | O |
| – Begint al tijdens de werving en selectie | – Geen waardering geven | N | T | Z |
| – Collega is concurrent | – Geen negatieve feedback geven | N | T | Z |
| – Beoordeling op individuele basis | – Niet leren van successen en fouten | N | T | O |
| | – Minder arbeidstevredenheid | N | T | O |
| | – Heeft invloed op teamwork | N | T | Z |
| | – Geïrriteerde collega's | N | T | Z |

Gewenst gedrag : Teamwork

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>P/N</i> | <i>D/T</i> | <i>Z/O</i> |
|--|---|------------|------------|------------|
| – Proef met beoordeling door medewerker (upward appraisal) | – Door jou werk scoort een collega | N | T | O |
| – Team-beloning | – Waardering wordt gedeeld | N | T | O |
| | – Eigen bijdrage moeilijk te bewijzen | N | T | O |
| | – Eigen beoordeling minder goed | N | T | O |
| | – Zaken kunnen gemakkelijker worden besproken | P | T | O |
| | – Meer uitdaging | P | T | O |
| | – Meer openheid | P | T | O |
| | – Meer innovatie | P | T | O |
| | – Meer arbeidstevredenheid | P | D | O |
| | – Beter werkklimaat | P | D | O |

Dit maakt het belangrijker om meer op te vallen bij de baas dan bij de collega's. Dit, naast andere consequenties, maakt teamwork moeilijk. Bij het zien van de consequenties wordt het duidelijk dat het niet interessant is voor de medewerker om teamwork te bevorderen.

Toch heeft teamwork voordelen voor zowel medewerker als organisatie. Het leert mensen samenwerken. Het is dan belangrijk om het teamprestaties te belonen. Dit kan gedaan worden door het team als geheel te waarderen, maar ook door het teamgedrag in de individuele beoordeling te betrekken. Dit geeft het signaal dat teamwork gewaardeerd wordt en dat medewerkers die actief bijdragen aan de teamprestatie niet over het hoofd worden gezien.

12.2.6 Conclusies

Uit de analyse en de mogelijke remedies blijkt dat de medewerkers gemotiveerde individuen zijn. Het zijn originele denkers die er van houden om praktische problemen op te lossen. Wanneer we kijken hoe de omgeving hen stimuleert, zijn er verbetermogelijkheden. Er wordt veel te weinig beloond. De beloning kan zowel tastbaar als sociaal zijn. Vooral directe feedback over prestaties door het uitspreken van waardering zal de prestaties verhogen. Het gebruik maken van verschillende vormen van beloning kan mensen stimuleren. Aan de andere kant maakt dit het ook gemakkelijker om negatieve feedback te geven.

Men kan ook mensen motiveren door het gewenste gedrag tijdens het beoordelingsgesprek te belonen. Een van de bedoelde gedragingen is teamwork en de bijdrage van het individu aan het team. Door consequenties te verbinden aan teamwork in tegenstelling tot boven de anderen willen uitsteken voelen mensen zich gewaardeerd en gestimuleerd om waarde toe te voegen aan hun team. Ze zullen informatie uitwisselen waarbij ze een synergetisch proces in gang zetten waarbij discussies kunnen leiden tot meer innovatieve activiteiten.

Het is duidelijk dat de leidinggevende in deze analyse een belangrijke rol speelt. Zijn invloed is aanzienlijk en mensen geven veel aandacht aan zijn gedrag. Vanwege de aandacht voor de leidinggevende blijft veel van het ongewenste gedrag in stand. Er zal dus zowel aan het gedrag van de leidinggevende als aan dat van de medewerker gewerkt moeten worden.

Het is de taak van de leidinggevende om prestaties te specificeren en te meten en daarover feedback te geven aan de medewerkers. Ongewenst gedrag wordt het best verminderd door uitdoving. De medewerker heeft de verantwoordelijkheid om zowel feedback te vragen aan zijn baas als te *geven*. De gemakkelijkste manier om feedback te geven is meten. Meten zorgt voor een verschuiving van subjectiviteit naar objectiviteit. Binnen de onderzochte divisie worden prestaties te weinig gemeten. Het laten zien van veranderingen in getallen (net als scores in de sport) is erg motiverend voor medewerkers. Door getallen kunnen mensen worden overtuigd van de vooruitgang die is geboekt. Het is daarom belangrijk om zowel individueel, groeps- als divisieprestaties te meten.

12.3 Conclusies

In deze casus is een kernonderdeel van gedragsmanagement, de ABC analyse, gebruikt om het kenmerkende gedrag binnen een divisie van een multinationale chemische onderneming in kaart te brengen. Zowel gedragsmanagement als organisatieontwikkeling hebben sterke en zwakke kanten en kunnen elkaar aanvullen (Eubanks, 2001). Gedragsmanagement wordt meestal kleinschalig toegepast (op

individueel of afdelingsniveau), terwijl organisatieontwikkeling vooral op divisie en organisatieniveau is terug te vinden. Het was dan ook een interessant experiment om na te gaan of de ABC analyse bij organisatieontwikkeling kan worden gebruikt. Uit de gemaakte ABC analyses blijkt het mogelijk te zijn om een aantal tijdens interviews genoemde kernoorzaken van een gebrek aan lerend vermogen verder te specificeren. Het in kaart brengen van de antecedenten en consequenties van de oorzaken van een gebrek aan lerend vermogen maakt het mogelijk om veranderingen aan te brengen in die oorzaken. Door het specificeren van de consequenties in termen van positief/negatief, direct/toekomstig en zeker/onzeker kunnen gedragingen worden geformuleerd die respectievelijk versterkt en verminderd zouden moeten worden.

Deze casus kent duidelijk zijn beperkingen. Zo zijn de gewenste en ongewenste gedragingen nog onvoldoende gespecificeerd. De aanname vooraf dat de gedragsanalyse de organisatieontwikkelingstheorie vanwege haar exactheid aanvult, kon hier niet worden waargemaakt. Aan de hand van deze analyse kan de organisatie wel op afdelingsniveau een nadere specificatieslag maken en daarbij ook de overige stappen van gedragsmanagement toepassen. Een ander nadeel van deze aanpak is een zekere mate van willekeur en subjectiviteit in het vaststellen van de te veranderen gedragingen. De onderzoeker heeft alleen in samenspraak met het hoofd van de afdeling Kwaliteit de oorzaken en gedragingen geselecteerd. In vervolgonderzoek zou in groepssessies de selectie besproken en verder aangepast kunnen worden.

De waarde van deze casus is dat de ABC analyses, die in het verleden vooral op kleine schaal werden toegepast ditmaal op grotere schaal zijn uitgetoetst. Het heeft daarmee wel een hoog exploratief gehalte. Het zou van vooruitgang getuigen als in de toekomst projecten worden uitgevoerd waarbij een vervolg op de exercitie wordt gegeven waarbij op strategisch niveau geformuleerde veranderingsdoelstellingen per afdeling worden vertaald in gedragsveranderingsdoelstellingen en tevens worden gemeten en beïnvloed. Het brengt wel met zich mee dat de betreffende organisatie gedurende enkele jaren zal moeten worden gevolgd.

In het volgende hoofdstuk zal, als besluit van de empirische studies, gedragsanalyse worden toegepast op een bedrijfstak, de bouw.

13. Gedragsverandering in de bouw

13.1 Uitgangspunten

In dit hoofdstuk wordt een gedragsanalyse gegeven van een bedrijfstak. Dit hoofdstuk, dat verspreid is binnen de bouwwereld, heeft daar geleid tot meerdere workshops. Het is welwillend ontvangen. Dit hoofdstuk vormt het sluitstuk van de eerste tentatieve empirische studies in Nederland die begon met het conditioneren van een parkiet (hoofdstuk 6). Dit geeft het brede spectrum van de gedragsanalyse aan.

In dit hoofdstuk wordt vanuit gedragsanalytisch perspectief bekeken waarom mensen in de bouw zich op de huidige wijze gedragen en wat zij daaraan kunnen veranderen. We baseren ons voornamelijk op Braksick (2007), Daniels (2000), Nijhof & Rietdijk (1999) en Sulzer-Azaroff en Maier (1991). Voor de inhoudelijke culturele aspecten over de bouwwereld baseren we ons voornamelijk op Applebaum (1981) en Dohmen en Verlaan (2004).

13.2 Geschiedenis

De resultaten van de bouw en de gedragingen die daaraan vooraf gaan komen niet uit de lucht vallen. In de eerste plaats worden deze bepaald door gebeurtenissen in een lange geschiedenis. In de tweede plaats bepaalt de huidige situatie het gedrag van de belanghebbenden in de bouw. En ook de huidige situatie en gewoontes zijn niet met het drukken op een knop te veranderen. Per slot van rekening werden pas in 1986 in Nederland prijskartels verboden, waarbij voor de bouwnijverheid nog een uitzondering werd gemaakt.

De aanleiding voor de huidige onrust in de bouwsector is een dreigend ingrijpen door de Europese commissie. De Europese Commissie begon in 1989 een onderzoek naar het gedrag van aannemers binnen de SPO (Vereniging van Samenwerkende Prijsregelende Organisaties in de bouwnijverheid). De SPO was in 1963 door alle losse bouwcartels opgericht. Naast de bemoeienis van de Europese Commissie waren er enkele mensen uit de sector zelf die vonden dat het gedrag van bouwondernemingen niet langer strookten met geaccepteerde maatschappelijke regels als eerlijkheid, niet-liegen, niet-stelen en niet-omkopen.

De aanleiding van het onderzoek van de EC waren onder meer klachten uit Duitsland over het afschermen van de Nederlandse markt en klachten van de gemeente Rotterdam. Daar ging de Vereniging van Nederlandse Installatiebedrijven zo ver dat het haar leden verboden werd om in te schrijven op openbare aanbestedingen.

dingen. Openbare aanbestedingen leiden in het algemeen tot een prijsniveau dat 10 tot 15% lager ligt dan bij het niet-openbaar aanbesteden.

De negatieve aandacht voor de bouw door de Europese Commissie werd bestreden door toenmalige politici als Lubbers en Peijs. Dit illustreert de toenmalige verwevenheid tussen bouw en politiek. En van het Nederlandse poldermodel, dat in tijden van snelle veranderingen minder adequaat is. Het zal duidelijk zijn dat een eventuele ontvlechting van de twee niet gemakkelijk zal verlopen. Aangezien de bouw een nogal regionale aangelegenheid is, is het niet verwonderlijk dat juist de aandacht van de Europese politiek een belangrijke aanleiding is geweest om gedragsverandering binnen de bouw op de agenda te zetten.

13.3 Politieke context

Een belangrijk verschil tussen de economische sector en de politieke sector is de wijze waarop gedrag wordt gereguleerd (Skinner, 1953). De economische sector (bedrijfsleven) is gericht op het toevoegen van waarde (zichtbaar in het woord *goederen*), de politieke sector houdt zich voornamelijk bezig met het vaststellen en handhaven van regels, de rechterlijke macht op het bepalen van een strafmaat als regels worden overtreden. Dit heeft geresulteerd in een omvangrijke bureaucratie bij de overheid. Dit fundamentele verschil in 'cultuur' tussen overheid en bouwwereld speelt een rol in het huidige conflict.

Aan de andere kant is er een sterke verwevenheid tussen overheid en bouwwereld. Hoewel bouwprojecten niet altijd volgens de regels van de overheid verliepen, begreep de overheid dat er alleen 'gebouwd' kan worden op basis van beloningsmechanismen. Je kunt niet iets 'opbouwen' alleen op basis van straf. Werken om straf te vermijden staat in de literatuur bekend als *negatieve beloning*. Dit leidt wel tot gedragsverandering, maar is niet duurzaam. Tevens is het effect van negatieve beloning dat mensen of sectoren niet strikt meer doen dan van ze verwacht wordt. Ze zullen geen enkel stapje extra zetten. De enige manier om mensen bovenmatig te laten presteren is (*positieve*) *beloning* van gewenst gedrag. Dit weet de bouw als geen ander. *Ieder* gedrag (afgezien van fundamentele reflexen) wordt beheerst door negatieve of positieve beloning.

Het belang van bouwprojecten voor de overheid is enorm. Ze heeft de bouwwereld hard nodig bij het aanleggen van wegen, nutsvoorzieningen en woningen. Stagnatie bij een of meerdere van deze gebieden kan eerder worden toegeschreven aan het gebrek aan bewegingsvrijheid voor de bouw om aan klantwensen tegemoet te komen (denk aan het feit dat slechts 20% van de consumenten in appartementen wil wonen, terwijl 50% van de nieuwbouw bestaat uit appartementen) dan aan de bouwfraude. Het is de regeldrift van de overheid en haar ambtenaren dat bouwprojecten moeizaam van de grond komen. We kiezen voor strenge milieuwetge-

ving, voor veel sociale woningbouw (bijvoorbeeld de 1/3-1/3-1/3 regel – een evenredige verdeling tussen dure, middeldure en goedkope woningen) enzovoort, waardoor de bouw niet functioneert in een vrije markteconomie, waarbij de culturen van overheid en bedrijfsleven beter op elkaar zijn afgestemd en waarbij de belangen meer parallel lopen dan in een sociale markteconomie. De politieke kleur van een kabinet heeft derhalve invloed op de relatie tussen bouwwereld en overheid.

De reflex zal zijn om de huidige problematiek op te lossen op een meer straffende wijze naarmate de overheid een dominantere rol speelt (meer regels, meer handhaving). Echter zal vanuit het bedrijfsleven worden geconstateerd dat de problemen wel meevallen en dat waar gewerkt wordt spaanders vallen. In dit krachtenveld zitten we. Belangrijk voor de sector zal zijn om scenario's te maken (zie Rietdijk en Van Winden, 2003) waarin de politieke dimensie is meegenomen. Zal in de toekomst de economie het primaat hebben of de politiek? Bij het eerste scenario zal de bouwcultuur minder hoeven bewegen dan in het tweede.

13.4 Kenmerken van de bouwcultuur

In een gedegen antropologische studie beschrijft Applebaum (1981) van binnenuit de cultuur van de bouw. Applebaum was werkzaam in verschillende functies binnen de bouw en heeft veel bouwprojecten meegemaakt. Hij noemt een aantal van de volgende kenmerken van de bouwcultuur:

1. Onafhankelijkheid en autonomie;
2. Op basis hiervan is sprake van een hoge mate van arbeidstevredenheid;
3. Omdat het werk georganiseerd is op locatie is het sterk gedecentraliseerd;
4. Omdat ieder project als uniek wordt ervaren, lijkt massaproductie niet mogelijk;
5. Vaste regels zijn er dan ook nauwelijks;
6. Groot verschil met de industrie, waar standaardisatie juist de norm is;
7. Eveneens een groot verschil met de overheidsorganisaties en ministeries, die veelal bureaucratisch zijn georganiseerd;
8. Bij dit laatste punt moet wel worden opgemerkt dat in Nederland organisatorische samenwerkingsverbanden zijn ontstaan tussen overheid en bouw waardoor deze naar elkaar toegroeiden. Ze werden zo wel 'fremkörper', maar passen goed bij de Nederlandse overlegcultuur (poldermodel), met een grote invloed van het maatschappelijk middenveld. Het poldermodel is mede debet aan de onduidelijkheid en schimmigheid (de bekritiseerde 'achterkamertjespolitiek') in de besluitvorming rond aanbestedingen.
9. Onzekerheid en onduidelijkheid zijn de norm, waaruit informele contacten en los leiderschap volgen;
10. Hierdoor steunt men elkaar door dik en dun. Collegialiteit wordt als zeer belangrijk ervaren;

11. Leidinggevend in de bouw kenmerken zich door een technische achtergrond. Als zij een titel hebben is dit veelal een ingenieurstitel (ing., ir.). Het komt niet veel voor dat leidinggevend gespecialiseerd zijn in organisatiekunde, juridische of sociale wetenschappen.

13.5 Mechanismen en technieken

Hoewel organismen in het algemeen en mensen in het bijzonder elkaar al sinds mensenheugenis beïnvloeden, zijn slechts sinds enkele tientallen jaren de mechanismen bekend waarmee dat gebeurt. Net als andere wetenschappelijke ontdekkingen spruit daaruit een technologie voort om dit adequater te doen dan ons gezond verstand ingeeft. Welke zijn deze mechanismen?

ABC analyse

Er zijn twee categorieën te onderscheiden waarmee gedrag wordt beïnvloed: antecedenten en consequenties. Antecedenten zijn prikkels die aan het gedrag vooraf gaan, consequenties volgen op het gedrag. Voorbeelden van antecedenten zijn memo's, (dilemma)trainingen, waarschuwingen, doelstellingen enzovoort. Voorbeelden van consequenties zijn boetes, complimenten, aandacht, negeren, enzovoort. Consequenties zijn veel belangrijker dan antecedenten. Antecedenten hebben alleen kracht als zij gevolgd worden door consequenties. Zo verliest een waarschuwing aan kracht als deze niet gevolgd wordt door straf. Als een behaalde doelstelling niet wordt gevolgd door een beloning zal de doelstelling kracht verliezen. Hoewel antecedenten hun waarde ontleen aan de consequenties die het gewenste gedrag heeft, wordt in het maatschappelijk verkeer veel meer aandacht besteed aan antecedenten dan aan consequenties om gedrag te veranderen. Denk aan de borden op de weg die aansporen tot gematigde snelheid (antecedenten). Deze hebben weinig effect, tenzij de kans groot is dat het overtreden van de maximum snelheid leidt tot boetes (consequenties). Die kans is klein zodat de enorme hoeveelheid tijd die is besteed aan antecedenten, grotendeels verloren is. Bij een ABC analyse wordt in kaart gebracht wat het gedrag is (de B van Behavior), wat de antecedenten van dat gedrag zijn (de A) en wat de consequenties zijn (de C). Dit maakt ABC. Een ABC analyse maakt helder waarom het gedrag plaatsvindt, zonder dat hieraan een waardeoordeel wordt toegekend. Een eerste ABC analyse van fraudegedrag in de bouwsector zou er als volgt kunnen uitzien:

*Gedrag (ongewenst): fraudegedrag***Tabel 13.1 ABC analyse fraudegedrag in de bouw**

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>Waarde</i> <i>Consequentie</i> | <i>Termijn</i> <i>Consequentie</i> | <i>Kans</i> <i>Consequentie</i> |
|-----------------------|---|--------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| Concurrenten doen het | Lucratieve opdrachten | Positief | Kort | Groot |
| Mijn baas doet het | Kennis over de werkwijze van concullega's | Positief | Kort en lang | Groot |
| | Onzekerheidsreductie | Positief | Kort en lang | Groot |
| | Mogelijkheid voor boetes | Negatief | Lang | Klein |
| | Slechte reputatie | Negatief | Lang | Klein |

Uit bovenstaande analyse blijkt dat er veel positieve consequenties verbonden zijn aan fraudegedrag. Bovendien is de kans dat er een negatieve consequentie zal optreden (boetes) zeer klein. Een slechte reputatie weegt niet erg zwaar omdat men toch afhankelijk is van de bouwbedrijven. Het alternatief gedrag (vrije concurrentie) echter is niet erg aantrekkelijk, blijkend uit de ABC analyse van het gewenste gedrag.

*Gedrag (gewenst): vrije concurrentie***Tabel 13.2 ABC analyse van een cultuur van vrije concurrentie in de bouw**

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>Waarde</i> <i>(positief-negatief)</i> | <i>Termijn</i> <i>Consequentie</i> <i>(Kort-Lang)</i> | <i>Kans</i> <i>Consequentie</i> |
|--|--------------------------------|---|---|------------------------------------|
| Weinigen in de sector doen het | – Gevaar voor verliezen | – N | – K | – Groot |
| Degenen die het deden zijn failliet | – Uitstoting door anderen | – N | – K | – Groot |
| In andere bedrijfstakken is het normaler | – Verhoogt de onzekerheid | – N | – K en L | – Groot |
| | – Geen boetes | – P | – L | – Groot |
| | – Beter naam in de samenleving | – P | – L | – Groot |

Uit bovenstaande analyses van het gewenste en ongewenste gedrag maken het duidelijk waarom het aantrekkelijk is om prijsafspraken te maken en waarom het on-aantrekkelijk is dit niet te doen.

13.6 Reflexen

Wanneer machthebbers begrijpen dat hun aanpak van gedragsverandering niet werkt is de kans groot dat ze de volgende gedragingen laten zien:

1. Meer antecedenten (meer bewustwording, meer cultuurveranderingspogingen, meer voorlichting, meer uitleggen, meer regels);
2. Als dit niet werkt gaat men over tot strafmaatregelen (wie niet horen wil moet voelen, met andere woorden, wie niet door antecedenten kan worden beïnvloed zal negatieve consequenties moeten ervaren).

13.7 Schuld en schaamte

Als door middel van dreiging en straf wordt getracht gedrag te veranderen komt men van een koude kermis thuis. Straf werkt slechts op korte termijn, levert slechte relaties op en stimuleert fraude en sabotage. Waarom wordt er dan zo veel gestraft? Het leidt onmiddellijk tot resultaat waardoor degene die straf wordt beloond en wordt gestimuleerd in de toekomst opnieuw te straffen. We zien dit bij probleemgezinnen. De kinderen die daar veel gestraft worden ontwikkelen daarvoor een tolerantie (schaamteloosheid, geen schuldbesef) en de kans is groot dat zij hun kinderen ook veel zullen straffen. Het aan de schandpaal nagelen van de bouwsector heeft een korte termijn effect van het (met de mond) belijden van spijt, maar zal leiden tot nieuw onderduikgedrag, dat moeilijker is op te sporen dan nu het geval is. Dit is noch in het belang van de overheid en opdrachtgever, noch in het (lange termijn) belang van de sector zelf. Maar de lange termijn is voor mensen vaak geen zorg. Daarom zullen op korte termijn binnen de sector zelf acties moeten worden ondernomen om het aantrekkelijk te maken tot gedragsverandering te komen. Dit zal alleen gebeuren als de reputatieschade en opgelegde straffen een bepaalde grens overschrijden en als het belang van concurrentie voor de samenleving en de bouwbedrijven zelf, wordt erkend. Anders zal er niet veel veranderen.

13.8 Beste strategie: shaping van gedrag

Een belangrijke scheidsrechter in de economische wereld is de vrije markt. Deze zorgt voor concurrentie tussen opdrachtnemers in de bouw. De besten komen bo-

vendrijven. Politici hebben echter de neiging in te grijpen in de bouw waardoor het marktmechanisme verstoord raakt. Daarmee zijn de bouwbedrijven erg afhankelijk van regelgeving. Hiermee dienen ze in hun strategie rekening te houden. Ook kiezers wensen een zekere correctie van de overheid om ook zwakkeren in de samenleving een kans te geven. Onder druk van wereldconcurrentie uit Azië en Amerika zal met het scenario rekening gehouden kunnen worden dat Europa gedwongen wordt de vrije markt meer ruimte te geven, ten koste van regels en andere beperkingen. De managers van bouwbedrijven en politici zullen alleen langdurige gedragsverandering kunnen bewerkstelligen als zij zorgen voor productief gedrag dat door de markt gevraagd wordt. Dit kan het best worden gerealiseerd door haalbare verbeterdoelen te stellen die prompt worden beloofd (shaping). Ook hier kunnen daarbij de hulpmiddelen (protocol, trainingen en audit) worden benut. Doel van al die hulpmiddelen is het stapsgewijs veranderen van gedrag (shapen) in de gewenste richting.

13.9 Specificatie van de bouwcultuur

Als we het voorgaande toepassen op de drie kernproblemen in de bouw die we hebben uitgelicht (onbetrouwbaarheid, kortzichtigheid en conservatisme) komen we tot de volgende analyse:

Onbetrouwbaarheid

De bouwwereld is intern gericht. De nadruk op projecten heeft gezorgd voor een uitgebreid intern netwerk. Dit leidt tot een geringe transparantie in aanbesteding en wantrouwen bij opdrachtgever en politiek. De verwachtingen over en weer zijn onvoldoende helder. Het zorgt voor een gebrek aan strategische keuzes.

De vraag is wat binnen en buiten de branche als fout gedrag wordt gezien. Dat is niet zo helder, omdat wat voor 1992 als normaal gedrag werd beschouwd, daarna illegaal werd door de verandering in de Europese regelgeving. Men kijkt nog steeds in hoeverre het gedrag wordt bestraft en het is de vraag of de prikkels nu sterk genoeg zijn om cultuur- en gedragsverandering te bewerkstelligen. Op dit moment worden de meest ervaren netwerkers op handen gedragen. Het is de vraag of de huidige cultuurdragers de cultuurdragers van de toekomst zullen zijn. Zij worden door de jongere generatie (bijvoorbeeld de club van jongeren in de bouw *Nieuwbouw*) met straf en malversaties geassocieerd.

Gedrag (ongewenst): onbetrouwbaarheid (symptomen: machtsmisbruik, slecht imago, budget- en planningsoverschrijdingen, uitvoeringsfouten, verspilling door schade, vandalisme, ontvreemding)

Tabel 13.3 ABC analyse van onbetrouwbaar gedrag in de bouw

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>Waarde (positief-negatief)</i> | <i>Termijn Consequentie (Kort-Lang)</i> | <i>Kans Consequentie (Hoog-Laa)</i> |
|-------------------------|---|-----------------------------------|---|-------------------------------------|
| – Collega's doen het | Geeft vrijheid | P | K+L | H |
| | Snel geld verdienen | P | K | H |
| – Leidinggeven doen het | Veel geld verdienen | P | K+L | H |
| | Hoef je niet te veel in te spannen | P | K | H |
| | Wordt niet opgemerkt | P | K | H |
| | Slecht werk levert weer nieuwe (herstel)opdrachten op | P | | |
| | Machtspositie ten aanzien van opdrachtgever | P | K | H |
| | Korte termijnrelatie met opdrachtgever | N | K | H |

Gedrag (gewenst): betrouwbaarheid (afspraken nakomen, kwaliteit leveren, minder kosten)

Tabel 13.4 ABC analyse van betrouwbaar gedrag in de bouw

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>Waarde (positief-negatief)</i> | <i>Termijn Consequentie (Kort-Lang)</i> | <i>Kans Consequentie (Hoog-Laa)</i> |
|------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|---|-------------------------------------|
| – Voorbeeld-bedrijven en collega's | Vaktrots | P | L | H |
| | Besparing kosten | P | L | H |
| – Kwaliteitseisen, zoals ISO | waardoor winst- | | | |
| – Bijscholing | marge omhoog kan | | | |
| – Breed geschoolde leidinggeven | Lange termijn-relaties | P | L | H |
| – Wens van de samenleving | Gewetensrust | P | L | H |
| – Wens van de opdrachtgevers | Veel waardering | P | L | H |

Bovenstaande ABC analyses geven aan dat aan zowel onbetrouwbaar als betrouwbaar gedrag voordelen verbonden zijn. Het grootste verschil in consequenties is dat onbetrouwbaar gedrag vooral leidt tot voordelen voor de korte termijn en betrouwbaar gedrag tot voordelen op de lange termijn. Aangegeven is wat de antecedenten zijn voor beide categorieën. Om betrouwbaar gedrag te stimuleren dient meer aan scholing gedaan te worden op andere gebieden dan de al aanwezige technische expertise. Omdat bij het ongewenste gedrag er meer direct positieve gevolgen zijn dan bij het gewenste gedrag, zal dit laatste niet opgewassen zijn tegen het eerste. Daarom dienen positief directe consequenties te worden bedacht om het gewenste gedrag in stappen te versterken.

Kortzichtigheid

De grotere maatschappelijke ontwikkelingen lijken aan de bouw voorbij te gaan. De nogal op korte termijn gerichte sector heeft de politieke en maatschappelijke weerstand tegen haar manier van werken onvoldoende zien aankomen. Hoe de toekomst ook zal zijn voor de bouwsector, ze zal zeker meer aandacht moeten schenken aan haar omgeving. Ze zal strategischer moeten gaan denken. Aandacht moet geven aan de toekomst. De sector zal zich moeten beraden op toekomstscenario's. Welke belangrijke ontwikkelingen kunnen zich voordoen. In hoeverre is men daarop voorbereid? Wat zijn de sterke en zwakke punten binnen de branche, de mogelijkheden en bedreigingen? Is de huidige succesformule ook nog succesvol in de toekomst? Bedrijfskundige expertise dient ontwikkeld te worden om met de brede vraagstukken waarmee de Bouwsector te maken heeft te kunnen beantwoorden. Een technische invalshoek is niet meer voldoende.

Gedrag (ongewenst): kortzichtigheid (symptomen: ver doorgevoerde scheiding tussen ontwerp en uitvoering, geen ketendenken, afschuifgedrag, te ver doorgevoerde onderaanneming, weinig respect voor elkaars werk, uitvoeringsfouten door desinteresse en gebrek aan motivatie om het goed te doen, lange doorlooptijden, gebrek aan servicegerichtheid)

Tabel 13.5 ABC analyse van kortzichtigheid in de bouw

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>Waarde (positief-negatief)</i> | <i>Termijn Consequentie (Kort-Lang)</i> | <i>Kans Consequentie (Hoog-Laan)</i> |
|--|--|-----------------------------------|---|--------------------------------------|
| – Weinig contact met andere bedrijfstakken | Slecht werk levert nieuwe (herstel)opdrachten op | P | K | H |
| – Weinig bedrijfskundige kennis | Machtspositie ten aanzien van op- | P | K | H |

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
| – Organisatie op projectbasis | drachtgever | | | |
| – Onduidelijke TVB's (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden) | Korte termijnrelatie met opdrachtgever | N | K | H |

Gedrag (gewenst): lange termijnvisie (overleg in vroeg stadium met toeleveranciers en opdrachtgevers over wensen en verbetering van processen, aandacht voor sociale, economische, politieke en technologische ontwikkelingen)

Tabel 13.6 ABC analyse van lange termijnvisie in de bouw

| <i>Antecedenten</i> | <i>Consequenties</i> | <i>Waarde (positief-negatief)</i> | <i>Termijn Consequentie (Kort-Lang)</i> | <i>Kans Consequentie (Hoog-Laag)</i> |
|--------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---|--------------------------------------|
| – Voorbeeld-bedrijven en – collega's | Vaktrots | P | L | H |
| – Kwaliteitseisen, zoals ISO | Besparing kosten | | | |
| – Bijscholing | waardoor winstmarge omhoog kan | P | L | H |
| – Breed geschoolde leidinggevenden | Lange termijn-relaties | P | L | H |
| – Wens van de samenleving | Gewetensrust | P | L | H |
| – Wens van de opdrachtgevers | Veel waardering | P | L | H |

Bovenstaande ABC analyses laten een grote overlap zien (gewenste gedrag is identiek aan het gewenste gedrag van betrouwbaarheid). Het patroon lijkt duidelijk. De korte termijn prevaleert boven de lange termijn. Leidinggevenden met een overheersend technische achtergrond (weinig economen en bedrijfskundigen) en het geringe aantal instromers van buiten de branche belemmeren een strategische kijk op de problematiek. Ook bemoeilijken deze oorzaken de communicatie met andere belanghebbenden, zoals milieubeweging, de politiek, toeleveranciers en opdrachtgevers.

Conservatisme

De bouw heeft een eigen cultuur die niet meer past binnen de huidige maatschappelijke wens naar transparantie. Open concurrentie, minder onderlinge afspraken worden steeds meer gewenst door Europese en Nederlandse politici en de burgers. De bouw zelf heeft dit echter niet geleerd. Kenmerkend voor de branch zijn juist sterke autonomie en sterke netwerken van mensen die weten wanneer ze wie voor

welke klus het beste kunnen inschakelen. Men is in de bouw gewend te werken van opdracht tot opdracht. Er is geen traditie ontstaan van verder vooruit kijken. Van de huidige generatie leidinggevendenden kan dit ook niet verwacht worden omdat deze een gedragsrepertoire hebben dat in deze tijd niet meer versterkt wordt. Het is hoopgevend dat de jongere generatie leidinggevendenden in de bouw zich nadrukkelijk roert en veranderingen wenst. Het verdient aanbeveling dat de ideeën van deze nieuwe generatie een kans te geven.

13.10 Conclusies

Gedragsverandering in de bouw zal niet eenvoudig zijn. De noodzaak wordt niet erg gevoeld binnen de sector. De huidige acties zijn het gevolg van politieke druk. Als de druk vermindert is de kans groot dat zal worden teruggegrepen op gewoontes uit het verleden die lonend waren en zijn, zoals getoond in de ABC analyses. Pas als de druk vanuit de (Europese en Nederlandse) politiek aanhoudt en de bouw genoeg krijgt van haar reputatieschade, zal ze haar gedrag echt willen veranderen. De neiging zal groot zijn om dit via straffen te doen. Dit werkt slechts voor de korte termijn. Op lange termijn zal (indien niet veranderen ongunstiger is dan wel veranderen) gezocht moeten worden naar positieve consequenties voor haalbare doelen voor gewenst gedrag. Daarnaast zal op macroniveau gekeken worden hoe de bouwwereld en overheid dichterbij elkaar kunnen komen en op welke toekomstscenario's gereageerd dient te worden.

Een aantal ABC analyses van zowel problematisch als gewenst gedrag is gemaakt om de gedachten te bepalen. Het verdient aanbeveling om in workshopverband met mensen in de bouw na te gaan of zij tot dezelfde conclusies komen en of, en zo ja welke, veranderingen zij nastreven. Het is de bedoeling dat dit gaat 'leven'.

Specifiek heeft de bouw te lijden onder onbetrouwbaarheid, kortzichtigheid en conservatisme. Dit valt samen met de aard van het werk (pragmatisch, op projectbasis, netwerkgeoriënteerd, sterke mate van autonomie door lokaal gebonden activiteiten). Om de levensvatbaarheid van de sector te verhogen zal de aandacht verlegd moeten worden van louter technische vragen naar strategie en gedragsverandering. Dit vereist een bredere bedrijfskundige expertise bij het management, waarbij een nieuwe generatie een kans dient te krijgen.

Deze case vormt het slotstuk van de vijf case-studies. Hierbij is het abstractieniveau het hoogst. Toch kunnen we, voornamelijk door een juridische oorzaak (het verbieden van prijsafspraken door de Europese commissie in 1986), tot een analyse komen van het gedrag in de bouw. Ook hier is het veel moeilijker dan in de eerste cases om tot het specificeren van gedrag te komen. Wel maakt een analyse op bedrijfstakniveau het mogelijk om megacontingenties (Lamal, 1991), oorzaak-gevolgrelaties op grote schaal, op te sporen. Dit maakt het mogelijk om op

bedrijfs- of afdelingsniveau workshops te geven om daar prestaties te specificeren. Dit is naar aanleiding van verspreiding van bovenstaande tekst ook inderdaad gebeurd. Zodoende zijn we weer terug bij het niveau van de eerste case en is de kring rond.

14. Conclusies en aanbevelingen

Hoofdstuk 1 begon met een aantal praktische en theoretische vraagstukken waaraan ons onderzoek een bijdrage wilde leveren via de gedragsanalyse. Vervolgens gaven we aan volgens welke onderzoeksmethode wij wilden werken om de resulterende probleemstelling en onderzoeksvragen tijdens het veldonderzoek te adresseren. Na het literatuuronderzoek waarin uitgangspunten, theorie, technieken en een protocol werden geformuleerd, volgde het empirisch onderzoek waarbij het protocol werd toegepast op vijf casestudies die in complexiteit toenamen.

In dit concluderende hoofdstuk gaan we na wat terechtgekomen is van onze voornemens. Ten eerste of het onderzoek is uitgevoerd zoals voorzien. Daartoe evalueren we de methodologische uitvoering van de casestudies volgens de methode Eisenhardt (1989), zoals uiteengezet in §1.3. Dit doen we in § 14.1. Na deze methodologische verantwoording gaan we in §14.2 ten tweede na welke specifieke bijdragen de vijf casestudies leveren aan de onderzoeksvragen, zoals beschreven in §1.1, uitmondend in §1.2. Deze specifieke bijdragen monden uit in een vijftal proposities, die in vervolgonderzoek kunnen worden uitgewerkt in nieuwe onderzoeksvragen. Nadat de specifieke bijdragen van de afzonderlijke casestudies in §14.2 zijn beantwoord, worden in §14.3 de onderzoeksvragen één voor één beantwoord. In §14.4 tenslotte wordt de algemene probleemstelling van het proefschrift beantwoord.

14.1 Methodische verantwoording

Hier evalueren we de wijze waarop het casestudie onderzoek is uitgevoerd. Voor uitleg van die stappen verwijzen we naar paragraaf 1.3. De resultaten van de uitgevoerde stappen worden hieronder geformuleerd.

14.1.1 *Opstarten*

Aanleiding van de studie was de vraag of gedragstherapeutische interventies in organisaties zouden werken. Na een literatuurstudie, resulterend in een aantal publicaties, begon de eerste veldstudie. Het protocol, zoals geformuleerd in hoofdstuk 5, werd toegepast. Dit leidde een prestatieverbetering van 37% na twee jaar met een geschatte besparing van 100.000 gulden (zie tabel 14.1 voor de belangrijkste caseresultaten). Opvallend was de ervaring dat vrije tijd door het personeel niet als beloning werd gezien. Want prestatieverbetering zou leiden tot een vrije vrijdag en dit

impliceerde boodschappen doen met de partner. Daarom werd naar andere beloningen gezocht via een vragenlijst. Hieruit werd geput tijdens de groepsbeloning, een avondje uit bij prestatieverbetering van meer dan 5% in 3 maanden. Een andere bevinding bij deze casestudie was dat de afdeling niet over een prestatiemaat beschikte. Dit roept de vraag op hoeveel afdelingen van Nederlandse bedrijven en instellingen niet beschikken over een (collectieve) prestatiemaat. Vervolgonderzoek zou hierover duidelijkheid kunnen geven. Hetzelfde geldt voor onderzoek naar de aanwezigheid van deugdelijke prestatiegrafieken en beloningsplannen. Verwacht mag worden dat deze zelden worden aangetroffen als basale prestatie-maten al ontbreken.

Behalve een eerste overzichtelijke casestudie wilden we een aantal casestudies uitvoeren waarbij twee elementen centraal staan. De grootschaligheid (gezien de bevindingen van Lamal, 1991a) over het te lage analyseniveau van gedragsanalytisch onderzoek en standaardisering/protocollering van de aanpak. Deze doelstellingen hebben we als volgt bereikt. Ten eerste zijn we bij ons onderzoek en overleg met Amerikaanse onderzoekers gestuit op een stappenplan en protocol van gedragsmanagement. Dit is voornamelijk geleerd tijdens de Train de trainerscursus die door Daniels werd aangeboden. In deze training staat het ABC model van gedragsverandering centraal, evenals de in hoofdstuk 5 genoemde stappen. Deze zijn voornamelijk gebaseerd op Daniels (1989) en vernieuwd in Daniels & Daniels (2004). Daarnaast leidde een stage van 9 maanden voor de Europese licentiehouders van Aubrey Daniels International in Londen, Quo Behavioural Systems, tot het verwerven van de performance management audit van hoofdstuk 6 en 9.

De training en audit maakten het mogelijk om de casestudies op te schalen. De training werd gegeven voor sponsors van het Center for Organizational Learning van de Universiteit Nyenrode. Dit leverde een aantal cursisten op die de kennis ter plekke toepasten. Case 2 (hoofdstuk 7) is daarvan het resultaat. Verder kon de onderzoeker individuen en teams trainen die in gedragsmanagement geïnteresseerd waren. Hiervan is case 3 (hoofdstuk 8) het resultaat. Doordat de onderzoeker werkzaam is aan de universiteit werden studenten ingeschakeld. Bij casestudies 4 (hoofdstuk 11) in de vorm van een afstudeerproject.

14.1.2 Het selecteren van casestudies

Zoals in hoofdstuk 1 aangegeven is aselechte steekproeftrekking niet aan te bevelen (Eisenhardt, 1989, p. 537) bij casestudie onderzoek. Beter is om cases te selecteren die theoretisch interessant zijn. In ons geval ging het om cases met toenemende complexiteit en reikwijdte voor het toepassen van het protocol. We begonnen met een relatief kleinschalige casestudie op de werkvloer om het protocol zelf te kunnen toetsen. Bij de tweede studie werd een deelnemer aan de training gevolgd en de organisatie dus geselecteerd op de cursusdeelnemer die het protocol verder

wilde toepassen. De derde casestudie vond plaats nadat het protocol in de vorm van een audit was ontworpen en een consultant was opgeleid om het bij een van zijn klanten toe te passen. De vierde case werd geselecteerd op basis van de vraag die deze had: het specificeren van het concept *lerende organisatie*. Ten slotte deed de mogelijkheid van analyse van de bouwcultuur zich in de afgelopen jaren voor. De onderzoeker werd gevraagd in een grootschalig onderzoek in de bouw te participeren. Zijn inbreng leidde onder andere tot het artikel *Gedragsverandering in de bouw* die hier in enigszins gewijzigde vorm als casestudie is opgenomen. Dit leidde tot drie workshops voor de branchevereniging Bouwend Nederland, de jongerenorganisatie Nieuwbouw en een toonaangevend ingenieursbureau. Een aanwijzing dat de cultuuranalyse ruimte biedt voor concrete projecten op verschillend niveau. Deze vraaggestuurdheid van het onderzoek draagt bij aan het verkleinen van de geconstateerde kloof tussen theorie en praktijk.

Maken van instrumenten en protocollen

Het is bij casestudies de normale praktijk om gebruik te maken van meerdere data-verzamelmethode. Daarbij zijn interviews, observaties, literatuurstudie en documentanalyse gebruikelijk om tot 'triangulatie' (bevestiging van meerdere kanten) te komen. Gewoonlijk beperkt men zich op deze wijze tot *kwantitatieve* data. Volgens Eisenhardt is dit echter niet noodzakelijk en daar sluiten wij ons bij aan. Kleinschaliger casestudies in de gedragsanalyse zijn juist vaak kwantitatief van aard. Bij de kleinschaliger cases hebben wij dan ook kwantitatieve gegevens gebruikt. Bij de grootschaliger cases was sprake van kwalitatief onderzoek, waarbij het ABC-analyse deel van het protocol centraal stond.

Zoals aanbevolen door Eisenhardt hebben we gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelmethode. Bij de eerste case ging het om een aantal dagen meedraaien in de productie, het interviewen van de productiemedewerkers (om te komen tot een ABC analyse en vervolgens tot het wijzigen van zowel antecedenten als consequenties), het coachen van de chef van de afdeling en het doen van interventies (meten, feedback, doelstellen en belonen). Bij de relatief kleinschalige casestudies konden alle stappen van het protocol doorlopen worden, bij de complexere projecten beperkten we ons dan ook tot het specificeren van gedragscategorieën en ABC analyses. Dit leidde in het geval van de bouw zoals eerder aangegeven tot deelprojecten, waarin andere onderdelen van het protocol wel konden worden toegepast.

Ook hebben we in dit onderzoek, zoals aanbevolen door Eisenhardt (1989), gebruik kunnen maken van meerdere onderzoekers. Zoals verwacht kon de rode lijn van de gedragsanalyse redelijk gemakkelijk behouden blijven, ondanks de variatie aan cases. Mede door bovengenoemde standaardisatie van maatregelen. Gedragsmanagement gaat vrijwel altijd in samenwerking met de medewerkers van de be-

treffende organisatie. Alleen al het kennen van de juiste beloningen, zoals naar voren kwam in case 1, vergt goede kennis van de cliënt. Daarnaast is samenwerking met studenten, consultants en leidinggevend personeel onontbeerlijk. Zij kwamen allemaal met hun eigen ideeën en deze konden relatief gemakkelijk binnen het theoretisch kader worden geplaatst. In de meeste casestudies voerde de onderzoeker of een van zijn medewerkers de studie uit. In slechts één geval was hier een groep bij betrokken. In de toekomst verdient het aanbeveling om vaker in groepen tegelijk gedragsmanagement projecten uit te voeren.

14.1.4. Het veld in

We verwachtten dat meerdere dataverzamelingmethoden tegelijk zouden worden gebruikt. Zowel kwantitatieve als kwalitatieve data. Vaak zijn casestudies alleen kwalitatief van aard. In ons geval konden we bij drie van de vijf cases kwantitatief onderzoek doen. Bij twee van de drie betrof het directe prestatie-maten, bij de derde, de audit, betrof het een beoordelingslijst met dus vooral subjectieve maten. Bij de overige grootschaliger casestudies ging het alleen om ABC analyses, die kwalitatief van aard zijn. Daarbij werd gebruik gemaakt van interviews en participerende observatie.

Ook werd verwacht dat dataverzameling en data-analyse door elkaar gaan lopen (Glaser en Strauss, 1967). Inderdaad speelde de ABC analyse een belangrijke rol in het onderzoek. Dit was het gevolg van de directe toegang tot de meest geavanceerde trainingsmaterialen in de markt, die van dr. Aubrey Daniels (1991, 1993, 1998, 1999a, b). In de literatuur van gedragsmanagement waren, zeker bij grote casestudies, nog niet eerder expliciete ABC analyses te vinden. Op zichzelf merkwaardig omdat functionele analyses juist de kern van de gedragsanalyse vormen. Dit in tegenstelling tot veel ander onderzoek waarbij juist structuren centraal staan.

Wij hopen met de ABC analyses een gemakkelijk hulpmiddel te hebben laten zien die goed gebruikt kan worden als eerste stap naar specifieke interventies. ABC analyses geven immers aan welke consequenties en antecedenten het huidige gedrag bepalen en daarmee aanwijzingen voor manieren om deze oorzaken te wijzigen of nieuwe toe te voegen.

De studie als geheel kan ook worden gezien als een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Hoewel bij de gedragsanalyse een positivistische, kwantitatieve benadering centraal staat werd ook veel gebruik gemaakt van kwalitatieve technieken als interviews en participerende observatie.

14.1.5 Analyse van de gegevens

Zoals eerder gehoopt kon de analyse van de gegevens worden bereikt door protocollering. Anders dan bijvoorbeeld het prestatieverbetersysteem Promes hebben we bewust afgezien van het maken van samenvattende statistieken omdat deze van weinig betekenis zijn voor de betreffende medewerkers. Liever specificeerden we het protocol van hoofdstuk 5 dusdanig dat er in verschillende situaties mee kon worden gewerkt.

De stappen maakten duidelijk wat gebeuren moest. Ze lieten ook zien dat bij de grotere casestudies slechts een van die stappen, de ABC analyse, geschikt was om te gebruiken. De geprotocolleerde training zorgde voor het werven van nieuwe cases en het invullen van grootschaliger cases. Door de ABC analyse kan men door de bomen het bos zien. Daarna kan weer naar de bomen gekeken worden door op lager niveau via training en coaching specifieke resultaatverbetering en gedragsverandering te bevorderen.

14.1.6 Hypothesevorming

Op basis van de resultaten van de analyses binnen en tussen casestudies kwamen we met hypotheses over de toegevoegde waarde van de casestudies. In hoeverre is vorig onderzoek gerepliceerd? Wat is de extra waarde geweest? Wat hebben we ervan geleerd? Wat zou in het vervolg beter gedaan kunnen worden? Wat zijn de beperkingen geweest van de aanpak?

Algemene conclusies trekken we zodadelijk. Hier zullen we de bijdragen van de afzonderlijke casestudies beschrijven. Zoals ook al uit hoofdstuk 3 bleek, bij de bespreking van de Amerikaanse veldexperimenten, blijken ook hier de veldexperimenten te leiden tot significante resultaatverbeteringen. Dat ook andere oorzaken mede bepalend kunnen zijn geweest kunnen we niet uitsluiten, maar de resultaten wijzen wel in de richting van een positieve invloed van de interventies op de resultaten.

In ons onderzoek hebben we ons niet beziggehouden met de kracht van de afzonderlijke elementen, de stappen. Hierover is al veel onderzoek beschikbaar. Duidelijk is dat de theorie van gedragsmanagement beloning als belangrijkste element beschouwt. Beloning kan echter alleen werken als aan bepaalde voorwaarden is voldaan. Deze voorwaarden zijn zoveel mogelijk in de overige stappen verwerkt. Wel durven we de stelling aan dat feedback en doelstellen *zonder* beloning slechts beperkt effectief zal zijn. Dit is ook weer een hypothese die in vervolgonderzoek nader onderzocht kan worden.

De toegevoegde waarde van het onderzoek als geheel ligt in de nieuwe locatie, Nederland. Verder is in Europa ook nog nauwelijks onderzoek gedaan naar gedragsmanagement. Hierin zou vervolgonderzoek verandering kunnen brengen.

Voorts hebben we in het onderzoek gebruik gemaakt van enkele grootschaliger casestudies dan gebruikelijk bij gedragsmanagementonderzoek. Hoewel de methodologie van de gedragsanalyse sterk is, schrok deze lange tijd bedrijfskundigen af. Wij hopen met de resultaten van dit onderzoek een bijdrage te leveren aan de populariteit van de gedragsanalyse bij bedrijfskundigen. De kracht van de gedragsanalyse is het specificeren van begrippen in observeerbare termen. Een verademing bij veel vage, of abstracte, termen die in de bedrijfskunde worden gebruikt, soms spottend gebruikt in het spelletje ‘bullshit bingo.’

De verschillen en overeenkomsten tussen de casestudies zijn verder samengevat in tabel 14.1. Zo varieerde de aanpak van veldexperimenten tot analyses, was de hoofdonderzoeker in verschillende mate betrokken bij de betreffende case, verschilden de methodes van kwalitatief tot kwantitatief en verschilden de sectoren en prestatie-maten/afhankelijke variabelen. Hiermee hebben we een stap gezet in het presenteren van de toegepaste gedragsanalyse in organisaties in Nederland, maar het onderzoek is niet ten einde.

In het vervolg kunnen meer bedrijfstakken worden onderzocht. Talloze gedragingen en resultaten vragen nog om exploratie. Daarmee zullen de ervaringen en theorievorming worden uitgebreid en aangescherpt. Belangrijk is ook de vraag of ook steeds meer nijpende en lastiger problemen binnen bereik van de gedragsanalyse zullen komen.

14.1.7 Theorievorming

Door het onderwerp *beloning* in al haar facetten op de agenda te zetten voor de verklaring van gedrag en resultaten kunnen we meer (be)grip krijgen van/op het functioneren van organisaties. Alleen als de juiste context wordt geschapen voor het juist belonen zijn verbeterde prestaties te verwachten. Dat directe zekere beloningen veel beter werken dan toekomstige onzekere is een belangrijke les voor leidinggevendenden. Het betekent dat zij in hun dagelijkse stijl soms grote veranderingen dienen te maken. Het specificeren van prestaties is een tweede belangrijke aanvulling op de organisatieontwikkelingsliteratuur. Het wordt minder soft en beter te evalueren.

Binnen de gedragsmanagementliteratuur levert dit onderzoek bouwstenen voor het standaardiseren van interventies in de vorm van protocollen. Verder hebben we voor het eerst bij een tweetal grootschalige casussen ABC analyses uitgevoerd die betrokkenen uitnodigen tot aanvulling. Ook bieden deze de mogelijkheid om op verschillende niveaus interventies uit te voeren die in het protocol zijn gespecificeerd.

De grootste beperking van de bestaande uitvoering van de casestudies zit hem in de beperkte verwerkingscapaciteit van de onderzoekers. De schat aan kennis die is opgebouwd binnen de wetenschap kan maar in beperkte mate worden verwerkt.

Het is daarom zo relevant dat onderzoekers samenwerken om de resultaten te kunnen begrijpen. Verder hopen we dat zowel managers als consultants inzien dat veranderen niet alleen van de wil afhangt, maar dat de wetenschap beschikbaar is om de (sociale) omgeving dusdanig te ontwerpen dat het beste uit mensen wordt gehaald. Het sluit hier meer aan bij een groene of witte interventiebenadering dan een blauwe of rode.

14.1.8 Afronding

In de inleiding schreven we dat verwacht werd dat de studie een groter aantal jaren in beslag zou nemen dan gebruikelijk bij promotieonderzoek. Immers een nieuw gebied werd verkend waarmee alleen Amerikaanse onderzoekers en adviseurs ervaring hadden opgedaan. Langdurige literatuurstudie zou worden verricht om dit nieuwe vakgebied in de vingers te krijgen. Zowel de filosofie (het behaviorisme), de theorie en methodologie van de gedragsanalyse zou moeten worden beheerst om spijkers met koppen te kunnen slaan in het veld. Met de Amerikanen zou contact worden gezocht om de trainingsmaterialen en andere hulpmiddelen te vinden die voor de Nederlandse situatie bewerkt moeten worden (bijvoorbeeld het vertalen). En om, indien mogelijk, door hen getraind en gecoacht te worden. Dit is allemaal gelukt. Na vijf casestudies hebben we een punt achter het onderzoek gezet. Het vijftal vormt een afgerond geheel in termen van de variatie aan analyseniveaus (van afdeling tot sector) en in termen van omvang. Een aantal van vier tot tien wordt immers als ideaal gezien. Onder de vier is het moeilijk generaliseren, boven de tien wordt het moeilijk om te gaan met de complexiteit.

14.2 Caseresultaten

Na de verantwoording van de totale aanpak van het empirisch onderzoek in de vorige paragraaf gaan we in deze paragraaf na wat de afzonderlijke casestudies aan kennis opleveren voor het aanpassen van het uit de theorie afgeleide protocol. Dit mondt uit in een aantal proposities die als uitgangspunt hebben gediend voor de volgende case in rij en kunnen helpen bij vervolgonderzoek. We sluiten het hoofdstuk af met het beantwoorden van de onderzoeksvragen en de slotconclusies.

Implicaties voor theorie en protocol

In hoofdstuk 2 bespraken we de kern van de gedragsanalytische theorie. De basistheorie is gevormd in het laboratorium. De 'body of knowledge' die daar is ontstaan door experimenten uit te voeren met proefdieren wordt de *experimentele gedragsanalyse* genoemd. Het gaat hierbij om wetmatige relaties tussen omge-

vingsvariabelen en gedrag. Bij omgevingsvariabelen kan gedacht worden aan antecedente prikkels, zoals het aan of uit staan van een lampje, of uit consequenties, zoals een beetje voedsel na het indrukken van een knop (Skinner, 1938). Dergelijke laboratoriumonderzoekingen werden snel complexer. Tegenwoordig worden de verschillende interactie-effecten onderzocht tussen vormen van antecedente prikkels, soorten van beloning, communicatie tussen meerdere diersoorten in het laboratorium en de verschillende manieren waarop drugs invloed hebben op prestaties (bijvoorbeeld Winsauer, Moerschbaecher & Roussell, 2008).

| <i>Casus</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--|--|---|---|---|
| <i>Sector</i> | Productieafdeling | Kunststof-fabriek | Verwerkings-industrie | Divisie mul-tinational chemie | Gehele bouwsector |
| <i>Hoofdstuk</i> | 7 | 8 | 9 | 12 | 13 |
| <i>Prestatie/ afhankelijke variabele</i> | % directe tijd | % goede meldingen | Huidig niveau en potentieel | Divisiecul-tuur | Sectorcul-tuur |
| <i>Medewerkers</i> | Productie | Onderhoud | Productie | Professio-nals | Bedrijfstak |
| <i>Vorm protocol</i> | Kaal | Training | Audit | Analyse | Analyse |
| <i>Soort onderzoek</i> | Veldexperi-ment | Veldexperi-ment | Audit | (ABC-) ana-lyse | (ABC-) ana-lyse |
| <i>Analyseniveau</i> | Afdeling | Divisie | 2 divisies | Divisie | Sector |
| <i># onderzoekers</i> | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| <i>Methode</i> | Coaching | Train./coa-ach. | Train./coa-ching | Coaching | Theoretisch |
| <i>Kwantitatief of kwalitatief?</i> | Beide | Beide | Beide | kwalitatief | kwalitatief |
| <i>Bijdrage weten-schap</i> | Protocol werkt in be-drijfs- en Ne-derlandse context | Training draagt bij aan het in-voeren van het protocol | Protocol in vorm van audit als diagnostisch instrument legt gebrek-kige toepas-sing ge-dragsmana-gement bloot | Ingevulde ABC-analy-ses voor het eerst op divi-sie-niveau toegepast | Ingevulde ABC-analy-ses voor het eerst op sec-torniveau toegepast |
| <i>Bijdrage praktijk</i> | 37% in twee jaar, 100.000 gul-den pj | Van 45 naar 90% in een jaar | 50% van po-tentieel gere-aliseerd | Inzicht in oorzaken en gevolgen | Inzicht in oorzaken en gevolgen |

Tabel 14.1 Kenmerken van de casestudies

In de *toegepaste gedragsanalyse* worden de wetmatigheden die onder gecontroleerde omstandigheden in het laboratorium zijn ontdekt toegepast in de praktijk om menselijke problemen aan te pakken. Te denken valt aan het verbeteren van schoolprestaties, het oplossen van psychische problemen (in dit vakgebied *gedragsproblemen* genoemd) en het verbeteren van werkprestaties (*gedragsmanagement*, in dit proefschrift centraal). Belangrijkste bijdrage die de experimentele gedragsanalyse heeft geleverd aan de toegepaste gedragsanalyse is het overweldigende belang van consequenties van gedrag op toekomstig gedrag.

Het was bij voorbaat onwaarschijnlijk dat fundamentele wetmatigheden, ontdekt in het laboratorium, in ons veldonderzoek zouden worden weerlegd. Dat was ook niet de doelstelling van dit proefschrift. De bijdrage van dit proefschrift ligt niet in het toetsen van de fundamenteel onderliggende gedragprincipes, maar in uitbreiding van de theorie via een daaruit afgeleid protocol, toegepast in casestudies. Het gaat hierbij in het bijzonder om het toetsen of het protocol een goede operationalisatie van de theorie blijkt te zijn, het protocol goed is ontworpen en toegepast en welke contextvariabelen de werkzaamheid van het protocol beïnvloeden.

Het protocol bestaat uit een aantal stappen. Deze stappen zijn niet alleen afgeleid uit gedragsanalytisch laboratoriumonderzoek, maar ook is geput uit sociaal-wetenschappelijk bedrijfskundig veldonderzoek. Zo is veel onderzoek gedaan naar de effecten van feedback en doelstellen, ook in combinatie, op performance (Pritchard, Harrell, DiazGranados & Guzman, 2008). Dergelijk onderzoek is weliswaar niet zo ‘hard’ als het gedragsanalytisch laboratoriumonderzoek, het verschaft wel nuttige aanwijzingen over mogelijke causale relaties.

Case 1

De aanleiding van case 1 was een verwondering over het feit dat de gedragsanalyse zo dominant aanwezig is bij de gedragstherapie, maar nauwelijks aanwezig leek in de interventie- en organisatiekunde. In een klassieke overzicht van organisatiekundige theorieën (Burrell & Morgan, 1979) wordt het behaviorisme wel genoemd, maar niet verder uitgewerkt. Pas in het werk van De Caluwé en Vermaak (2006) wordt de door ons gevoelde behoefte om dit nader te onderzoeken bevestigd.

Verder zien we in de literatuur een vraag naar overbrugging tussen theorie en praktijk. Er is genoeg evidence-based-management, genoeg goed degelijk onderzoek beschikbaar, maar dit wordt onvoldoende door praktijkmensen gebruikt. Hiervoor worden verschillende redenen gegeven, waarvan de belangrijkste zijn dat de toegankelijkheid te wensen overlaat en te weinig aansluit bij de behoeften van mensen uit de praktijk bij het oplossen van hun problemen. Daarom zou de evi-

dence-based gedragsanalyse in een helder uitgewerkt en overdraagbaar protocol moeten worden uitgewerkt en toegepast in een aantal casestudies. Deze zouden kunnen leiden tot nieuwe theorievorming indien zij variëren op nieuwe dimensies, met name de grootte van het analyseniveau (variërend van afdeling tot bedrijfstak).

Een derde reden om aan de eerste case te beginnen was een vraag uit de literatuur of in de VS ontwikkelde theorieën en methodieken ook buiten dat land gelden. Naarmate we er achter kwamen dat de gedragsanalyse in beperkte mate in de VS werd toegepast, was het de vraag of het ook in Nederland zou werken.

Conclusie die getrokken wordt uit case 1 is in de eerste plaats dat het nodig was om de prestaties te gaan meten. Nadat een meetsysteem is ingevoerd, stijgen de beoogde prestaties met 8% in 3 maanden en met 30% tijdens de follow-up fase (een return-on investment van ongeveer 1:16 gedurende het eerste jaar). Ten tweede valt op dat men liever de groepsprestatie dan de individuele prestatie wilde meten. Dit aandachtspunt ontbrak nog in het protocol. Dit zou kunnen wijzen op een cultureel verschil tussen de VS en Nederland, tussen een meer individualistische en een groepscultuur. Tenslotte merken we dat het noodzakelijk is om het protocol in nauwe samenwerking met de medewerkers te gebruiken, zeker als het gaat om het stellen van doelen (niet te hoog) en het vaststellen van de juiste beloningen. Uit deze resultaten volgt een propositie die we in de latere cases nader hebben onderzocht.

Theorievorming

Belangrijkste doel van deze case was om de gedragsanalytische gegeneraliseerd zou kunnen worden naar een nieuw domein (van een klinische populatie naar het bedrijfsleven) en naar een nieuwe locatie (van de VS naar Nederland). De theorie en het protocol zouden moeten worden verworpen als de resultaten van de afdeling niet zouden zijn gestegen of zouden zijn gedaald. Op grond van de studies blijkt er geen aanleiding om de theorie en het daaruit voortvloeiende protocol te verwerpen. Wel werd het protocol op een tweetal punten aangescherpt. Ten eerste gaf men aan niet individuele prestaties centraal te willen veranderen, maar groepsprestaties. In de tweede plaats was de keuze van de beloning aanvankelijk niet goed gekozen. Na overleg met een aantal sleutelfiguren van de afdeling werd niet gekozen voor vrije tijd als beloning, maar voor een avondje uit. Of dit wijst op culturele verschillen tussen de VS en Nederland zal vervolgonderzoek moeten uitwijzen. Wij verwachten echter dat er ook grote verschillen zijn *tussen* organisaties in één landencultuur. In dit geval was de organisatie sterk gericht op zelfsturing per produktgroep en afdeling, zodat het veranderen van *groepsprestaties* bij deze organisatie het meest voor de hand lag. Bij gedragsverandering is het overigens niet zo interessant wat de verschillen tussen groepen en culturen zijn. Interessanter is om per geval te kijken wat de huidige prestatie is en deze te verhogen met de

specifieke beloningen die voor die case gelden. En die verschillen altijd per situatie. Het protocol is, zo verwachten wij, echter in een grote variatie van situaties valide, maar mist de groepsdimensie.

Conclusies:

- Ja, prestatietijging, ook bij follow-up-metingen;
- Aanvankelijk ontbreken van prestatiemeting en andere onderdelen van het protocol in de dagelijkse werkzaamheden;
- Beloning sloot aanvankelijk niet aan bij de wensen van de medewerkers;
- Men wilde groepsprestatie ipv individuele prestaties veranderen;

Hoofdconclusie:

- In het protocol dient explicieter aandacht te worden besteed aan *groepsprestaties*.

Hieruit volgt propositie 1:

Propositie 1

Het protocol dient te worden aangevuld met passages waarin expliciet de mogelijkheid wordt opgenomen om *groepsprestaties* te veranderen (via specificeren, meten, analyseren, feedback, doelen stellen en belonen).

Case 2

Belangrijkste aanleiding van case 2 was propositie 1. In het bijzonder werd hier getoetst of het protocol ook via training zou kunnen worden overgedragen en zou doorwerken. Uit case 1 bleek deze op afdelingsniveau te werken via coaching van de chef van de afdeling en via direct contact met de medewerkers. Nu ontstond een complexere situatie, waarbij de onderzoeker er minder dicht 'op zou zitten'. Verder wilden we weten of ook hier het protocol nog niet werd toegepast. Dit bleek inderdaad niet het geval te zijn. Het resultaat bleek te verdubbelen toen dit wel gebeurde. Een bijkomende uitkomst was dat het protocol ook bij onderhoudstaken met succes bleek te kunnen worden uitgevoerd en niet alleen bij traditionele productietaken.

Theorievorming

Als de resultaten niet waren gestegen zou het protocol en de theorie zijn ontkracht. Gezocht had moeten worden naar alternatieve verklaringen. Aangezien een sterke theorie als de gedragsanalyse, die in honderden laboratorium- en veldstudies is gevormd (Sulzer-Azaroff & Maier, 1991) moeilijk met één veldexperiment weerlegd zou kunnen worden, zou nader moeten worden bekeken of het protocol op een onjuiste manier zou zijn overgedragen door de onderzoeker aan de interne consul-

tant of dat de interne consultant het protocol verkeerd zou hebben toegepast. Dat laatste zou veroorzaakt kunnen zijn door meerdere factoren. Bijvoorbeeld door het onjuist specificeren van het gewenste gedrag, het onjuist meten, het verkeerd analyseren van de oorzaken en gevolgen van het probleem, het verkeerd geven van feedback, het stellen van te hoge doelen en het gebruiken van de verkeerde beloningen. Hier mag worden geconcludeerd dat aan al deze voorwaarden werd voldaan en de gewenste prestatieverbetering werd bereikt.

Conclusies:

- Overdracht via training relatief gemakkelijk en effectief (verdubbeling van de prestatie);
- Ook werkzaam bij servicetaken;

Hoofdconclusie:

- Ter verspreiding kennis kan protocol worden gevormd in een trainingsformat.

Hieruit volgt propositie 2:

Propositie 2

Invoering en verspreiding van gedragsmanagement wordt bevorderd als het protocol in de vorm van een groepstraining wordt overgedragen aan meerdere cursisten. Deze kunnen daarmee zelfstandig prestaties verhogen binnen hun eigen groep. Het protocol moet verder worden aangepast als we prestaties willen veranderen op een hoger niveau dan afdelingen, bijvoorbeeld bij divisies, organisaties en bedrijfstakken.

Case 3

Net als bij de vorige cases was bij case 3 de belangrijkste aanleiding het ervaren gebrek aan het toepassen van het protocol op groepsniveau. In case 3 wilden we het protocol echter toepassen op een hoger niveau dan afdelingsniveaus. We operationaliseerden deze uitbreiding van de theorie ditmaal niet via een training (case 2), maar via een audit. Bij de audit werd het protocol 'scoorbaar' gemaakt. Via observaties, interviews en documentanalyses werd een organisatie-onderdeel gescoord door een in het protocol opgeleide consultant.

Uit de score van de audit blijkt de divisie op 50% van haar mogelijkheden te presteren. Prestaties blijken in onvoldoende mate te worden gespecificeerd, gemeten, geanalyseerd en teruggekoppeld. Ook doelen worden verkeerd gesteld en beloningen zijn vaak negatief (vermijden van straf) in plaats van positief (krijgen van iets wenselijks). Hierbij mag worden aangetekend dat de vervolgstappen in het

protocol moeilijk te zetten zijn als aan de eerste stappen (specificeren en meten) niet is voldaan.

Met de derde case hebben we de relatief eenvoudige casestudies afgerond. De twee laatste casestudies, 4 en 5, volgen niet direct uit de derde. Voor vervolgonderzoek kunnen we echter aanbevelen om de audit in vragenlijstvorm in lekentaal te vertalen, zodat de stelling dat de gedragsgerichte benadering van performance management slechts beperkt wordt toegepast, breder kan worden getoetst in de vorm van een vragenlijst.

Theorievorming

Belangrijkste doel van deze case was om na te gaan of het protocol in de vorm van een audit kon worden ontworpen en wat de effecten daarvan zouden zijn. Ook waren we geïnteresseerd of wederom zou blijken of evidence-based gedragsmanagement niet werd toegepast. Case 3 bevestigt het vermoeden dat de principes van performance management zoals geformuleerd in het gedragsanalytische protocol, onvoldoende door het management van de divisie werden toegepast, zoals al eerder in case 1 en 2 duidelijk werd. Bijdrage van de audit is dat nu per organisatie op *organisatieniveau* kan worden nagegaan in hoeverre gedragsmanagement wordt toegepast en waar verbeterkansen liggen. Waarna interventies via training en coaching kunnen volgen.

Conclusie:

- Audit legt sterke en zwakke punten bloot;

Hoofdconclusie:

- Protocol kan in vorm van audit worden gevormd, waarbij (beoordelings- en beloning-) systemen worden meegewogen.

Hieruit volgt propositie 3:

Propositie 3

Het protocol dient verder te worden aangepast om de gedragsanalyse op nog hogere analyseniveau's toe te passen. Of om andere aanpassingen van het protocol te laten plaatsvinden als alternatief voor de audit.

Case 4

In deel III van het proefschrift kwamen we tegemoet aan de behoefte om de gedragsanalyse op complexe constructen toe te passen. We begonnen met een hoofdstuk dat enkele centrale constructen in gedragstermen 'deconstrueerde'. Vervolgens werd in hoofdstuk 11 de gedragsanalyse toegepast op een organisatie die

lerend wilde worden. Een deel van het protocol werd op deze case toegepast. Namelijk het specificeren van gebruikte constructen in meer observeerbare termen (stap 1) en het analyseren van dat meer observeerbare gedrag via de ABC-analyse (stap 3). Bij complexe gevallen als deze is het belangrijk om een goede diagnose te maken en niet te snel tot actie over te gaan. Ook kwantitatieve metingen zijn in deze gevallen lastig. Bij de eerste casestudies kon dat nog wel omdat snel de vinger op de zere plek kon worden gelegd. Ook is het in complexe casestudies als deze veel lastiger om de *juiste* diagnose te stellen. Iedere onderzoeker zal een eigen interpretatie geven van deze relatief complexe werkelijkheid. Het ABC-model kan als basis dienen om met meerdere belanghebbenden de door hen ervaren oorzaken en gevolgen van een vraagstuk letterlijk op een rijtje te zetten. Het ABC-model vormt de basis van de gedragsanalyse en is evidence- based. De theorie is namelijk gebaseerd op laboratoriumonderzoek waarin de verbanden tussen antecedenten, gedrag en consequenties zijn gespecificeerd, gemeten en gewijzigd. In deze case zijn de ABC-analyses tot stand gekomen in samenspraak met de onderzoekster, haar interne en haar externe begeleider. Het maakte nieuwsgierig of de aanpak ook op nog hoger abstractieniveau toepasbaar zou zijn en daarvoor selecteerden we case 5, een bedrijfstak.

Theorievorming

Doel van deze case was om het protocol toe te passen op een case op divisieniveau en om deze divisie te helpen te evolueren naar een *lerende organisatie*. Al snel werd duidelijk dat, gezien de tot 3 maanden gelimiteerde doorlooptijd van het onderzoek, het protocol niet in zijn geheel kon worden toegepast (zie tabel 5.1). We hebben ons hier beperkt tot de eerste twee stappen, *specificeren* en *ABC-analyse*. Zoals in hoofdstuk 2 uiteengezet, vormt het ABC-model en de daaruit afgeleide ABC-analyse de kern van de gedragsanalyse. Door antecedenten en consequenties op een rij te zetten wordt duidelijk waarom een bepaald resultaat wordt geleverd en/of waarom bepaald gedrag wordt getoond. Aangezien het bij deze case om een complexe situatie gaat, waarbij veel prikkels op het gedrag inwerken, is het lastig, zo niet onmogelijk om de juiste antecedenten en consequenties vast te stellen. Het begrip *lerende organisatie*, waar het hier om ging, is zo abstract, dat ook slechts enkele concretiseringsslagen konden worden gemaakt. Het concretiseren en het analyseren van het gedrag vond weliswaar plaats in nauw overleg tussen onderzoeker, uitvoerder en interne consultant, waardoor de gegevens enige intersubjectieve waarde hebben. Maar het is waarschijnlijk dat drie andere onderzoekers tot andere uitkomsten waren gekomen. Hier is dus geen sprake van weerlegging. De waarde van ABC-analyses zal toenemen als ze in groepen worden opgesteld. Het protocol heeft zijn beperkingen in situaties van tijdgebrek, grote en complexe casestudies.

(Hoofd)conclusie:

- Bij conceptueel complexe organisatie waarbij veel begrippen moeten worden gespecificeerd in gedragstermen kan het verstandig zijn om slechts de eerste stappen van het protocol (vooral de stappen *specificeren* en *ABC-analyse*) te gebruiken. Als de tijd het toelaat kunnen de vervolgstappen worden gezet.

Hieruit volgt propositie 4:

Propositie 4

In cases op divisie en bedrijfstakniveau kan gekozen worden voor een audit of voor een diagnose via de eerste twee stappen van het protocol: Specificeren en ABC-analyse. De laatste variant is vooral geschikt als het conceptueel complexe organisaties betreft.

Case 5

Aanleiding voor deze case was de behoefte aan het toepassen van de gedragsanalyse op een hoger analyseniveau dan tot nu toe gedaan was. Daarmee samenhangend om de gedragsanalyse als toegepaste wetenschap te generaliseren en te implementeren. In de literatuur zijn wel enkele voorbeelden te geven van het toepassen van cultuuranalyses, maar daarbij werd de ABC-analyse nog nooit expliciet gebruikt. Net als bij case 4 springt hierbij in het oog dat slechts enkele eerste stappen van het protocol kunnen worden toegepast. Pas daarna zijn interventies mogelijk op organisatie of afdelingsniveau. Deze case heeft tot contacten op topniveau in de bouw geleid en tot meerdere workshops om de gedragsverandering op lagere analyseniveaus te bestendigen. Opvallend is dat uit ABC-analyses in groepen meestal naar voren komt dat men bij gedragsverandering te veel gebruik maakt van antecedenenten en te weinig van consequenties, terwijl juist consequenties de meeste invloed uitoefenen.

Theorievorming

Hier betrof het toepassen van de ABC-analyse op sectorniveau. Voor het eerst is op dit niveau een dergelijke analyse uitgevoerd. Ook hier is de kans groot dat andere onderzoekers andere elementen zouden hebben ingevuld in de ABC-analyse, hoewel niet mag worden uitgesloten dat de veranderende Europese regelgeving op het gebied van prijsafspraken door velen in de analyse zou zijn meegenomen. Het is in termen van De Caluwé en Vermaak een 'witte' case, waarbij complexiteit centraal staat. Het op lager niveau veelvuldig onderzochte model werd hier exploratief op sectorniveau toegepast. De consequenties in termen van regelgeving verklaren adequaat een deel van het gedrag van de Nederlandse bouwsector.

Conclusies:

- Juridisch context van groot belang;

Hoofdconclusie:

- Ook op dit analyseniveau is vooral aandacht nodig voor eerste stappen protocol (specificeren en ABC-analyse) om de weg vrij te maken voor interventies op lagere analyseniveau's.

Hieruit volgt propositie 5:

Propositie 5

De ABC-analyse op hoge analyseniveaus biedt een goede context om gedrag op lagere analyseniveaus te veranderen. In het eerste geval worden slechts de eerste stappen van het protocol toegepast, daarna is dat op lagere analyseniveaus in zijn geheel mogelijk, zoals bijvoorbeeld bij case 1.

In tabel 14.1 staan de resultaten van de casestudies samengevat.

Tabel 14.1 Overzicht van de caseresultaten

| <i>Case</i> | <i>Aanleiding</i> | <i>Conclusie</i> |
|---|---|--|
| 1 Ontwerpen en toepassen van een gedragsmanagement protocol op een afdeling van een Nederlands bedrijf. | Grote kloof theorie en praktijk; Roep om evidence-based-management; Eerdere werkzaamheid van gedragsmanagement in de VS en bij een andere domeinen (waaronder gedragstherapie). | Ja, prestatiestijging, ook bij follow-up-metingen; Aanvankelijk ontbreken van prestatiemeting en andere onderdelen van het protocol in de dagelijkse werkzaamheden; Beloning sloot aanvankelijk niet aan bij de wensen van de medewerkers; Men wilde groepsprestatie ipv individuele prestaties veranderen; Hoofdconclusie: In het protocol dient explicieter aandacht te worden besteed aan groepsprestaties. |

Propositie 1 Het protocol dient te worden aangevuld met passages waarin expliciet de mogelijkheid wordt opgenomen om groepsprestaties te veranderen (via specificeren, meten, analyseren, feedback, doelen stellen en belonen).

| | | |
|---|--|---|
| 2 Omzetten van het protocol in trainingsformat en effect evaluatie. | Wens tot snellere verspreiding van de kennis via het protocol. | Overdracht via training relatief gemakkelijk en effectief (verdubbeling van de prestatie); Ook werkzaam bij servicetaken; Hoofdconclusie: Ter verspreiding kennis kan protocol worden gevormd in een trainingsformat. |
|---|--|---|

Propositie 2 Invoering en verspreiding van gedragsmanagement wordt bevorderd als het protocol in de vorm van een groepstraining wordt overgedragen aan meerdere cursisten. Deze kunnen dan zelfstandig prestaties verhogen binnen hun eigen groep. En: moet het protocol verder worden aangepast als we prestaties willen veranderen op een hoge niveau dan afdelingen, bijvoorbeeld bij divisies, organisaties en bedrijfstakken?

| | | |
|--|--|--|
| 3 Omzetten protocol in auditformat en effectevaluatie. | Behoeft om gedragsmanagement breder in organisaties toe te passen. Behoeft aan theorievorming met betrekking tot het uitbreiden van gedragsmanagement op hogere organisatieniveau's. | Audit legt sterke en zwakke punten bloot; Hoofdconclusie: Protocol kan in vorm van audit worden gevormd, waarbij (beoordelings- en beloning-) systemen worden meegewogen. |
|--|--|--|

Propositie 3 Het protocol dient verder te worden aangepast om de gedragsanalyse op nog hogere analyseniveau's toe te passen. Of om andere aanpassingen van het protocol te laten plaatsvinden als alternatief voor de audit.

| | | |
|--|---|--|
| 4 Toepassen deelaspect van het protocol (ABC-analyse) als alternatief voor de audit. | Behoeft aan meer hulpmiddelen (behalve audit) om gedragsmanagement op hogere organisatieniveau's toe te passen. | Bij conceptueel complexe organisatie waarbij veel begrippen moeten worden gespecificeerd in gedragstermen kan het verstandig zijn om slechts de eerste stappen van het protocol (vooral de stappen specificeren en ABC-analyse) te gebruiken. Als de tijd het toelaat kunnen de vervolgstappen worden gezet. |
|--|---|--|

Propositie 4 In cases op divisie en bedrijfstakniveau kan gekozen worden voor een audit of voor een diagnose via de eerste twee stappen van het protocol: Specificeren en ABC-analyse. De laatste variant is vooral geschikt als het conceptueel complexe organisaties betreft.

| | | |
|---|--|--|
| 5 Toepassen ABC-analyse als startpunt voor gedragsverandering binnen bedrijfstak. | Verdere verbreding toepassing naar nog hoger analyse-niveau (bedrijfstak). | Belang juridische context; Hoofdconclusie: Ook op dit analyseniveau is vooral aandacht nodig voor eerste stappen protocol (specificeren en ABC-analyse) om de weg vrij te maken voor interventies op lagere analyseniveau's. |
|---|--|--|

Propositie 5 De ABC-analyse op hoge analyseniveaus biedt een de context om gedrag op lagere analyseniveaus te veranderen. In het eerste geval worden slechts de eerste stappen van het protocol toegepast, daarna is dat op lagere analyseniveaus in zijn geheel mogelijk, zoals bijvoorbeeld bij case 1.

14.3 Beantwoording van de onderzoeksvragen

Nadat we in beide vorige paragrafen respectievelijk evalueerden hoe het onderzoek is uitgevoerd en wat de caseresultaten waren, komen we nu te spreken over de algemene conclusies van het onderzoek, volgend uit de onderzoeksvragen. We eindigen het hoofdstuk met het beantwoorden van de hoofdvraag.

Probleemstelling

Wat kan de gedragsanalyse bijdragen aan het verbeteren van werkprestaties?

Onderzoeksvragen

1. Wat is gedragsanalyse?
2. Wat zijn de resultaten van het toepassen van de gedragsanalyse bij het verbeteren van werkprestaties?
3. Hoe kan de gedragsanalyse bijdragen aan het verkleinen van de kloof tussen (HRM)- managementtheorie en -praktijk?
4. Hoe kunnen gedragsmanagement-interventies breed worden ingevoerd en geborgd?
5. Werkt de in Amerika ontwikkelde gedragsanalyse ook in Nederland?
6. Hoe kunnen complexe constructen in gedragstermen worden gespecificeerd?
7. Wat kan de gedragsanalyse bijdragen aan de interventiekunde?

14.3.1. Wat is gedragsanalyse?

Gedragsanalyse is de wetenschap die zich bezighoudt met de invloed van prikkels op gedrag. De via de experimentele gedragsanalyse in het laboratorium met proefdieren ontdekte gedragswetten (leerprincipes) gebruiken mensen om effectiever

problemen op te lossen (de toegepaste gedragsanalyse). Het deel van de gedragsanalyse dat de leerprincipes in organisaties toepast wordt *gedragsmanagement* genoemd. Centrale uitkomst van gedragsanalytisch onderzoek is dat gedrag wordt bepaald door de consequenties. De gedragsanalyse heeft een grote staat van dienst als basis voor de gedragstherapie. Daarnaast wordt deze benadering op tal van andere gebieden toegepast. Op dit moment verschijnen er minimaal 30 wetenschappelijke tijdschriften op dit gebied. Het leidend tijdschrift op het gebied van gedragsmanagement heeft de op twee na hoogste impact-factor van tijdschriften in de sociale wetenschappen.

14.3.2 *Wat zijn de resultaten van het toepassen van de gedragsanalyse bij het verbeteren van werkprestaties?*

In het literatuuroverzicht in hoofdstuk vier werden drie overzichtsstudies (Andrasik, 1979; Merwin et al, 1989; Stajkovic & Luthans, 1997) samengevat. Daarnaast werd nagegaan in hoeverre de gedragsanalyse succesvol is geweest op deelgebieden bij organisaties, namelijk verzuim, veiligheid, verkoop, financiële prestatiebeloning, het toepassen van beloningsschema's, trainingsprogramma's en zelfmanagement.

Bij *verzuimb*strijding lopen de resultaten uiteen van 18% tot 50% vermindering in periodes variërend van 2 weken tot 2 jaar. Ook met betrekking tot *veiligheids*bevordering tonen overzichtsstudies een positief effect aan van gedragsmanagementinterventies op veiligheid. Om *verkoop*cijfers te verhogen wordt bij 16 van de 18 veldexperimenten aangetoond dat zowel resultaten als ondersteunende gedragingen veranderen als gevolg van gedragsmanagementinterventies.

Op het gebied van *financiële prestatiebeloning* zijn de resultaten gemengd. Duncan en Smooth (2001) concluderen uit zowel laboratorium- als veldexperimenten dat prestatiebeloning een positieve invloed heeft op productiviteit als aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

1. Objectieve prestatie-maten;
2. Een directe koppeling tussen prestatie en beloning.
3. Snelheid van de koppeling; Winstdeling valt hier niet onder omdat de beloning ver na de prestatie wordt gegeven en de individuele bijdrage aan het resultaat discutabel is;
4. Vermijden van verliezers; iedereen moet in een goed werkend systeem in staat zijn om een prestatiebeloning te verdienen, onafhankelijk van hoe collega's presteren (dus geen medewerker van de maand of gedwongen verdeling).

Het onderwerp *beloningsschema's* is al jaren veelbelovend. De geavanceerde designs in de experimentele gedragsanalyse om het effect van parallelle belonings-

schema's op (keuze)gedrag te bepalen worden nog weinig gepland in organisaties toegepast.

Bedrijfstrainingen worden nog steeds zelden opgezet en geëvalueerd in termen van kosten-baten en daadwerkelijke gedragsverandering (Cascio, 1999; Jansen en De Groot, 2007; Van Sandick & Schaap-Neuteboom, 1993). Trainingen die gericht zijn op gedragsverandering kunnen dusdanig worden opgezet (zie hoofdstuk 6) dat vanaf het begin het doelgedrag wordt gemeten en tijdens en na de interventiefase kan worden beoordeeld of deze effectief is. De trainingen die volgens de stappen van gedragsmanagement (hoofdstuk 5) zijn gezet laten positieve resultaten zien. Bijlage 2 laat zien dat de meeste gedragsmanagement interventies zich lenen voor een kosten-baten analyse.

Een veelbelovende toepassing van gedragsmanagement is het managen van het eigen gedrag, *zelfmanagement*. Net als bij het gedrag van anderen kan het eigen gedrag stapsgewijs worden veranderd. Uit de drie studies (Frayne & Latham, 1987; Godat & Brigham, 1999; Latham & Frayne, 1989) die zijn verricht naar zelfmanagement trainingen blijken de resultaten van de deelnemers significant verbeterd.

14.3.3 *Hoe kan de gedragsanalyse bijdragen aan het verkleinen van de kloof tussen (HRM)- managementtheorie en –praktijk?*

Op de eerste plaats wordt een kloof gevoeld tussen theorie en praktijk (Pfeffer & Sutton, 2000; Rynes, 2007). Praktijkmensen weten de weg naar de literatuur niet goed te vinden en academici vinden het lastig om evidence-based managementtheorie aan praktijkmensen over te dragen opdat deze hun eigen dagelijkse vraagstukken beter te lijf kunnen (Hambrick, 1994; Johns, 1993). Uit ons literatuuronderzoek naar de gedragsanalyse blijkt dat gedragsanalytische interventies in organisaties meestal tot de gewenste gedragsverandering leiden. Dit geldt in versterkte mate voor de laboratoriumexperimenten op dit gebied (*Journal of the Experimental Analysis of Behavior* (vanaf 1958); Pavlov, 1927; Skinner, 1938, 1957), aangezien daar de variabelen beter kunnen worden beheerst dan in de praktijk. Dit geldt zowel voor toepassingen van gedragsmanagement als voor toepassingen op andere gebieden (o.a. *Journal of Applied Behavior Analysis*, vanaf 1968; Martin & Pear, 2007; Sulzer-Azaroff & Maier, 1991): de toepassingen van gedragsmanagement zijn evidence-based. Zowel de interne als externe validiteit van gedragsanalytisch onderzoek zijn sterk. De volgende vraag is hoe deze kennis beschikbaar kan worden gesteld aan (Nederlandse) organisaties.

Voor een aanzet hiertoe hebben we gesprekken gevoerd met Amerikaanse toponderzoekers en topconsultants op het vakgebied. Bij het leidende adviesbureau op dit gebied hebben we lesmateriaal verzameld en gebruikt bij het ontwikkelen van een training en een audit (hoofdstuk 5). Hiermee konden we de basistheorie overdragen aan interne consultants (bij respectievelijk de cases 2 en 3). En daarmee

droegen we als volgt bij aan de vijf wensen van Thomas & Tymon (1982, zie paragraaf 1.1.1):

(1) *Descriptieve relevantie* houdt in dat de onderzoeksbevindingen verschijnselen moeten tackelen die de praktijkman herkent in het dagelijks werk. Dat geldt inderdaad voor de bij gedragsmanagement gehanteerde kernbegrippen als specificeren, meten, analyseren, feedback, doelstellen en belonen/straffen. Deze begrippen hebben relevantie voor de praktijkman, terwijl ze ook wetenschappelijk tot de goed gevalideerde begrippen behoren.

(2) *Doelrelevantie* verwijst naar de overeenstemming tussen de uitkomst (of afhankelijke variabele) in het onderzoek met zaken die de praktijkman wil beïnvloeden. Hiervan is bij alle casestudies sprake. In de eerste case was het probleem dat te weinig printplaten per week werden verwerkt, bij case twee waren er onvoldoende goede meldingen van storingen, bij case drie was er behoefte aan een algemene prestatieverbetering, bij case vier een behoefte aan het in kaart brengen van redenen waarom de organisatie onvoldoende ‘lerend’ was en bij case vijf was de vraag hoe de bouwcultuur kan worden veranderd. Deze klantvragen stonden centraal bij de analyses en waar mogelijk (bij case 1, 2, en 3) bij de interventies. De resultaten van de casestudies zullen worden samengevat in paragraaf 14.3.

(3) *Operationele validiteit* verwijst naar de mogelijkheid van de praktijkman om acties uit te voeren die voorkomen uit de theorie door causale (of onafhankelijke) variabelen te beïnvloeden. Tijdens de coaching in case 1 en de training in case 2 en 3 leerden de praktijkmensen de te volgen stappen zelf uit te voeren waardoor ze met de wetenschappelijke theorie, vertaald in een protocol, zelf aan de slag konden. Bij de cases 4 en 5 was dit niet mogelijk.

(4) *Niet vanzelfsprekendheid* betekent dat de gebruikte wetenschappelijke theorie aansluit bij de gebruikte lekentheorie van de praktijkman of deze in nuttigheidswaarde overtreft. Dit was bij de casussen het geval bij de ‘champions’. De training werd bezocht door 24 deelnemers, waarvan we er één gevolgd hebben bij het toepassen daarvan in de eigen werksituatie.

Tenslotte dient (5) de theorie voor de praktijkman op het gewenste moment *beschikbaar* te zijn. Dit geldt voor gedragsmanagement als het door een consultant wordt uitgevoerd die hierin is opgeleid. Vrij snel kan een prestatie-indicator worden vastgesteld en begonnen worden met het longitudinaal meten van de prestatie. Is er echter geen deskundige op het gebied beschikbaar dan zal het zelf leren van de theorie en toepassing tijd vergen en is deze niet op het gewenste moment beschikbaar. In de casussen was de theorie vlot beschikbaar omdat een beroep kon worden

gedaan op (studenten van) de onderzoeker. Er hoefde bijvoorbeeld niet eerst een vragenlijst ontwikkeld en afgenomen te worden voordat de resultaten bekend waren. Echter, aangezien gedragsmanagement-onderzoek door de tijd heen enkele weken tot enkele maanden per project duurt, zijn de resultaten pas na langere tijd beschikbaar. Voor zover het gaat om de analyse van de leercultuur (case 4) en de bouwcultuur (case 5) duurde slechts enkele dagen. Maar voor een dergelijke analyse is wel een grondige opleiding vereist. Hierin verschilt de gedragsmanagement van het prestatieverbetersysteem PROMES, waar het lang duurt voordat een prestatie-indicator is vastgesteld en daadwerkelijk aan de slag kan worden gegaan.

Wat betreft variatie in analyseniveaus treffen we enige tekortkomingen in de literatuur aan. Gedragsmanagement wordt namelijk vooral op individueel en groepsniveau toegepast. Onderzoek op organisatieniveau en sectorniveau ontbrak tot dusverre, op een enkele uitzondering na (Lamal, 1991b). De klantgerichtheid van de aanpak is groot. De vraag van de klant staat centraal en vormt het startpunt voor het doorlopen van het stappenplan. De gedragsanalist ziet het als zijn taak om bij te dragen aan het zo snel mogelijk oplossen van het probleem van de klant. Tenslotte draagt de gedragsanalyse bij aan bottom-line resultaten. Dit geldt voor zowel het Amerikaanse onderzoek als onze eerste twee casestudies. Bij case 1 stijgt de output van de afdeling met 6% in de eerste drie maanden en de volgende twee jaren met 13 en 37%.

Echter, bij de overige drie casestudies kunnen we niet spreken van bottom-line resultaten. Om tegemoet te komen aan de vraag in de literatuur om verschillende analyseniveaus hebben we een casestudie op divisieniveau en een casus op bedrijfstakniveau uitgevoerd. Op deze niveaus was het voor de onderzoekers niet mogelijk om bottom-line resultaten tot stand te brengen.

We constateren dat gedragsmanagement een bijdrage kan leveren aan het overbruggen van de door Pettigrew e.a. (2001) geconstateerde 'dubbele horde' van wetenschappelijke kwaliteit en praktische relevantie die theorieën op het gebied van management en organisatie moeten nemen. Ook komt de studie tegemoet aan andere door hen geuite wensen namelijk (1) onderzoek naar meerdere contexten en analyseniveaus, (2) het incorporeren van tijd, geschiedenis, proces en actie, (3) de koppeling tussen veranderingsprocessen en prestatie-uitkomsten, (4) onderzoek naar internationale en interculturele vergelijkingen in het onderzoek naar organisatieverandering (5) drie van de vijf door hen genoemde concepten (ontvankelijkheid, klantgerichtheid, volgordelijkheid, tempo en episodische versus continue veranderingsprocessen), namelijk ontvankelijkheid, klantgerichtheid en volgordelijkheid.

Van ontvankelijkheid van de caseorganisaties was sprake omdat representanten van deze organisaties zelf naar de onderzoeker toe kwamen. Dat geldt gedeeltelijk voor de eerste case, waar de directeur van het bedrijf de universiteit bezocht waar

de onderzoeker werkzaam was en de onderzoeker na de presentatie van de directeur een gesprek begon, waarna hij bij het bedrijf werd uitgenodigd. Daarmee is ook duidelijk dat de onderzoeken klantgericht waren (zie ook de bevindingen bij het volgende punt). De volgordelijkheid van het onderzoek werd bij de eerste drie casestudies bevorderd doordat het stappenplan werd uitgevoerd. Bij de laatste twee was geen sprake van duidelijke volgordelijkheid van de methodiek omdat slecht één stap van de methode, de ABC analyse werd uitgevoerd.

Een laatste bijdrage die ons onderzoek kan leveren is aan de discussie over de voorspelbaarheid van attitudes aan gedrag. Bij veel psychologisch en bedrijfskundig onderzoek staan attitudes centraal. Een groot debat in de sociale psychologie is de mate waarin *attitudes* (zoals gemeten in interviews en vragenlijsten) *gedrag* voorspellen. Het grote manco in dit onderzoek is dat de voorspellende waarde van attitudes voor gedrag moeilijk is na te gaan *omdat er weinig gedragsonderzoek is verricht* (Fiske & Taylor, 2007). Aan dit laatste levert het proefschrift juist een bijdrage. Als meer van dergelijk gedragsonderzoek zal worden uitgevoerd kan dit er toe leiden dat in de toekomst duidelijker wordt wat de relatie is tussen attitudes en gedrag.

14.3.4 *Hoe kunnen gedragsmanagementinterventies worden ingevoerd en geborgd?*

Bij alle casestudies is intensief samengewerkt met organisatiemedewerkers. Bij de eerste casus is de onderzoeker gedurende twee dagen in de week in de organisatie aanwezig geweest. Via coaching van de afdelingschef droeg hij kennis van gedragsmanagement aan hem over. Samen met hem en zijn medewerkers werd het protocol uitgevoerd. Ook de actie om de prestatiegegevens enkele jaren bij te houden droeg bij aan het invoeren en borgen van de interventies.

In de tweede case is gebruik gemaakt van het trainingsformat uit hoofdstuk 5. Na de training meldde één van de deelnemers zich bij de onderzoeker omdat hij de kennis die hij had opgedaan tijdens deze training wilde gebruiken om bepaalde gedragingen in zijn eigen organisatie te beïnvloeden. De onderzoeker was op afstand aanwezig om de cursist te coachen in zijn toepassing van gedragsmanagement. De training was daarmee een middel om gedragsmanagement in te voeren. De cursist gebruikte elementen van de training om zijn collega's op te leiden in de aanpak. Een mooi voorbeeld van het invoeren van evidence-based management. De onderzoeker zelf was getraind in de benadering door de Amerikaanse pionier Aubrey Daniels, die hem een gratis training aanbood. Zijn ambitie lag in het verspreiden van gedragsmanagement buiten Amerika.

Als gevolg van deze ervaringen werd contact gelegd met een Engels bureau dat over een ander instrument voor borging beschikte, namelijk de audit. Deze is in case 3 toegepast. Bij deze case werd een consultant opgeleid in de gedragsmanage-

menttraining. Hij gebruikte de audit om vervolgens de organisatie waar hij het grootste deel van zijn werktijd verbleef, in kaart te brengen. Opvallende uitkomst van de case is dat de betreffende organisatie slechts in beperkte mate voldeed aan de eisen die aan de gedragsanalytische aanpak van performance management mogen worden gesteld. Wij verwachten dat de meeste organisaties laag zullen scoren.

De vierde case is het gevolg van een afstudeerproject. De student die de studie heeft uitgevoerd is opgeleid door de onderzoeker. Na literatuurstudie heeft zij ABC-analyses uitgevoerd om algemene gedragscategorieën nader te specificeren en de oorzaken van dat gedrag te achterhalen. Het onderzoek draagt bij aan de roep om meer gevarieerde analyseniveaus bij managementstudies in het algemeen (Pettigrew e.a., 2001) en naar een opschaling van gedragsmanagement onderzoek in het bijzonder (Sigurdsson & Austin, 2006). Zowel bij deze case als bij case 5 gaat een opschaling in analyseniveau wel ten koste van de precisie. Het ging daarbij om verbale, geen kwantitatieve evaluaties. Het is dan ook lastig om op basis van die grote studies de aanpak te falsificeren. Wel werden door de organisatie leereffecten gerapporteerd.

Zonder al te veel moeite kan de theorie in deze verschillende contexten en niveaus (multi-level) worden toegepast. Wel opnieuw met de kanttekening dat dit op de hogere abstractie- en complexiteitsniveaus minder ondubbelzinnig kan. Wel kunnen we tot verdere concretisering van constructen overgaan en dan op een lager (abstractie-) niveau aan de slag met de audit, training of het protocol, waarbij deze laatste, protocollisering, kan bijdragen aan het oplossen van de kloof tussen theorie en praktijk, net als de audit en training

Bij het opstellen van het protocol is geen onderscheid gemaakt tussen eenvoudige en complexe taken. In de toepassing van het protocol is dit wel gebeurd. De case-studies zijn opgebouwd van simpel naar complex, vergelijkbaar met de ontwikkeling die de toegepaste gedragsanalyse heeft doorgemaakt. Dit is te zien in tabel 14.1 bij *medewerkers*. Bij kennisintensieve organisaties is onder andere sprake van complexere taken en taken waarbij de koppeling tussen gedrag en resultaten veel verder uit elkaar liggen dan bij eenvoudiger taken.

Ook in kennisintensieve organisaties wordt beloond en gestraft. Dit gaat dan niet via directe geldelijke prikkels of pauzes, maar meer via sociale beloningen (waarderingen, promoties, aandacht, complimenten) voor het gewenste gedrag. Op de universiteit, een voorbeeld van een kennisintensieve organisatie wordt ook op resultaten gestuurd. Zo kennen we het systeem van punten voor publicaties. Bij publicaties wordt, afhankelijk van het niveau waarop gepubliceerd wordt, meer punten toegekend, waarmee meer onderzoekstijd verdiend wordt.

Weggeman (2007) pleit voor het stoppen met het leidinggeven aan professionals. Bij nadere lezing van dit werk blijkt dat bedoeld wordt dat leidinggevendenden wel degelijk een taak hebben. Hierbij zou echter niet de nadruk moeten liggen op

planning & control, maar op zingeving en waardebeplating. Een voorbeeld is om bouwers van schepen te laten verlangen naar de zee. Hoe kunnen we dit realiseren? Ons insziens zijn de bezwaren tegen planning & control voornamelijk ingegeven door de kritisch straffende consequenties die veel professionals ervaren als hun leidinggevendend zich met hun werk gaan bemoeien. Beoordelings- en functioneringsgesprekken verlopen moeizaam omdat de nadruk ligt op wat *niet* goed gaat. Door de nadruk te leggen op de positieve aspecten van het werk via het protocol kan hier een ‘cultuuromslag’ worden bereikt. Daarnaast is het van groot belang om de grotere positieve consequenties op de lange termijn voor de kenniswerkers vast te stellen en over het voetlicht te brengen. Hierbij is een geschiedenis van onderling vertrouwen een voorwaarde.

In dit proefschrift wordt aangegeven dat de gedragsanalyse werkt van simpel naar complex. In het laboratorium kan alleen simpel gedrag worden onderzocht, maar wel wetmatigheden worden vastgesteld die in principe ook bij complexe cases gelden. Dit vakgebied is de experimentele gedragsanalyse. De taak van de toegepaste gedragsanalyse is om deze wetmatigheden toe te passen in deze complexere, voor mensen relevante situaties. Mede dit maakt de gedragsanalyse tot een interessant vakgebied voor de bedrijfskunde. Redelijk harde wetenschappelijke kennis (‘evidence-based’) kan worden toegepast in (complexe) situaties. Het is derhalve toegepast, ontwerpgericht en theorievormend onderzoek (Eisenhardt, 1989; Van Aken, 1994, 2005). Het is niet toetsend in de zin van statistische toetsing, maar van het toepassen van het protocol bij verschillende cases en het beschrijven van de effecten.

14.3.5 *Werkt de in Amerika ontwikkelde gedragsanalyse ook in Nederland?*

Dit onderzoek is een van de weinige gedragsmanagement studies die buiten de VS is uitgevoerd. Wel werd nauw samengewerkt met Amerikanen om de generalisatie zo soepel mogelijk te laten plaatsvinden. Al met al hebben zich geen grote verrassingen voorgedaan. Er waren bijvoorbeeld geen prestatiedalingen na de interventies in case 1 en 2. Dat had namelijk interessante nieuwe vragen kunnen oproepen. Hofstede (2003) ziet de volgende verschillen tussen de Nederlandse en Amerikaanse cultuur:

- Machtsafstand: VS 38, Ned 40 in een rangordening van 1 (hoog) tot 53 (laag)
- Individualisme: VS 1, Ned. 4/5
- Masculiniteit: VS 15, Ned. 51
- Onzekerheidsvermijding: VS 43, Ned. 35

Volgens dit onderzoek verschillen de VS en Nederland gemiddeld het meest in de masculiniteit. Dat wil zeggen dat in de VS de rollen tussen mannen en vrouwen veel duidelijker zijn gescheiden dan in Nederland. Het lijkt moeilijk op basis van

deze verschillen te kunnen verklaren waarom zo'n specifieke vraag te beantwoorden als waarom deze eerder in de VS is ontwikkeld dan in Nederland. Hiervoor kan worden verwezen we naar de pragmatische empirische traditie van de Amerikanen en de meer op de theorie georiënteerde Europeanen. Of, zoals Jansen (1993) het zo mooi vergelijkt: 'het verschil tussen de Aristotelische vorm van wetenschap die er naar streeft te vertrekken van, en uiteindelijk weer terug te keren naar het concrete, laag bij de grondse en de Platonische vorm die gekenmerkt wordt door een methodologie die zich kenmerkt door abstraheren, door redeneren in concepten, door bevlogen generalisaties zonder proefondervindelijke basis, door *dédain* bijna voor empirie en meetvraagstukken (p. 3).' De gedragsanalyse past vooral in de Aristotelische traditie, maar als het gaat om het analyseren van grote, complexe cases zal ook een beroep gedaan mogen worden op het Platonische denken. Hiermee komen we aan de beantwoording toe van de laatste onderzoeksvraag, die juist betrekking heeft op het analyseren van complexe concepten.

14.3.6 *Hoe kunnen complexe constructen in gedragstermen worden gespecificeerd?*

In hoofdstuk 10 en 11 is een aantal in de managementliteratuur veel gebruikte constructen gespecificeerd in gedragstermen. In hoofdstuk 10 op hoofdlijnen, in hoofdstuk 11 is een construct-case nader uitgewerkt. Eerder specificeerden Van der Heijden & Rietdijk (1997) het begrip *expertise* en Jansen (2002) het begrip *competenties*. In casestudie vier specificeerden we het begrip *lerende organisatie*. In de gedragsanalyse is gedrag de bouwsteen van de organisatie. Complexe begrippen worden gespecificeerd in gedragstermen. Skinner (1957) beschrijft hoe vanuit gedrag als bouwsteen complexe begrippen begrepen kunnen worden.

Zo verschillen instituties als overheid, economie, onderwijs, religie en psychotherapie fundamenteel in de wijze waarop gedrag wordt veranderd. Het overheidsapparaat bepaalt de regels waaraan gedrag moet voldoen en handhaaft deze. Haar primaire middelen zijn daarbij negatieve beloning en straf. De economie werkt vooral via beloning. Religie via straf en beloning in een hiernamaals en psychotherapie vermijdt het gebruik van straf (de nondirectieve therapieën) of zet actief het instrument beloning in (de directieve therapieën) om de effecten van straf die door andere instituties zijn veroorzaakt te neutraliseren (Sidman, 2000). Bij het onderwijs zien we een tendens naar belonen die ook in de andere sectoren zichtbaar is. In de economie bijvoorbeeld de overgang van fysieke slavernij naar gedragssturing via geld. Dat negatieve beloning in het bedrijfsleven nog breed voorkomt laat Daniels (2000) overtuigend zien.

Het concretiseren van complexe constructen in gedragstermen kan een bijdrage leveren aan de geconstateerde kloof tussen theorie en praktijk. Onze voorkeur gaat uit naar het extrapoleren van in het laboratorium ontdekte gedragsprincipes naar

hogere analyiseniveau's. Daarbij is de ABC-analyse een middel om op die niveau's tot systematische intersubjectieve waarheidsvinding te komen, zoals in dit proefschrift getoond. Ook de audit van case drie, waarbij complexe sociale structuren ook in termen van beloning en straf in kaart worden gebracht via de stappen van het protocol. Hier liggen voldoende mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Bijvoorbeeld kan onderzocht worden of er verschillen zijn tussen bedrijven en bedrijfstakken en de audit kan als basis dienen voor een survey, die door een breder publiek dan alleen gedragsanalisten kan worden ingevuld, zodat een grotere database gevormd wordt.

14.3.7 Wat kan de gedragsanalyse bijdragen aan de interventiekunde?

De gedragsanalyse is een bijna prototypische blauwdrukbenadering omdat al vanaf het begin de natuurwetenschappelijke insteek wordt benadrukt. Het is een technische benadering van gedrag. In het begin van de 20e eeuw kwam Watson (1913) met een behavioristisch manifest, waarin hij het laboratoriumonderzoek van Pavlov (1927) zo belangrijk achtte dat hierop de gehele psychologie diende te worden gebaseerd. Deze overdreven zienswijze werd overgenomen door B.F. Skinner (1938; 1988), maar kon ook door hem niet worden waargemaakt. Hoewel hij grote vooruitgang boekte met de ontwikkeling van een onderzoeksapparaat, kon hiermee alleen het gedrag van nonverbale organismen worden onderzocht (Skinner, 1938), maar staat het onderzoek naar het verbale gedrag van mensen nog slechts in de kinderschoenen (Skinner, 1957; Hayes, 1992; 2004). Mede daardoor staat de gedragsanalyse nog ver af van de taal die andere interventiedeskundigen spreken. Dus ook gedragsanalisten zullen een beroep moeten blijven doen op andere interventiebenaderingen en -technieken om organisaties te helpen veranderen.

De Caluwé en Vermaak (2006) analyseren de taal die verschillende 'scholen' binnen de interventiekunde spreken. In termen van gedragsanalyse zijn zij verbaal verschillend geconditioneerd. Het verklaren van dit verschillende verbale gedrag zou onder meer kunnen worden aangescherpt via gedragsanalytische technieken, waaronder de ABC-analyse. In het kader van de reflectie en intervisie van organisatieadviseurs kan worden nagegaan door wie zij het meest zijn beïnvloed in hun aanpak. In omgevingen waarbij resultaten moeilijk te meten zijn, zullen dit niet de resultaatgerichte blauwdruk-adviseurs zijn geweest, maar adviseurs en wetenschappers waarbij andere talen een dominante rol speelden. En dat zijn er natuurlijk nogal wat. Ook gedragsanalytici bedienen zich van taal als meest voor de hand liggend beschrijvings en beïnvloedingsinstrument, maar hebben dit zelf nog niet goed verklaard.

De taal van de gedragsanalyse staat nog ver af van die van de meeste organisatieadviseurs. De gedragsanalytische taal beschrijft een wereld die niet de hunne is. Voor de meer blauwdruk-georiënteerde organisatieadviseurs kan het echter een

nuttige aanvulling zijn op hun bestaande instrumentarium. Het is daarom niet toevallig dat de aanpak vooral heeft gewerkt in organisaties waarbij de resultaten relatief gemakkelijk zijn vast te stellen en te meten, zoals productiebedrijven, ingenieursgedreven organisaties als de chemische industrie en de bouwwereld. De stap naar andere bedrijfstakken en overheidsorganisaties is groot, maar een uitdaging.

We delen de casestudies in hun dominante kleur in. Recapitulerend van paragraaf 1.1.5 geven De Caluwé en Vermaak (2003; 2006) een samenvatting van theorieën en methoden van geplande verandering. Zij onderscheiden vijf benaderingen, die zij metaforisch clusteren in vijf kleuren: een gele, blauwe, rode, groene en witte benadering. De gele benadering benadrukt het thema *macht*, de blauwe benadering benadrukt de *techniek* van veranderen en kwantitatieve resultaatgerichtheid, de rode benadering benadrukt *mensgerichtheid*, de groene benadering *gerichtheid op leren* en de witte benadering het doorgronden van complexe patronen en het open houden van de discussie.

De dominante kleur bij ons onderzoek is blauw, omdat het een ontwerpbenadering betreft. Het gaat om het toepassen van evidence-based management. Vooral komt dit tot uiting in case 1. Daar wordt het ontwikkelde protocol direct toegepast. Bij case 2 komen 'rode' (HRM-)elementen kijken omdat het protocol via training wordt overgedragen. Bij case 3 wordt de audit gebruikt om beslissingen te nemen over waar moet worden ingegrepen om prestaties van het management te verbeteren. Het kan daarmee als 'geel' worden gekenschetst. Case 4 heeft betrekking op een organisatie die 'lerend' wil worden. Dit lerende organisatie-principe staat voor de groene benadering van de interventiekunde. Tenslotte passen we het protocol toe op de bouwsector en dan blijkt dat dit niet mogelijk is, maar dat alleen gebruik kan worden gemaakt van de ABC-analyse. Hier sluit ons model het beste aan bij de witte interventiebenadering, die vooral openheid propageert. We zijn ons bewust van een enigszins grove indeling, maar menen dat dit interessante mogelijkheden biedt om de wereld van de gedragsanalyse wat dichter bij andere benaderingen te brengen. Er hoeft niet meer dan heuristische waarde aan te worden gehecht.

| Case | Case 1 | Case 2 | Case 3 | Case 4 | Case 5 |
|-----------------|--------------------|---------------------|--|---------------------|---|
| Dominante kleur | Blauw | Rood | Geel | Groen | Wit |
| Kenmerken | Protocol toepassen | Protocol overdragen | Situatie in kaart brengen via protocol en beslissingen nemen | Lerende organisatie | Complexe verschijnselen duiden, patroonherkenning |
| Kenmerk | Ontwerpbenadering | HRM, training, MD | Macht,- invloed | Van elkaar leren | Onbevangen kijken |

Tot zover de directe beantwoording van de onderzoeksvragen. We concluderen met de stelling dat de gedragsanalyse een wetenschapsgebied is dat de bedrijfskunde en organisaties veel te bieden heeft. Het biedt een aanvulling op of alternatief voor het dominante attitude-onderzoek. Het biedt concrete resultaten op verschillende vraagstukken, zowel theoretisch als praktisch en is daarmee bij uitstek geschikt voor de bedrijfskunde.

Een beperking van de gedragsanalyse is dat het aanvankelijk bij sommige mensen wat huiver met zich meebrengt. Men ziet het soms als manipulatief. Als duidelijk wordt dat positieve versterking centraal staat en men resultaten ziet, verstomt de kritiek vaak.

14.4 Conclusies

De probleemstelling van dit proefschrift luidt: Wat kan de gedragsanalyse bijdragen aan het verbeteren van werkprestaties in organisaties? Hier beantwoorden we deze vraag.

We begonnen dit proefschrift met de vraag of de conditioneringstheorie ook buiten de gedragstherapie in organisaties wordt toegepast. Nadat dit via literatuuronderzoek werd bevestigd scherpten we onze vraagstellingen verder aan. We konden eveneens een bijdrage leveren aan de geconstateerde kloof tussen theorie en praktijk binnen de (HRM) managementtheorie via het ontwerp en toepassen van een gedragsmanagementprotocol.

In ons onderzoek naar toepassingen van deze theorie in organisaties (hoofdstuk 3) bleek dat deze in Amerika al op enige schaal plaatsvindt (bijlage 2), vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw. De interventies varieerden. Belonen stond centraal en veelvuldig werd ook gebruik gemaakt van feedback en doelstellen. In ons onderzoek hebben we deze elementen gecombineerd in de eerste 3 casestudies in de vorm van een protocol. Bij studies 4 en 5 was het niet mogelijk om het gehele, in hoofdstuk 4 ontworpen, protocol toe te passen. De schaalgrootte verhinderde dat. Het bleef beperkt tot ABC-analyses en het concretiseren van complexe constructen. Dit voldeed echter weer aan de vraag binnen het vakgebied van de gedragsanalyse zelf dat de toepassingsgebieden te beperkt vond, vooral op afdelingsniveau.

De gedragsanalyse is een in Nederland nog onbekend wetenschapsgebied. Hoewel belonen en straffen, centrale aandachtsgebieden binnen de gedragsanalyse, aan de orde van de dag zijn, werd nog geen systematisch onderzoek verricht naar de verschillende facetten van deze verschijnselen. In het bijzonder werd nog weinig onderzoek gedaan naar toepassingen van deze benadering in organisaties. In dit proefschrift is een overzicht gegeven van de theorie, een protocol gepresenteerd,

een literatuuroverzicht gegeven en een vijftal Nederlandse casestudies uitgevoerd, waarbij het protocol is toegepast.

De conditioneringstheorie stoelt op een natuurwetenschappelijke en biologische traditie. Men hecht sterk aan objectieve metingen en aan onderzoeksontwerpen die causale relaties kunnen aantonen. Men kiest voor een deductieve onderzoeksmethode, waarbij men eerst harde resultaten wil aantonen in het laboratorium met eenvoudige organismen en deze resultaten wil uitbreiden naar steeds complexere sociale systemen.

Vergelijken we de onderzoeksresultaten dan zien we dat gedragsmanagement in tal van situaties wordt gebruikt om gedrag te beïnvloeden. Dit varieert van productkwantiteit, -kwaliteit, ziekteverzuim, veiligheidsbeleid, training, verkoop, prestatiebeloning en geavanceerde beloningsvormen. Opvallend daarbij is een grote degelijkheid in de onderzoeksdesigns. Vrij eenduidig zijn kosten en baten van de interventies te bepalen.

De voorbereiding op het praktijkonderzoek neemt veel tijd in beslag. Op de eerste plaats moet de theorie en methodologie worden beheerst, daarnaast moeten organisaties worden overtuigd mee te werken aan het onderzoek. Om goed voorbereid te zijn is een opleiding voor gedragstherapie gevolgd en een Train de trainers-cursus in de VS gevolgd. Deze training is vervolgens in Nederland georganiseerd. De training is aanleiding voor een aantal deelnemers om een plan van aanpak te maken om een specifiek probleem op te lossen, waaronder het opvoeren van het aantal correcte meldingen van storingen in een chemische fabriek (zie hoofdstuk 8). Binnen een jaar blijkt dit aantal verdubbeld te zijn met de gebruikelijke stappen van specificeren, meten, analyseren, feedback, doelstellen en belonen. Deze resultaten ondersteunen de hypothese dat gedragsmanagement ook in Nederland werkt.

Het is niet altijd gemakkelijk het effect van de afzonderlijke stappen te meten. Dit is wel gedaan bij de casus productieverbetering bij een afdeling van een elektrotechnische onderneming (hoofdstuk 7). In de hoofdstukken 12 en 13 worden geen resultaten gemeten, maar wordt het ABC model gebruikt om respectievelijk een veranderingsproces te analyseren, de cultuur van een divisie van een multinationale onderneming en die van een bedrijfstak te beoordelen in termen van beloning en straf van (on)gewenst gedrag.

Bij caseonderzoek is het lastiger om de betrouwbaarheid van de kwalitatieve gegevens vast te stellen dan bij kwantitatief onderzoek. Niettemin is het zaak om de betrouwbaarheid zo goed mogelijk te borgen. In ons onderzoek kon bij de eerste twee casestudies nog vanwege de kwantitatieve gegevens de betrouwbaarheid in zekere mate worden geborgd, bij de overige drie is dit lastiger vast te stellen. Bij deze casestudies is immers sprake van participerende observatie. De belangrijkste bedreiging voor de betrouwbaarheid bij participerende observatie is *vooroordeel van de observator, observer bias* (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007, p. 291). Del-

bridge & Kirkpatrick (1994, p. 43) beschrijven dit als volgt: “omdat we deel uitmaken van de sociale wereld kunnen we er ons niet aan onttrekken en kunnen we niet anders dan vertrouwen op onze gezond verstand kennis en levenservaringen als we dit proberen te interpreteren (vert. MR).”

Door echter te steunen op de door duizenden laboratorium- en veldexperimenten gevalideerde gedragsanalyse hebben we dit risico tot een minimum beperkt. De uitkomsten van de casestudies zijn voorgelegd aan betrokkenen, waaronder management, medewerkers, interne consultants en onderzoeker. Bij casestudies 3, 4 en 5 was het lastiger om de betrouwbaarheid en validiteit te borgen omdat het een reeks complexe casestudies betrof, vanwege de veelheid aan te verwerken kwalitatieve data. Maar ook bij deze casestudies zijn de resultaten voorgelegd aan betrokkenen. Vervolgonderzoek zal hieraan verder aandacht kunnen besteden. Bijvoorbeeld door de audit uit hoofdstuk 9 te verwerken tot vragenlijst die door een grote hoeveelheid respondenten kan worden ingevuld.

De casestudies zijn een eerste toepassing van gedragsmanagement in Nederland. Ze voldoen aan de eisen die gedragsanalytici aan onderzoek stellen, vooral met betrekking tot de interne validiteit, zoals blijkt uit bijlage 2. Daarnaast bleek binnen het vakgebied behoefte aan meer grootschalige en complexere casestudies. Aan deze behoefte is tegemoet gekomen door vanuit het protocol een audit te ontwerpen, complexe managementconstructen te specificeren in gedragstermen en cultuuronderzoek te doen bij een multinational en een bedrijfstak.

Of gedragsmanagement inderdaad op de werkplek wordt toegepast blijkt uit prestatiegrafieken en beloningsplannen. Indien dat niet het geval is wordt het dus niet toegepast. Of, positief door Daniels (2000) geformuleerd, zit men op een goudmijn van verbetermogelijkheden. Het voorwerk van het vaststellen van de doelgedragingen is vaak niet duidelijk en kost daardoor veel tijd. Ook komt het dikwijls voor dat er wel gepraat wordt, maar niet wordt gespecificeerd wat moet gedaan. Doen is een sterke vorm van praten en praten een sterke vorm van denken. Indien het bij denken of praten blijft zijn de omgevingscontingenties (de koppelingen van beloning en straf op gedrag) blijkbaar niet sterk genoeg om het *gedrag* te beheersen.

De gedragsanalyse is niet *af*. In het laboratorium zijn nog steeds tientallen onderzoekers bezig de subtiliteiten te achterhalen van de invloed van prikkels op gedrag. Maar het contrast tussen de huidige beschikbare wetenschappelijke kennis en de praktijk van het leidinggeven aan organisaties lijkt groot, als de audit van case 3 maatgevend is voor andere organisaties. Hierover kan vervolgonderzoek duidelijkheid geven. De audit kan bij andere organisaties worden afgenomen of een vragenlijst kan worden ontwikkeld om hierover duidelijkheid te krijgen en de externe validiteit van de audit te onderzoeken.

Voor zowel bedrijfskundigen, A&O psychologen en organisatieadviseurs als leidinggevendenden zou dit op den duur kunnen impliceren dat zij, net als Lange (1981) bij gezinstherapie, met een (web)camera laten zien hoe effectief zij werken en hun strategie kunnen toelichten. Dit kan grote voordelen hebben bij het werven van klanten en voor hun loopbaan. Ook kunnen cliënten worden uitgenodigd op de universiteit om daar gesprekken te voeren die op video worden opgenomen voor onderwijs- en onderzoeksdoeleinden. Inmiddels is een korte film uitgebracht waarin de resultaten van een gedragsveranderingsproject zijn vastgelegd (Nieuw-Verbeterd, 2008). De focus daarbij ligt op het geven van complimenten als operationalisatie van sociale beloning.

Hoewel vaak veel technisch jargon wordt gebruikt bij gedragsanalisten, sluit de aanpak aan bij de wensen van het bedrijfsleven. Deze is namelijk minder geïnteresseerd in groepsgemiddelden, dan in werkzame interventies in unieke situaties. Aangeraden wordt om het technisch jargon bij klanten te gebruiken, tenzij zij worden opgeleid in workshops. Dan is het exacte taalgebruik een hulpmiddel voor het management om hun aanpak van prestatieverbetering te beschrijven. Management is geen vrijblijvende bezigheid. De kennis die nu beschikbaar is biedt leidinggevendenden zowel een harde (specificeren, meten, doelstellen, analyseren) als zachte (feedback, belonen, waarderen) kant. Ze vormen de kern van het leidinggeven (Komaki, 1986).

Het is goed dat in ieder geval de intentie bestaat om bedrijfskundig onderzoek meer interventiegericht te maken (NOBO, 1999). Het vereist wel andere vaardigheden van de onderzoeker. Naast conceptuele vaardigheden zal deze over adviesvaardigheden moeten beschikken. Aan de andere kant wordt steeds meer van adviseurs verwacht dat zij hun resultaten meetbaar maken, de resultaten van hun interventies aantonen en aangeven dat de baten van hun werk opwegen tegen de kosten. De gedragsanalyse biedt hiervoor instrumenten.

We zien dat gedragsmanagement (in Amerika) nog steeds gericht is op nogal kleinschalige projecten binnen bedrijven. Er is hierbij wel een ontwikkeling te bespeuren van klein naar groot. Via trainingen (hoofdstuk 5) en audits (hoofdstuk 5 en 9) kunnen de prestaties van een groot aantal mensen worden verbeterd. Toch is dit niet voldoende. Er zal goed overlegd moeten worden met bedrijfskundigen en mensen uit het veld om te weten wat daar speelt en welke resultaten en gedragingen men daar veranderd wil zien. Naar het beïnvloeden van *die* gedragingen kan dan (interventie-) onderzoek worden gedaan. Met andere woorden: 'gedrag op bestelling' (Hilts, 1974), servicegericht, probleemoplossend.

Ook uit het literatuuronderzoek blijkt dat relatief eenvoudige beloningsmaatregelen grote prestatieverbeteringen op gebieden als ziekteverzuim, outputverbetering en zelfmanagement volgen. Alleen al het feit dat trainingen in gedragsmanagement zijn geoperationaliseerd in termen van resultaten is een trendbreuk met andere trainingsopzetten en -evaluaties.

Hoewel de gedragsanalyse een veelbelovend gebied is, zijn er ook veel delen die nog verdere ontwikkeling en integratie behoeven. Een belangrijk onderwerp hierbij is *taal*. Gedragsanalytische basisexperimenten zijn veelal uitgevoerd met non-verbale organismen, een van de redenen waarom de kloof naar de bedrijfskunde nog groot lijkt. De kritiek van Chomsky in de jaren vijftig op de behavioristische verklaringsgrond had hierop betrekking. Naar dit onderwerp wordt al veel onderzoek verricht in eenvoudige klinische settings, maar ontbreekt nog in organisaties. Op dit punt is zeker een brug te slaan tussen ‘verbaal gedraganalytici’ en bijvoorbeeld ‘sociaal constructivisten’ en ‘postmodernisten’, bij wie taal een dominante plaats inneemt. We hebben hiermee een begin gemaakt met het ‘deconstrueren’ van enkele managementconstructen in de hoofdstukken 10 en 11.

Taal speelt ook een belangrijke rol op het terrein van de interventiekunde. Verschillen in jargon belemmeren soms de samenwerking. De wetenschappelijke en technische taal van de gedragsanalisten sluit nog niet erg aan bij de taal van bijvoorbeeld de lerende organisatie (Senge, 1990), door De Caluwé en Vermaak (2006) als ‘groen’ bestempeld, ook ligt er nog een kloof met de ‘rode’ human relations benadering. De gemeenschappelijke belangstelling voor menselijk gedrag kan echter tot interessante samenwerkingsverbanden leiden, zowel wetenschappelijk als in de toepassing.

De gedragsanalytische benadering van organisaties kent meer beperkingen en nadelen. De nadruk ligt sterk op het *proces* van gedragsverandering. Over *structuren* heeft de gedragsanalyse weinig te melden. Niet het *wat*, maar het *hoe* staat centraal. Het gaat om het ontwerpen van gedrag door omgevingsinterventies, niet direct op het ontwerpen van productieprocessen en organisatiestructuren. In deze betekenis kan de gedragsanalyse bestaande bedrijfskundige theorieën aanvullen, maar geen vervanging daarvan zijn.



Bijlage 1. Gedragsanalytische kernbegrippen

(gebaseerd op Catania, 1997, Daniels & Daniels 2004 en Sulzer-Azaroff & Mayer, 1991)

ABC analyse. Het vaststellen van de oorzaken van gedrag (**behavior**) door te bepalen wat aan het gedrag vooraf gaat (**antecedenten**) en wat er op volgt (**consequenties**).

ABC model. Een beschrijving van het gedragsveranderingsproces uitgedrukt in antecedenten, gedrag (**behavior**) en consequenties.

Antecedent. Een persoon, plaats, ding of gebeurtenis dat aan gedrag vooraf gaat en het stimuleert.

Beloning. Een consequentie die gedrag laat toenemen.

Beloningsformulier. Een formulier dat mensen in staat stelt om continu informatie bij te houden over de beloningen die ze geven. Het formulier maakt een analyse mogelijk over welk gedrag wanneer wordt beloond en de hoeveelheid en variëteit van de gebruikte beloningen.

Beloningschema. Een specificatie van de timing waarmee prestaties worden beloond. Veelal hebben deze criteria betrekking op de periode waarna wordt beloond (intervalschema's) of het aantal gedragingen dat nodig is voor beloning (ratioschema's).

Beloningsvragenlijst. Een vragenlijst of checklist waarop medewerkers kunnen aangeven aan welke goederen, activiteiten of gebeurtenissen zij tijd en geld willen besteden.

Cognitieve antecedent. Gedachten, gevoelens en interne beelden die aanzetten tot gedrag.

Consequentie. Gebeurtenis die volgt op gedrag en de waarschijnlijkheid beïnvloedt waarmee het gedrag zich in de toekomst zal herhalen. De vier belangrijkste consequenties, en tevens belangrijkste technieken van gedragsverandering, zijn be-

loning, negatieve beloning, straf en uitdoving, waarbij beloning verreweg de voorkeur verdient.

Contingentie. Een expliciete of impliciete koppeling tussen gedrag en een consequentie, waarbij de consequentie alleen beschikbaar komt als het gedrag optreedt.

Continu beloningsschema. Een beloningsschema waarbij gedrag iedere keer als het optreedt wordt beloond.

Corrigeren. Een techniek voor het omgaan met ongewenste prestaties. Het bestaat uit straffen na het ongewenste gedrag, aangeven wat de gewenste prestatie is en belonen na de gewenste prestatie.

Deprivatie. Een situatie waarbij de afwezigheid of vermindering van een bepaalde beloning zorgt voor een hogere effectiviteit van die beloning. Bijvoorbeeld het gedurende langere tijd ontberen van water zal leiden tot een hogere mate van effectiviteit van water als beloning. De tegenhanger van deprivatie is *verzadiging*.

Differentiële beloning van alternatief gedrag. Een techniek voor het omgaan met ongewenste prestaties. Het houdt in het combineren van uitdoven van een ongewenste prestatie in combinatie met het belonen van een gewenste prestatie.

Differentiële beloning van lage aantallen. Een techniek voor het omgaan met gewenst gedrag, waarvan de frequentie op een te hoog niveau ligt. Bijvoorbeeld het onderbreken van een vergadering om een grap te vertellen kan gepast zijn om de spanning te breken. Maar iedere vijf minuten wordt vervelend.

Dodentest. Een toets ontwikkeld door dr. Ogden Lindsley (1965) om te bepalen of iets gedrag is; als een dode het kan doen, is het geen gedrag. Een paar voorbeelden van 'gedragingen' die niet voldoen aan de dodentest zijn *op je werk zijn, stoppen met roken en geen ongevallen op de werkplek*.

Doel. Een antecedent dat een specifiek prestatieniveau beschrijft dat bereikt moet worden. Bij gedragsmanagement beschrijven doelen het niveau dat bereikt moet worden om een beloning te krijgen.

Ethiek. Bij procedures van gedragsmanagement verwijst het naar het gebruik maken van de minst belemmerende en meest heilzame procedure, aanspreekbaar zijn op werkwijze en resultaten en het verkrijgen, handhaven en continu ontwikkelen van expertise.

Experimenteel onderzoeksontwerp. Een aspect van een experiment dat gericht is op het verkrijgen van experimentele controle om een functionele relatie aan te tonen. Experimentele ontwerpen sluiten externe effecten, zoals placebo- en Hawthorne- (Roethlisberger en Dickson 1939; Mayo 1933) effecten en tijdseffecten zoveel mogelijk uit.

Experimentele gedragsanalyse. Het wetenschapsgebied dat zich bezig houdt met het ontdekken van functionele relaties tussen gedrag en de variabelen die het veroorzaken.

Fading. De systematische, geleidelijke terugtrekking van kunstmatige of indringende prompts of discriminatieve stimuli, zoals instructies. Het doel van fading is om het gedrag onafhankelijk te maken van die antecedenten in de richting van meer natuurlijke cues.

Feedback. Informatie over prestaties in het verleden die mensen in staat stelt hun huidige en toekomstige prestaties te verbeteren.

Feedbackgrafiek. Gewoonlijk een lijngrafiek van de prestatie van een individu of groep. Een zeer geschikt middel om feedback te presenteren aan medewerkers.

Geconditioneerde beloning. Een voorheen neutrale stimulus die door koppeling aan een primaire beloning of aan andere secundaire beloning ook een belonend effect krijgt. Synoniem: secundaire beloning. Voorbeeld: geld.

Gedrag. Iedere activiteit van een organisme. In de gedragsanalyse beperkt men zich tot observeerbaar en meetbaar gedrag.

Gedragsanalyse. Een interdisciplinair wetenschapsgebied dat gericht is op het onderzoek naar de omgevingsfactoren die gedrag op een systematische wijze beïnvloeden.

Gedragsketen. Een verzameling van opeenvolgend gedrag waarbij de consequentie van het ene gedrag een antecedent is voor het daaropvolgende gedrag.

Gedragsmanagement. Het toepassen van in de gedragsanalyse ontdekte leerprincipes om werkprestaties te verbeteren.

Gedragsmodificatie. Een verzameling interventies om gedrag meetbaar te veranderen. Vaak als synoniem gebruikt voor de termen gedragsanalyse en gedragstherapie. Gedragsanalyse beperkt zich echter tot interventies waarbij een experimen-

teel onderzoeksontwerp wordt gebruikt om interventie-effecten te meten. Als de nadruk ligt op respondente (Pavloviaanse) procedures wordt de term *gedragstherapie* gebruikt.

Gedragstherapie. Zie Gedragsmodificatie.

Generalisme. Abstracte beschrijving van een verzameling gedragingen, zoals *creatief*.

Gewenning (adaptation). De geleidelijke verandering in gedrag die vaak plaatsvindt als een individu zich beweegt in een nieuwe omgeving of als nieuwe stimuli in een bekende omgeving worden geïntroduceerd. Als het gedrag is gestabiliseerd wordt aangenomen dat adaptatie heeft plaatsgevonden.

Interventie. Binnen ons onderzoek refereert dit begrip naar het proces van het toepassen van gedragsmanagement procedures bij een probleem of mogelijkheid tot prestatieverbetering. In een grafiek verwijst het naar de periode waarin gedragsmanagement wordt ingevoerd.

Intrinsieke motivatie. Een hypothetische toestand die is afgeleid van het observeren van een individu die zich op een bepaalde wijze gedraagt in de afwezigheid van enige identificeerbare externe belonende consequenties. Men gaat ervan uit dat het gedrag zelf lonend is. Ook is het mogelijk dat het gedrag wordt beheerst door een zeer dun beloningschema.

Klassiek conditioneren. Het veranderen van respondent (reflexief) gedrag.

Leergeschiedenis. De som van de gedragingen van een individu die zijn geconditioneerd of veranderd als een functie van zijn of haar interactie met de omgeving.

Leren. Iedere duurzame verandering in gedrag die is opgetreden na interactie tussen organisme en omgeving.

Modelling. Het imiteren van het gedrag van anderen. Gedragingen waarvan de persoon ziet dat ze worden beloond, worden het meest geïmiteerd. Hierop is de filmindustrie gebaseerd.

Meerdere nulmetingen ontwerp. Onderzoeksaanpak waarbij de effecten van een interventie wordt gerepliceerd over verschillende individuen, afdelingen of prestaties op verschillende tijdstippen

Negatief belonen. Het proces waarbij een aversieve consequentie wordt ontvlucht of vermeden.

Negatieve beloning. Een consequentie die ieder gedrag beloont dat de consequentie reduceert of beëindigt (bijvoorbeeld het opzetten van een paraplu bij regen).

Non-contingent. Een term die gebruikt wordt om het verschijnsel te beschrijven dat beloond wordt zonder dat een prestatie is geleverd.

Nulmeting. Gegevens verzameld voordat een interventie wordt gedaan. Het verschaft vergelijkingsmateriaal met de gegevens die worden verzameld tijdens en na een interventie, waarmee de effectiviteit van een interventie kan worden beoordeeld.

Omkoping. Het tevoren geven van een beloning voor het gewenste gedrag. Omdat het van tevoren wordt gegeven, beloont het vaak ongewenst gedrag waarop het volgt.

Onderbroken beloningschema. Bij dit beloningschema wordt niet iedere keer een bepaalde gewenste gedraging beloont. Er zijn vier typen onderbroken beloningschema's (vast ratio, variabel ratio, vast interval, variabel interval).

Operant conditioneren. Het veranderen van operant gedrag.

Operant gedrag. Die klasse van gedrag die (tenminste gedeeltelijk) wordt beheerst door de consequenties ervan.

Prestatie (performance). De som van een resultaat en de gedragingen die daartoe hebben geleid. Om prestaties te verbeteren wordt, afhankelijk van de situatie, gekozen voor beloning van resultaat of beloning van de gedragingen die tot het resultaat leiden.

Primaire beloning. Een beloning die biologisch van belang is, zoals voedsel, water, warmte, licht en seks, waarvan de ontvankelijkheid is aangeboren. Synoniem: ongeconditioneerde beloning.

Prompt. Een antecedent die wordt gepresenteerd om bepaald gedrag uit te lokken.

Ratio verrekking (ratio strain). Een vermindering van hoge prestaties vanwege te weinig beloning of door te grote wijzigingen in de omvang van de ratio (te snelle verdunning van het beloningschema).

Respondent gedrag (reflex). Een respons die wetmatig wordt opgeroepen door antecedente stimuli. In de ongeconditioneerde vorm is er sprake van een autonome respons die niet is aangeleerd. In de geconditioneerde vorm, zoals in de bekende experimenten van Pavlov met het laten kwijlen van honden als reactie op een belletje, is de reflex wel aangeleerd.

Resultaat. Een specificatie van uitkomst of product van gedrag.

Secundaire beloning. Zie geconditioneerde beloning.

Shaping. Een procedure die bestaat uit het stapsgewijs belonen van gedrag dat in de richting komt van een gewenst doel. Een effectieve methode om nieuw gedrag aan te leren of een laag prestatieniveau omhoog te brengen.

Sociale beloning. Een niet-materiële beloning. Deze kan verbaal of non-verbaal zijn. Voorbeelden: compliment, glimlach, knikje.

Specificatie. Een specifieke beschrijving van een prestatie die refereert naar gedrag van een persoon of een resultaat dat daarvan het gevolg is. Drie belangrijke kenmerken van een specificatie zijn observeerbaarheid, meetbaarheid en betrouwbaarheid.

Stimulus. Een fysiek object of gebeurtenis die effect heeft op gedrag.

Straf. Een consequentie die de frequentie van gedrag laat afnemen.

Straffen. Een procedure waarbij een straf wordt gepresenteerd na bepaald gedrag of resultaat.

Tellen. De geprefereerde meettechniek. Betekent eenvoudigweg het bepalen van het aantal keren dat een prestatie plaatsvindt of de hoeveel tijd die het kost (tellen van seconden, minuten etc.)

Toegepaste gedragsanalyse. Dat deel van de gedragsanalyse dat zich bezighoudt met het oplossen van dagelijkse menselijke problemen met behulp van de resultaten die zijn behaald in de experimentele gedragsanalyse.

Uitdoven. Het inhouden van beloning bij vroeger beloond gedrag. Uitdoving vermindert de kans dat het gedrag zich in de toekomst zal herhalen. Het is een van de vier gedragsconsequenties.

Uitdovingsreactie (extinction burst). Een plotselinge, vaak dramatische toename van het gedrag dat gewoonlijk plaatsvindt nadat men start met uitdoven. Vaak is 'agressie' hiertoe te herleiden.

Variabele tijd. Een beloningschema waarbij beloning op verschillende tijden wordt gegeven zonder dat het gedrag heeft hoeven plaats te vinden. Met andere woorden: net als bij vaste tijd is de beloning niet contingent.

Variabel interval. Een onderbroken beloningschema waarbij het aantal gedragingen of de hoeveelheid vereiste prestatie die vereist is voor beloning varieert.

Vast interval. Een onderbroken beloningschema waarbij een vastgestelde hoeveelheid tijd verstreken moet zijn voordat het gedrag wordt beloond.

Vast ratio. Een beloningschema waarbij een gedraging alleen wordt beloond als het een bepaald aantal keren is vertoond. De ratio beschrijft de verhouding tussen het aantal onbeloonde en beloonde gedragingen. Een ratio van 6:1 betekent dat 6 gedragingen getoond moeten worden voordat de zevende wordt beloond. Dit wordt genoteerd als FR7.

Vaste tijd. Een beloningschema waarbij beloning wordt uitgekeerd aan het eind van een gespecificeerde periode onafhankelijk of een bepaalde gedraging is vertoond. Met andere woorden: de beloning is niet contingent aan een bepaalde prestatie. Een voorbeeld is de maandelijkse salarisuitbetaling.

Verdunnen. Het dusdanig veranderen van het beloningschema dat minder vaak wordt beloond.

Verzadiging. Vermindering in prestatie en effectiviteit van een beloning die optreedt na een grote hoeveelheid van dat type beloning (gewoonlijk binnen korte tijd). De tegenhanger van *deprivatie*.

Zelfmanagement. Een procedure waarbij individuen een onderdeel van hun eigen gedrag veranderen. Een of meer van de volgende vier componenten spelen daarbij een rol: (1) zelfselectie van doelen; (2) meten van het eigen gedrag; (3) selecteren van procedures; (4) invoeren van procedures. Doorgaans kan alleen het eigen gedrag veranderen door wijzigingen in de omgeving aan te brengen.



Bijlage 2. Overzicht van effectstudies

Bijlage 2.1 Resultaten van gedragsmanagement tot 1978 (Andrasik, 1979)

| <i>Onderzoek</i> | <i>(Aantal) proef- personen</i> | <i>Ontwerp</i> | <i>Behandeling</i> | <i>Afhankelijke variabelen</i> | <i>Resultaten</i> |
|---|-------------------------------------|--------------------------------------|---|--|---|
| Adam (1975) | (160) productie- medewerkers | 1 experimentele + 1 controlegroep | -individuele -feedback -groepsfeedback -prompts -complimenten of berispingen | (1)arbeids- vredenheid (2)kwaliteit (% afval) (3)kwantiteit | Geen verschil 45% hoger Totale opbrengst: ± \$ 76000 p/j |
| Bourdon (1977) | (1500) textiel productiemed. | A/B | -punten -feedback -training -doelstellen -individuele projecten | 1. aanwezigheid 2. efficiency 3. kwaliteit 4. + andere | Totale kosten- opbrengst ratio: 1/200 |
| Chandler (1977) | (1) supervisor | A/B | -registratie -prompts -feedback -versterking | 1. aantal negatieve opmerkingen 2. aantal geverfde ladingen stoffen | Niet vermeld |
| Emmert (1978) | (32) productie- medewerkers | A/B/A | -groepsfeedback -complimenten (B) -groepsfeedback (BC) -complimenten (BC) -functionerings- gesprekken (BC) | 1. aantal gemaakte lassen 2. aantal gelaste haspels | Besparing van \$25.000 jaarlijks |
| Gupton & LeBow (1971) | (2) telefonische verkopers | A/B/A | -verkoop van nieuwe con- tracten gekop- peld aan ver- koop verleng- de contracten | 1. nieuw ver- kochte con- tracten 2. contract- verlengingen | Niet vermeld Niet vermeld |
| Hermann, deMontes, Dominguez, Montes & Hopkins (1973) | (12) productie- medewerkers | A/B/A/B/ /A/B/A/B | -financiële bonus | Te laat komen | Niet vermeld |

Conclusies en aanbevelingen

| <i>Onderzoek</i> | <i>(Aantal) proef- personen</i> | <i>Ontwerp</i> | <i>Behandeling</i> | <i>Afhankelijke variabelen</i> | <i>Resultaten</i> |
|------------------------------------|---|---|---|---|-------------------------|
| Kempen & Hall (1977) | (7500) productie- medewerkers | multiple baseline over 2 fabrieken met meerdere vergelijkingsgroepen | -straf -bonus vrije tijd | Afwzigheid | Niet vermeld |
| Komaki, Waddell & Pearce (1977) | (2) medewer- kers van een supermarkt | multiple baseline over gedragingen | -betaalde vrije tijd -doelverheldering -feedback -zelfregistratie -complimenten -modellering en rollenspellen | -Aanwezigheid in de winkel -Helpen van klanten -Vakken vullen | Niet vermeld |
| | (1) medewer- ker van een gokautomaten- hal | A/B/A/B | -doelverheldering -prestatiebeloning -voortgangsspe- sprekken met de manager op random basis | Werken (aanwe- zigheid + repa- reren van slecht functionerende machines + schoonmaken) | Niet vermeld |
| Lamal & Benfield (1978) | (1) ontwerper | Multiple baselines over gedragingen | -zelfregistratie -inspectie door supervisor | 1. aankomsttijd 2. % tijd aan het werk | Niet vermeld |
| Latham & Dossett (1978) | (14) bever- vangers | 2 experimentele groepen, geen controlegroep | -uurloon + dollar/bever (E1) -uurloon + 4 dollar/4 bevers (E2) | aantal gevangen bevers | 23% kosten- reductie |
| Marholin & Gray (1976) | (6) restaurant- cassieres | A/B/A/B | -groeps responskosten | kastekorten | Niet vermeld |
| McCarthy (1978) | productie- medewerkers | A/B1/A/B2 | -groepsfeedback (B1) -doelstellen (B1) -versterking (B1) -groepsfeedback (B2) -versterken (B2) | afwijkingen | Niet vermeld |

Organisaties conditioneren

| Onderzoek | (Aantal) proef- personen | Ontwerp | Behandeling | Afhankelijke variabelen | Resultaten |
|--|-------------------------------------|--|--|--|---------------------------------------|
| Miller (1977) | (17) verkopers | A/B | -doelstellen -feedback -puntensysteem | 1. verkoopvolume 2. nieuwe handel 3. accuratesse in het voorspellen 4. aantal rapportages 5. + andere | Niet vermeld |
| Orpen (1974) | (225) productie- medewerkers | 3 experimentele groepen, geen controlegroep | -hoge prestatie- beloning (E1) -lage prestatie beloning (E2) -vaste beloning (E3) | 1. aantal foutvrije producten 2. arbeidstevredenheid | Niet vermeld |
| Orpen (1978) | (46) productie- medewerkers | A/B/A/B met controlegroep | -financiële bonus | Afwezigheid | Niet vermeld |
| Petalino & Gamboa (1974) | (723) productie- medewerkers | A/B/A met 4 vergelijkings- groepen en 1 controlegroep | -loterij -groepsfeedback | Afwezigheid | Niet vermeld |
| Runnion, Johnson & McWhorter (1978) | (199) vracht- wagenauf- feurs | A/B1/B2/B3 | -feedback -prompts -groeps- versterking -individuele versterking -training | Terugbrengtijd van de vracht- wagens | Opbrengsten hoger dan de kosten |
| Yukl & Latham (1975) | zaaiers | 3 experimentele groepen en 1 controlegroep | -uurloon + \$2/ zaailing (E1) -uurloon + \$4/ 2 zaailingen (VR2) -uurloon + \$8/ 4 zaailingen (VR4) | aantal geplante zaailingen | Kosten- besparing |
| Yukl, Latham & Pursell (1976) | zaaiers | A/B/C/D | -uurloon + \$2/ zaailing (B) -uurloon + \$8 per 4 zaailingen (C) -uurloon + \$8/ 2 zaailingen (D) | aantal geplante zaailingen | Niet vermeld |

Bijlage 2.2 Resultaten 1978-1986 (Merwin, Thomason & Sanford, 1989)

Productie

| Onderzoek | (Aantal) proefpersonen | Ontwerp | Behandeling | Afhankelijke variabelen | Resultaten | Weerstand of steun |
|---|---------------------------|-------------------------------------|--|---|--|--|
| Anderson, Crowell, Sponsel, Clarke & Brence (1982a) | (115) hotel medewerkers | multiple baselines over gedragingen | -feedback -punten | % geobserveerde items op een checklist | besparing van \$24.000 | 1. Medewerkers en managers vonden het systeem leuk 2. Enorme veranderingen |
| | (14) hotel medewerkers | A/B/C/FC | -feedback (B) -punten (C) | idem | idem | 1. Verbeterde werksfeer 2. Lager verloop |
| | (4) hotel medewerkers | A/B/C/FC | -feedback (B) -tokens (B) -onderhoud (C) | idem | idem | 1. Verhoogd inkomen |
| Anderson, Crowell, Succi, Gilligan & Wikoff (1982b) | (16) makelaars | A/B1/A/B2 | -feedback (B1) -punten (B1) -ontkering van de puntenkoppeling (B2) | % contracten & follow-ups | 1. verdubbeling marktaandeel 2. hoger inkomen voor de makelaars | Ontvreemding tijdens de terugtrekfase, enthousiasme tijdens het herstel |
| Brown, Malott, Dillon & Keeps (1980) | (3) verkoopmedewerkers | A/B/C/A/D | -Training (B) -Feedback (C) -wedstrijd-instructies (D) | % uitzonderlijke servicegedragingen t.o.v. de klant | Besparing van \$3855 | Geen weerstand |
| Dick (1978) | (4) textielarbeiders | A/B | -feedback (B) -verbale versterking (B) | verdiende uren in vergelijking tot het budget | besparing van \$3400 | 1. Medewerkers gaven voorkeur aan de interventie 2. Verbeterde communicatie |
| Frost, Hopkins & Conard (1981) | (6) productie-medewerkers | A/B/A/B | -feedback (B) -verbale versterking | cyclustijd van de productie | 2100% return on investment | Niet vermeld |
| Gaetani, Hoxeng & Austin (1985) | (2) machinebedieners | A/B/A/C | -feedback (B) -provisie | bedrag dat bij klanten in rekening is gebracht | besparing van \$14.400 | Verhoging in arbeidstevredenheid |

Organisaties conditioneren

| Onderzoek | (Aantal) proefpersonen | Ontwerp | Behandeling | Afhankelijke variabelen | Resultaten | Weerstand of steun |
|-----------------------------------|--|---------------------------------|---|---|---|--|
| Johnson (1985) | Kranten-bezorgers | multiple baseline (settings)/FC | -feedback -bedankbriefje -loten | aanwezigheid van kranten in de kiosk | Beschrijvend verslag | Niet vermeld |
| Luthans, Paul & Baker (1981) | (82) verkoop-medewerkers in een warenhuis | A/B/A/FC | versterking (B) | 1. hoeveelheid verkooptechnische gedragingen 2. afwezigheidsfrequentie van de werkplek | Niet vermeld | Niet vermeld |
| Luthans, Paul & Taylor (1985) | (198) verkoop-medewerkers in een warenhuis | A/B/A/FC | -betaald verlof -loten -contanten | 14 functionele en 3 dysfunctionele gedragingen | Niet vermeld | Niet vermeld |
| McCuddy & Griggs (1984) | (3) ingenieurs | A/B/FC | -doelstellen -feedback | 1. hoeveelheid gemiste afrondingsdata 2. hoeveelheid fouten | Niet vermeld | Grote tevredenheid |
| Newby & Robinson (1983) | (15) apotheek-medewerkers | A/B1/B2/A/C | -groepsfeedback (B1) -individuele feedback (B2) -versterking met feedback (C) | 1. discrepanties in de werking van het kasregister | Besparingen groter dan de hoeveelheid versterkingen | De medewerkers waardeerden de feedback |
| Wikoff, Anderson & Crowell (1982) | (115) productie-medewerkers | multiple baseline (settings)/FC | -feedback -complimenten | % van de standaard output voor bepaalde taken | Besparing van 800 manuren | Niet vermeld |

Vermindering van afval

| <i>Onderzoek</i> | <i>(Aantal) proefpersonen</i> | <i>Ontwerp</i> | <i>Behandeling</i> | <i>Afhankelijke variabelen</i> | <i>Resultaten</i> | <i>Weerstand of steun</i> |
|-------------------------------------|-------------------------------|----------------|---|----------------------------------|---|--|
| Eldridge, Lemasters & Szypot (1978) | (23) productie-medewerkers | A/B/FC | -doelstellen (B) -feedback (B) -versterken (B) | % stukopbrengst | besparing van \$105.000 jaarlijks | De medewerkers rapporteren een verbetering van de kwaliteit van het werk |
| Foxx & Schaeffer (1981) | (14) consultants | A/B/A | -loterij (B) -wekelijks -maandelijks | hoeveelheid gereden mijlen | Opbrengsten iets lager dan de kosten | Uitgedaagde medewerkers |
| Runnion, Watson & Whorter (1978) | (195) vrachtwagenchauffeurs | A/B/C/FC | -instructie (B) -feedback (B) -sociale versterking (B) -sociale versterking (C) -feedback (C) -waardering (C) -vastbare versterking (C) | hoeveelheid mijlen per gallon | Genoeg bespaard om de 'vloot' een maand te laten rijden | Managers en medewerkers gelukkig met het programma |
| | idem | A/B/C/A/FC | -instructie (B) -feedback (B) -sociale versterking (B) -instructie (C) -feedback (C) -sociale versterking (C) -waardering (C) | idem | Idem | Idem |
| | idem | A/B/C/D/C/FC | -prompts (B) -groepsfeedback (B) -groepsfeedback (C) -individuele feedback (C) -groepsfeedback (D) | % benzine gestank op het bedrijf | Idem | Idem |

Veiligheid

| <i>Onderzoek</i> | <i>(Aantal) proef- personen</i> | <i>Ontwerp</i> | <i>Behandeling</i> | <i>Afhankelijke variabelen</i> | <i>Resultaten</i> | <i>Weerstand of stem</i> |
|--|-------------------------------------|------------------------------------|--|---|---|--|
| Green & Neistat (1983) | (8) tandarts praktijken | multiple baseline (settings)/FI | -feedback -prompt/ aanbeveling | gebruik van beschermingskap tijdens rontgenstraling | Niet vermeld | De tandartsen waardeerden de vragenlijst |
| Komaki, Barwick & Scott (1978) | (39) bakkerij- medewerkers | multiple baseline (settings)/FC | -training -versterking -feedback -doelstellen | frequentie van onveilig gedrag | Niet vermeld | Medewerkers accep- teerden het program- ma, de managers niet |
| Rhoton (1980) | (225) mijn- werkers | A/B/FC | -complimenten -feedback -straf | hoeveelheid notities van overtredingen m.b.t. ventilatie per maand | Niet vermeld | Niet vermeld |
| Sulzer-Azaroff & de Santamaria (1980) | (128) medewer- kers | multiple baseline (personen)/FI | -feedback -waardering -correctieve suggesties | frequentie van risico-situaties | Verhoogde productiviteit | Managers steunden het programma |
| Zohar & Fussfeld (1981) | (450) textiel- arbeiders | multiple baseline (personen)/FC | -puntenstelsel -management- interventie | hoeveelheid mede- werkers die oor- beschermers dragen | Vermindering in verloop van medewerkers | Vaker veilig gedrag laten zien |

| <i>Ziekteverzuim</i> | <i>Onderzoek</i> | <i>(Aantal) proef- personen</i> | <i>Omverp</i> | <i>Behandeling</i> | <i>Afhankelijke variabelen</i> | <i>Resultaten</i> | <i>Weerstand of steun</i> |
|-------------------------------------|--|-------------------------------------|--|--|--|--|---------------------------|
| Baum (1978) | (336) productie- medewerkers | A/B/FC | -bijhouden aanwezigheid -schriftelijke excuses -counseling -straf | hoeveelheid dagen afwezig, terwijl wel ingeroosterd | Niet vermeld | Niet vermeld | |
| Gaeiani, Johnson & Austin (1983) | (1) machine- bediener | A/B/A/FI | -zelfrapportage tijd -feedback | hoeveelheid minuten te laat | Klantenservice verbeterd | Krachtige steun | |
| Kopelman & Schmeller (1981) | (272) medewer- kers van een medisch centrum | A/B/FC | -berekening v/h ziekteverzuim -berekening v/h betaalde verlof | 1. Hoeveelheid be- taalde ziekte-uren 2. Arbeidsivreden- heid | Besparing van \$ 63.070 | Positieve reacties t.a.v. het systeem | |
| Silva, Duncan & Doudna (1981) | (20) verzekerings- medewerkers | A/B/A/C/D/FC | -feedback (B) -feedback (C) -sociale verster- king door manager (C) -feedback (D) -sociale versterking door manager en onderzoeker (D) | Aanwezigheid | -Efficiency verbeterd -Verminderd ziekteverzuim | Niet vermeld | |
| Stephens & Burroughs (1978) | (92) ziekenhuis- medewerkers | A/B/A/FC | loten van \$20 | hoeveelheid dagen afwezig van werk | Niet vermeld | Niet vermeld | |

Diefstal

| <i>Onderzoek</i> | <i>(Aantal) proef- personen</i> | <i>Ontwerp</i> | <i>Behandeling</i> | <i>Afhankelijke variabelen</i> | <i>Resultaten</i> | <i>Weerstand of steun</i> |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| Carter, Hansson, Holmberg & Meim (1979) | (120) warenhuis- medewerkers | multiple baseline (settings) | informatietekens | Hoeveelheid vermiste producten | Besparing van \$201,70 per week | Niet vermeld |
| Gaetani & Johnson (1983) | (12) managers | multiple baseline (settings)/FC | -feedback -waardering -2 loten | 1. omzet 2. kastekorten | Besparing van \$10.000 | Meer positieve communicatie |
| McNeese, Gilliam, Schnelle, & Riskey (1979) | snackbar- medewerkers | multiple baseline (gedragingen)/FC | -feedback -complimenten | hoeveelheid vermiste producten | Niet vermeld | Niet vermeld |

Overig

| <i>Onderzoek</i> | <i>(Aantal) proef- personen</i> | <i>Ontwerp</i> | <i>Behandeling</i> | <i>Afhankelijke variabelen</i> | <i>Resultaten</i> | <i>Weerstand of steun</i> |
|----------------------------------|---|------------------------------------|--|---|---|---|
| Bowles, Malott & Dean (1981) | (355) fitness- club-leden | multiple baseline | versterking | verhouding aantal verwijzingen naar aantal nieuwe leden | Besparing van \$55.000 in het eerste jaar | Niet vermeld |
| Komaki, Blood & Holder (1980) | (11) fastfood- medewerkers | multiple baseline (settings)/FC | -zelfregistratie -complimenten -waardering | % tijd glimlachen en praten met klanten | Niet vermeld | De medewerkers vonden hun werk plezieriger |
| Kreitner & Golab (1978) | (14) medewer- kers buiten- dienst | A/B/A | -terugbetaling van telefoon- rekening | hoeveelheid tele- foonijes per dag naar de zaak | Niet vermeld | Steun van het management om het programma te continueren |

Bijlage 2.3 Overzicht van gedragsmanagementstudies naar verkoopbevordering (Casey, 1989)

| Onderzoek | (Aantal) proef- personen | Ontwerp | Behandeling | Afhankelijke variabelen | Resultaten | Weerstand of steun |
|--|--|--------------------------------------|--|---|---|---|
| Anderson, Crowell, Succi, Gilligan & Wikoff (1982b) | (16) makelaars | A/B1/A/B2 | -feedback (B1) -punten (B1) -omkering van de puntenkoppeling (B2) | % contracten & follow-ups | 1. verdubbeling marktaandeel 2. hoger inko- men voor de makelaars | ontevredenheid tijdens de terug- trekfase, enthousi- asme tijdens het herstel |
| Bowles, Malott & Dean (1981) | (355) fitness- club-leden | multiple baseline | versterking | verhouding aantal verwijzingen naar aantal nieuwe leden | Besparing van \$55.000 in het eerste jaar | Niet vermeld |
| Brown, Malott, Dillon & Keeps (1980) | (3) verkoop- medewerkers | A/B/C/A/D | -Training (B) -Feedback (C) -wedstrijd- instructies (D) | % uitzonderlijke servicedragingen t.o.v. de klant | Besparing van \$3855 | Geen weerstand |
| Crawley, Adler, O'Brien & Duffy (1982) | (7) verkopers in een meubelzaak | 1 experimentele + 1 controlegroep | -prompting -(nonverbal) -reinforcement -correction -doelstellen | 1. 70 verkooptere- leerde gedragingen 2. omzet | -45% meer omzet | Niet vermeld |
| Foster & Pavlick (1978) | (19) obers | A/B | Punten voor drank en eten | 1. Omzet 2. Aantal verkochte items per klant | Winst 2x kosten Van 1.16 naar 1.3 items per klant (12%) in 19 weken | Niet vermeld |
| Gupton & LeBow (1971) | (2) telefonische verkopers | A/B/A | -verkoop van nieuwe con- tracten gekop- peld aan ver- koop verleng- de contracten | 1. nieuw ver- kochte con- tracten 2. contract- verlengingen | niet vermeld | niet vermeld |
| Kim (1984) | (94) verkoop- medewerkers in een warenhuis | Nonequivalent contro group design | -doelen -feedback over gedragingen en resultaten | Omzet per uur Arbeidsvreedenheid | Niet vermeld | Niet vermeld |
| Komaki, Blood & Holder (1980) | (11) fastfood- medewerkers | multiple baseline (settings)/FC | -zelfregistratie -complimenten -waardering | % tijd glimlachen en praten met klanten | Niet vermeld | De medewerkers vonden hun werk plezieriger |

Organisaties conditioneren

| Onderzoek | (Aantal) proef- personen | Ontwerp | Behandeling | Afhankelijke variabelen | Resultaten | Weerstand of steun |
|------------------------------------|---|---|---|--|--|--|
| Komaki, Waddell & Pearce (1977) | (2) medewerkers van een supermarkt | multiple baselijn over gedragingen | -betaalde vrije tijd -doelverheldering -feedback -zelfregistratie -complimenten -modellering en rollenspellen | -Aanwezigheid in de winkel -Helpen van klanten -Yakken vullen | Niet vermeld | Niet vermeld |
| Kreiner & Golab (1978) | (1) medewerker van een gokautomatenhal | A/B/A/B | -doelverheldering -prestatiebeloning -voortgangssprekken met de manager op random basis | Werken (aanwezigheid + repareren van slecht functionerende machines + schoonmaken) | Niet vermeld | Niet vermeld |
| Luthans, Paul & Baker (1981) | (14) medewerkers buiten-dienst | A/B/A | -terugbetaling van telefoonrekening | hoeveelheid telefoontjes per dag naar de zaak | Niet vermeld | Steun van het management om het programma te |
| Luthans, Paul & Taylor (1985) | (198) verkoopmedewerkers in een warenhuis | A/B/A/FC | versterking (B) | 1. hoeveelheid verkooptechnische gedragingen 2. afwezigheidsfrequentie van de werplek | Niet vermeld | Niet vermeld |
| Meyer & Raich (1983) | (58) verkoopmedewerkers in een warenhuis | A/B/A/FC | -betaald verlof -loten -contacten | 14 functionele en 3 dysfunctionele gedragingen | Niet vermeld | Niet vermeld |
| Neider (1980) | (110) verkoopmedewerkers in een warenhuis | Pre-post experimentele controle groep ontwerp | Op modellering gebaseerde verkooptraining | gemiddelde omzet/uur -Verloop dalend van 22% naar 7% in 6 maanden | -7% meer omzet | Niet vermeld |
| Ralis & O'Brien (1986) | (7) obers in restaurant | A/B/A met controlegroep en 3 experimentele groepen A/B/A/B/A | -participatie in besluitvorming -beloningsmenu -doelstellen -prompting -doelstellen -complimenten -individuele feedback | 1. Omzet per uur 2. Klanten groeten en beschikbaar blijven | Combinatie-groep significant betere resultaten | Niet vermeld |
| | | | | | Verdrievoudiging omzet | Niet vermeld |

| <i>Onderzoek</i> | <i>(Aantal) proef- personen</i> | <i>Ontwerp</i> | <i>Behandeling</i> | <i>Afhankelijke variabelen</i> | <i>Resultaten</i> | <i>Weerstand of steun</i> |
|---------------------------------------|-------------------------------------|--|---------------------|------------------------------------|---|---------------------------|
| Weitz, Antoinetti & Wallace (1954) | (123) verzekeringsadviseurs | 2 experimentele en 2 controlegroepen met voor- en nameting | -feedback per brief | omzet per maand | -\$220.000 meer omzet na 6 maanden -minder verloop | Niet vermeld |

Bijlage 2.4 Overzicht van verzuimstudies mbv gedragsmanagement

| <i>Studie</i> | <i>Populatie</i> | <i>Soort interventie</i> | <i>Duur van het experiment</i> | <i>Resultaten</i> |
|-----------------------------------|---|---|---|---|
| Kempen & Hall (1977) | 43000 productiemedewerkers in 12 fabrieken | Progressieve discipline-maatregelen plus non-financiële beloningen | Variërend van 6 maanden tot 2 jaar | Daling van het ziekteverzuim, variërend van 20% tot 50% |
| Lawler & Hackman (1969) | 66 deeltijd onderhoudsmedewerkers | Wekelijkse en maandelijkse cash bonussen | 16 weken met een follow-up van een jaar | 50% daling in de experimentele groep (N = 27). Geen verandering in de controlegroep |
| Orpen (1978) | 46 vrouwelijke fabrieksmedewerkers | Wekelijkse cash bonus | 2 experimentele periodes van 8 weken | Verzuimvermindering variërend van 35% tot 46% |
| Pedalino & Gamboa (1974) | 215 productiemedewerkers | Een wekelijkse cash loterij met groepsfeedback | 16 weken | 18% vermindering van verzuim |
| Reid, Schuh-Wear & Brannon (1978) | 75 stafmedewerkers van een overheidsorganisatie | Groepsbeloning in de vorm van eerder de werkdag beëindigen | 28 weken | Gemiddelde verzuimreductie van 2,38 procentpunten in 5 van de 6 afdelingen |
| Shoemaker & Reid (1980) | 15 stafmedewerkers van een overheidsorganisatie | Gesprekken, bedankbriefjes, maandelijkse loterij met kleine prijzen | 19 weken | 27% verzuimvermindering |

Bijlage 2.5 Onderzoek naar beloningschema's in het veld 1971-1994 (Hantula, 2001)

| <i>Auteur</i> | <i>Prestatie</i> | <i>Personen en methode</i> | <i>Resultaten</i> | <i>Soort Onderzoek</i> |
|-----------------------------------|------------------------------|---|---|----------------------------|
| Weisberg en Waldrop (1972) | Behandelde wetsontwerpen | Leden van het congres van de VS. Cumulatief aantal goedgekeurde wetsontwerpen tijdens de jaarlijkse sessie, gemeten over 14 jaar. | Traag werken na behalen doel | Analyse |
| Ayllon en Carlson (1973) | Minder verzuim | Medewerkers van een distributiecentrum; VR schema, kaartjes voor een wekelijkse cash loterij voor medewerkers die op tijd komen. | Op tijd aanwezig zijn stijgt tot boven de 80%; Uit een vragenlijst blijkt dat men het systeem leuk vindt. Men waardert de werkomgeving meer. | Toepassing |
| Everett, Hayward en Meyers (1974) | Het gebruik maken van de bus | Reizigers; reizigers krijgen een waardebon volgens een CB en FR3 schema als ze met de bus reizen | 27% toename van het gebruik van dit middel van openbaar vervoer onder CBS en 30% onder VR3 schema | Toepassing |
| Pedalino & Gamboa (1974) | Minder verzuim | Fabrieksmedewerkers; FR schema, wekelijkse en vervolgens tweewekelijkse pokerspelletjes | 18% vermindering van verzuim. Geen verschil tussen wekelijks en tweewekelijks schema | Toepassing |
| Pierce & Risley (1974) | Afronden van taken | Jonge recreatiehulpverleners; uurloon versus CB, gebaseerd op percentage afgeronde taken | Het aantal afgeronde taken verdubbelen onder het CBS; het geven van taakbeschrijvingen en ontslagbedreigingen zijn niet effectief bij uurloon | Toepassing |
| Yukl & Latham (1975) | Bomen planten | Boomplanters; uurloon plus CB, of FR3 | Sneller planten bij CB en VR dan bij alleen uurloon. Bij CB hoger dan bij VR | Toepassing |
| Yukl, Latham en Pursell (1976) | Bomen planten | Boomplanters; uurloon plus CB of FR | Sneller planten bij CB en VR dan bij alleen uurloon. Bij CB hoger dan bij VR. De planters geven de voorkeur aan CB | Toepassing |

Organisaties conditioneren

| <i>Auteur</i> | <i>Prestatie</i> | <i>Personen en methode</i> | <i>Resultaten</i> | <i>Soort Onderzoek</i> |
|---------------------------------------|---|---|---|------------------------|
| Pritchard e.a. (1976) | Prestaties op een geprogrammeerde training basiselectronica | Jonge mannen; betaald voor het slagen voor een test na ieder uur, VR3 of VR3 met gevarieerde hoeveelheid | FR en VR schema's zorgen voor hogere inkomsten en betere prestaties dan loon na uur. Meer tevredenheid met FR en VR dan met loon na uur. Meest tevreden met FR. | Toepassing |
| Latham en Dossett (1978) | Bevers vangen | Bevervangers; CB vs. VR4 | Aantal vangsten groter onder CB dan VR4 voor onervaren vangers, omgekeerde bij ervaren vangers. Voorkeur voor VR4 | Toepassing |
| Dickerson (1979) | Een gokje wagen | Gokkers in Engelse goklocalen FI schema | Meer gokken naarmate de race nadert. Versnelling bij frequente gokkers, lineaire curve bij mensen die weinig gokken | Analyse |
| Pritchard, Hollenbeck en DeLeo (1980) | Prestaties op een geprogrammeerde training Basiselectronica | Jongens en meisjes in eind tienerjaren; betalen voor het slagen voor een test na ieder uur, CB of VR met gevarieerde hoeveelheid. | Betere prestaties onder CB of VR dan loon na uur. Meeste inspanning bij CB schema. | Toepassing |
| Saari & Latham (1982) | Bevers vangen | Bevervangers; CB vs VR4 Replicatie van Latham & Dossett (1978) | CB doet het aantal gevangen bevers met 50% stijgen boven nulmeting, VR4 laat het met 108% toenemen, VR4 schema's worden waargenomen als vele taakverrijkingsvariabelen. | Toepassing |
| Gaetani, Hoxeng en Austin (1985) | Monteren van metaalonderdelen | Machinebankwerkers; uurloon vergeleken met CR (uurloon + 5% van het uurloon als doel behaald wordt. | CR laat de productiviteit 174 tot 210% toenemen in vergelijking met het uurloon. | Toepassing |
| Evans, Kienast En Mitchell (1988) | Autoreparatie | Automonteurs; uurloon vergeleken met uurloon + 1 of 2 loterijen: (1) VR10 staatsloterijbriefjes + een wekelijkse trekking voor cash, (2) CB staatsloterijbriefjes, beide loterijen betalen verschillende hoeveelheden uit | Beide loterijen lieten de output met meer dan 100% stijgen. Loterij 2 brengt minder kosten met zich mee dan loterij 1. De acceptatie van de loterijen waren niet afhankelijk van de prestaties. | Toepassing |

Samenvatting

In dit proefschrift wordt de relatief nieuwe wetenschap der gedragsanalyse toegepast bij vijf Nederlandse organisaties. De gedragsanalyse houdt zich bezig met de invloed van beloning en straf op gedrag. De probleemstelling luidt als volgt:

Probleemstelling

Wat kan de gedragsanalyse bijdragen aan het verbeteren van werkprestaties?

Onderzoeksvragen

1. Wat is gedragsanalyse?
2. Wat zijn de resultaten van het toepassen van de gedragsanalyse bij het verbeteren van werkprestaties?
3. Hoe kan de gedragsanalyse bijdragen aan het verkleinen van de kloof tussen (HRM)- managementtheorie en -praktijk?
4. Hoe kunnen gedragsmanagement-interventies breed worden ingevoerd en geborgd?
5. Werkt de in Amerika ontwikkelde gedragsanalyse ook in Nederland?
6. Hoe kunnen complexe constructen in gedragstermen worden gespecificeerd?
7. Wat kan de gedragsanalyse bijdragen aan de interventiekunde?

1. Wat is gedragsanalyse?

Gedragsanalyse is de wetenschap die zich bezighoudt met de invloed van prikkels op gedrag. De via de experimentele gedragsanalyse in het laboratorium met proefdieren ontdekte gedragswetten (leerprincipes) gebruiken mensen om effectiever problemen op te lossen (de toegepaste gedragsanalyse). Het deel van de gedragsanalyse dat de leerprincipes in organisaties toepast wordt *gedragsmanagement* genoemd. Centrale uitkomst van gedragsanalytisch onderzoek is dat gedrag wordt bepaald door de consequenties. De gedragsanalyse heeft een grote staat van dienst als basis voor de gedragstherapie. Daarnaast wordt deze benadering op tal van andere gebieden toegepast. Op dit moment verschijnen er ten minste 30 wetenschappelijke tijdschriften op dit gebied. Het leidend tijdschrift op het gebied van gedragsmanagement heeft de op twee na hoogste impact-factor van tijdschriften in de sociale wetenschappen.

2. Wat zijn de resultaten van het toepassen van de gedragsanalyse bij het verbeteren van werkprestaties?

In het literatuuroverzicht in hoofdstuk vier werden drie overzichtsstudies (Andrasik, 1979; Merwin et al, 1989; Stajkovic & Luthans, 1997) samengevat. Daarnaast werd nagegaan in hoeverre de gedragsanalyse succesvol is geweest op deelgebieden bij organisaties, namelijk verzuim, veiligheid, verkoop, financiële prestatiebeloning, het toepassen van beloningsschema's, trainingsprogramma's en zelfmanagement.

Bij *verzuimb*strijding lopen de resultaten uiteen van 18% tot 50% vermindering in periodes variërend van 2 weken tot 2 jaar. Ook met betrekking tot *veiligheids*bevordering tonen overzichtstudies een positief effect aan van gedragsmanagementinterventies op veiligheid. Om *verkoop*cijfers te verhogen wordt bij 16 van de 18 veldexperimenten aangetoond dat zowel resultaten als ondersteunende gedragingen veranderen als gevolg van gedragsmanagementinterventies.

Op het gebied van *financiële prestatiebeloning* zijn de resultaten gemengd. Duncan en Smooth (2001) concluderen uit zowel laboratorium- als veldexperimenten dat prestatiebeloning een positieve invloed heeft op productiviteit als aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

1. Objectieve prestatie maten;
2. Een directe koppeling tussen prestatie en beloning.
3. Snelheid van de koppeling; Winstdeling valt hier niet onder omdat de beloning ver na de prestatie wordt gegeven en de individuele bijdrage aan het resultaat discutabel is;
4. Vermijden van verliezers; iedereen moet in een goed werkend systeem in staat zijn om een prestatiebeloning te verdienen, onafhankelijk van hoe collega's presteren (dus geen medewerker van de maand of gedwongen verdeling).

Het onderwerp *beloningsschema's* is al jaren veelbelovend. De geavanceerde designs in de experimentele gedragsanalyse om het effect van parallelle beloningsschema's op (keuze)gedrag te bepalen worden nog weinig gepland in organisaties toegepast.

Bedrijfstrainingen worden nog steeds zelden opgezet en geëvalueerd in termen van kosten-baten en daadwerkelijke gedragsverandering (Cascio, 1999; Jansen en De Groot, 2007; Van Sandick & Schaap-Neuteboom, 1993). Trainingen die gericht zijn op gedragsverandering kunnen dusdanig worden opgezet (zie hoofdstuk 5) dat vanaf het begin het doelgedrag wordt gemeten en tijdens en na de interventiefase kan worden beoordeeld of deze effectief is. De trainingen die volgens de stappen van gedragsmanagement (ook hoofdstuk 5) zijn gezet laten positieve resultaten zien. Bijlage 2 laat zien dat de meeste gedragsmanagement interventies zich lenen voor een kosten-baten analyse.

Een veelbelovende toepassing van gedragsmanagement is het managen van het eigen gedrag, *zelfmanagement*. Net als bij het gedrag van anderen kan het eigen gedrag stapsgewijs worden veranderd. Uit de drie studies (Frayne & Latham, 1987; Godat & Brigham, 1999; Latham & Frayne, 1989) die zijn verricht naar zelfmanagement trainingen blijken de resultaten van de deelnemers significant verbeterd.

3. Hoe kan de gedragsanalyse bijdragen aan het verkleinen van de kloof tussen (HRM)- managementtheorie en –praktijk?

Academici constateren een kloof tussen theorie en praktijk (Pfeffer & Sutton, 2000; Rynes, 2007). Praktijkmensen weten de weg naar de literatuur niet goed te vinden en academici vinden het lastig om evidence-based managementtheorie aan praktijkmensen over te dragen opdat deze hun eigen dagelijkse vraagstukken beter te lijf kunnen (Hambrick, 1994; Johns, 1993). Uit ons literatuuronderzoek naar de gedragsanalyse blijkt dat gedragsanalytische interventies in organisaties meestal tot de gewenste gedragsverandering leiden. Dit geldt in versterkte mate voor de laboratoriumexperimenten op dit gebied (*Journal of the Experimental Analysis of Behavior* (vanaf 1958); Pavlov, 1927; Skinner, 1938, 1957), aangezien daar de variabelen beter kunnen worden beheerst dan in de praktijk. Dit geldt zowel voor toepassingen van gedragsmanagement als voor toepassingen op andere gebieden (o.a. *Journal of Applied Behavior Analysis*, vanaf 1968; Martin & Pear, 2007; Sulzer-Azaroff & Maier, 1991): de toepassingen van gedragsmanagement zijn evidence-based. Zowel de interne als externe validiteit van gedragsanalytisch onderzoek zijn sterk. De volgende vraag is hoe deze kennis beschikbaar kan worden gesteld aan (Nederlandse) organisaties.

Voor een aanzet hiertoe hebben we gesprekken gevoerd met Amerikaanse toponderzoekers en topconsultants op het vakgebied. Bij het leidende adviesbureau op dit gebied hebben we lesmateriaal verzameld en gebruikt bij het ontwikkelen van een training en een audit (hoofdstuk 5). Hiermee konden we de basistheorie overdragen aan interne consultants (bij respectievelijk de cases 2 en 3). En daarmee droegen we als volgt bij aan de vijf wensen van Thomas & Tymon (1982, zie paragraaf 1.1.1):

(1) *Descriptieve relevantie* houdt in dat de onderzoeksbevindingen verschijnselen moeten tackelen die de praktijkman herkent in het dagelijks werk. Dat geldt inderdaad voor de bij gedragsmanagement gehanteerde kernbegrippen als specificeren, meten, analyseren, feedback, doelstellen en belonen/straffen. Deze begrippen hebben relevantie voor de praktijkman, terwijl ze ook wetenschappelijk tot de goed gevalideerde begrippen behoren.

(2) *Doelrelevantie* verwijst naar de overeenstemming tussen de uitkomst (of afhankelijke variabele) in het onderzoek met zaken die de praktijkman wil beïnvloeden. Hiervan is bij alle casestudies sprake. In de eerste case was het probleem dat te weinig printplaten per week werden verwerkt, bij case twee waren er onvoldoende goede meldingen van storingen, bij case drie was er behoefte aan een algemene prestatieverbetering, bij case vier een behoefte aan het in kaart brengen van redenen waarom de organisatie onvoldoende 'lerend' was en bij case vijf was de vraag hoe de bouwcultuur kan worden veranderd. Deze klantvragen stonden centraal bij de analyses en waar mogelijk (bij case 1, 2, en 3) bij de interventies.

(3) *Operationele validiteit* verwijst naar de mogelijkheid van de praktijkman om acties uit te voeren die voorkomen uit de theorie door causale (of onafhankelijke) variabelen te beïnvloeden. Tijdens de coaching in case 1 en de training in case 2 en 3 leerden de praktijkmensen de te volgen stappen zelf uit te voeren waardoor ze met de wetenschappelijke theorie, vertaald in een protocol, zelf aan de slag konden. Bij de cases 4 en 5 was dit niet mogelijk.

(4) *Niet vanzelfsprekendheid* betekent dat de gebruikte wetenschappelijke theorie aansluit bij de gebruikte lekentheorie van de praktijkman of deze in nuttigheidswaarde overtreft. In de meeste gevallen kon het protocol gemakkelijk worden toegepast en naar tevredenheid.

Tenslotte dient (5) de theorie voor de praktijkman op het gewenste moment *beschikbaar* te zijn. Dit geldt voor gedragsmanagement als het door een consultant wordt uitgevoerd die hierin is opgeleid. Vrij snel kan een prestatie-indicator worden vastgesteld en begonnen worden met het longitudinaal meten van de prestatie. Is er echter geen deskundige op het gebied beschikbaar dan zal het zelf leren van de theorie en toepassing tijd vergen en is deze niet op het gewenste moment beschikbaar. In de casussen was de theorie vlot beschikbaar omdat een beroep kon worden gedaan op (studenten van) de onderzoeker.

We constateren dat gedragsmanagement een bijdrage kan leveren aan het overbruggen van de door Pettigrew e.a. (2001) geconstateerde 'dubbele horde' van wetenschappelijke kwaliteit en praktische relevantie die theorieën op het gebied van management en organisatie moeten nemen. Ook komt de studie tegemoet aan andere door hen geuite wensen namelijk (1) onderzoek naar meerdere contexten en analyse-niveaus, (2) het incorporeren van tijd, geschiedenis, proces en actie, (3) de koppeling tussen veranderingsprocessen en prestatie-uitkomsten, (4) onderzoek naar internationale en interculturele vergelijkingen in het onderzoek naar organisatieverandering (5) drie van de vijf door hen genoemde concepten (ontvankelijkheid, klantgerichtheid, volgorde-lijkheden, tempo en episodische versus conti-

nue veranderingsprocessen), namelijk ontvankelijkheid, klantgerichtheid en volgorde-lijkheid.

4. Hoe kunnen gedragsmanagementinterventies worden ingevoerd en geborgd?

Bij de casestudies is intensief samengewerkt met organisatiemedewerkers. Bij de eerste casus is de onderzoeker gedurende twee dagen in de week in de organisatie aanwezig geweest. Via coaching van de afdelingschef droeg hij kennis van gedragsmanagement aan hem over. Samen met hem en zijn medewerkers werd het protocol uitgevoerd. Ook de actie om de prestatiegegevens enkele jaren bij te houden droeg bij aan het invoeren en borgen van de interventies.

In de tweede case is gebruik gemaakt van het trainingsformat uit hoofdstuk 5. Na de training meldde één van de deelnemers zich bij de onderzoeker omdat hij de kennis die hij had opgedaan tijdens deze training wilde gebruiken om bepaalde gedragingen in zijn eigen organisatie te beïnvloeden. De onderzoeker was op afstand aanwezig om de cursist te coachen in zijn toepassing van gedragsmanagement. De training was daarmee een middel om gedragsmanagement in te voeren. De cursist gebruikte elementen van de training om zijn collega's op te leiden in de aanpak. Een mooi voorbeeld van het invoeren van evidence-based management. De onderzoeker zelf was getraind in de benadering door de Amerikaanse pionier Aubrey Daniels, die hem een gratis training aanbood. Zijn ambitie lag in het verspreiden van gedragsmanagement buiten Amerika.

Als gevolg van deze ervaringen werd contact gelegd met een Engels bureau dat over een ander instrument voor borging beschikte, namelijk de audit. Deze is in case 3 toegepast. Bij deze case werd een consultant opgeleid in de gedragsmanagementtraining. Hij gebruikte de audit om vervolgens de organisatie waar hij het grootste deel van zijn werktijd verbleef, in kaart te brengen. Opvallende uitkomst van de case is dat de betreffende organisatie slechts in beperkte mate voldeed aan de eisen die aan de gedragsanalytische aanpak van performance management mogen worden gesteld. Wij verwachten dat de meeste organisaties laag zullen scoren.

De vierde case is het gevolg van een afstudeerproject. De student die de studie heeft uitgevoerd is opgeleid door de onderzoeker. Na literatuurstudie heeft zij ABC-analyses uitgevoerd om algemene gedragscategorieën nader te specificeren en de oorzaken van dat gedrag te achterhalen. Het onderzoek draagt bij aan de roep om meer gevarieerde analyseniveaus bij managementstudies in het algemeen (Pettigrew e.a., 2001) en naar een opschaling van gedragsmanagement onderzoek in het bijzonder (Sigurdsson & Austin, 2006). Zowel bij deze case als bij case 5 gaat een opschaling in analyseniveau wel ten koste van de precisie. Het ging daarbij om verbale, geen kwantitatieve evaluaties. Het is dan ook lastig om op basis van die

grote studies de aanpak te falsificeren. Wel werden door de organisatie leereffecten gerapporteerd.

Zonder al te veel moeite kan de theorie in deze verschillende contexten en niveaus (multi-level) worden toegepast. Wel opnieuw met de kanttekening dat dit op de hogere abstractie- en complexiteitsniveaus minder ondubbelzinnig kan. Wel kunnen we tot verdere concretisering van constructen overgaan en dan op een lager (abstractie-) niveau aan de slag met de audit, training of het protocol, waarbij deze laatste, protocollisering, kan bijdragen aan het oplossen van de kloof tussen theorie en praktijk, net als de audit en training.

5. Werkt de in Amerika ontwikkelde gedragsanalyse ook in Nederland?

Dit onderzoek is een van de weinige gedragsmanagement studies die buiten de VS is uitgevoerd. Wel werd nauw samengewerkt met Amerikanen om de generalisatie zo soepel mogelijk te laten plaatsvinden. Al met al hebben zich geen grote verrassingen voorgedaan. Er waren bijvoorbeeld geen prestatiedalingen na de interventies in case 1 en 2. Dat had namelijk interessante nieuwe vragen kunnen oproepen. Hofstede (2003) ziet de volgende verschillen tussen de Nederlandse en Amerikaanse cultuur:

- Machtsafstand: VS 38, Ned 40 in een rangordening van 1 (hoog) tot 53 (laag)
- Individualisme: VS 1, Ned. 4/5
- Masculiniteit: VS 15, Ned. 51
- Onzekerheidsvermijding: VS 43, Ned. 35

Volgens dit onderzoek verschillen de VS en Nederland gemiddeld het meest in de masculiniteit. Dat wil zeggen dat in de VS de rollen tussen mannen en vrouwen veel duidelijker zijn gescheiden dan in Nederland. Het lijkt moeilijk op basis van deze verschillen te kunnen verklaren waarom zo'n specifieke vraag te beantwoorden als waarom deze eerder in de VS is ontwikkeld dan in Nederland. Hiervoor kan worden verwezen we naar de pragmatische empirische traditie van de Amerikanen en de meer op de theorie georiënteerde Europeanen. Of, zoals Jansen (1993) het zo mooi vergelijkt: 'het verschil tussen de Aristotelische vorm van wetenschap die er naar streeft te vertrekken van, en uiteindelijk weer terug te keren naar het concrete, laag bij de grondse en de Platonische vorm die gekenmerkt wordt door een methodologie die zich kenmerkt door abstraheren, door redeneren in concepten, door bevlogen generalisaties zonder proefondervindelijke basis, door *dédain* bijna voor empirie en meetvraagstukken (p. 3). De gedragsanalyse past vooral in de Aristotelische traditie, maar als het gaat om het analyseren van grote, complexe cases zal ook een beroep gedaan mogen worden op het Platonische denken. Hier-

mee komen we aan de beantwoording toe van de volgende onderzoeksvraag, die juist betrekking heeft op het analyseren van complexe concepten.

6. Hoe kunnen complexe constructen in gedragstermen worden gespecificeerd?

In hoofdstuk 10 en 11 is een aantal in de managementliteratuur veel gebruikte constructen gespecificeerd in gedragstermen. In hoofdstuk 10 op hoofdlijnen, in hoofdstuk 11 is een construct-case nader uitgewerkt. Eerder specificeerden Van der Heijden & Rietdijk (1997) het begrip *expertise* en Jansen (2002) het begrip *competenties*. In casestudie vier specificeerden we het begrip *lerende organisatie*. In de gedragsanalyse is gedrag de bouwsteen van de organisatie. Complexe begrippen worden gespecificeerd in gedragstermen.

Skinner (1957) beschrijft hoe vanuit gedrag als bouwsteen complexe begrippen begrepen kunnen worden en wij vatten dit samen in hoofdstuk 10. Zo verschillen instituties als overheid, economie, onderwijs, religie en psychotherapie fundamenteel in de wijze waarop gedrag wordt veranderd. Het overheidsapparaat bepaalt de regels waaraan gedrag moet voldoen en handhaaft deze. Haar primaire middelen zijn daarbij negatieve beloning en straf. De economie werkt vooral via beloning. Religie via straf en beloning in een hiernamaals en psychotherapie vermijdt het gebruik van straf (de nondirectieve therapieën) of zet actief het instrument beloning in (de directieve therapieën) om de effecten van straf die door andere instituties zijn veroorzaakt te neutraliseren (Sidman, 2000). Bij het onderwijs zien we een tendens naar belonen die ook in de andere sectoren zichtbaar is. In de economie bijvoorbeeld de overgang van fysieke slavernij naar gedragssturing via geld. Dat negatieve beloning in het bedrijfsleven nog breed voorkomt laat Daniels (2000) overtuigend zien.

Het concretiseren van complexe constructen in gedragstermen kan een bijdrage leveren aan de geconstateerde kloof tussen theorie en praktijk. Onze voorkeur gaat uit naar het extrapoleren van in het laboratorium ontdekte gedragsprincipes naar hogere analyseniveaus. Daarbij is de ABC-analyse een middel om op die niveau's tot systematische intersubjectieve waarheidsvinding te komen, zoals in dit proefschrift getoond. Hier liggen voldoende mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Bijvoorbeeld kan onderzocht worden of er verschillen zijn tussen bedrijven en bedrijfstakingen en de audit kan als basis dienen voor een survey, die door een breder publiek dan alleen gedragsanalisten kan worden ingevuld, zodat een grotere database gevormd wordt.

7. Wat kan de gedragsanalyse bijdragen aan de interventiekunde?

Vanuit de interventiekunde (De Caluwé en Vermaak, 2006) zal de gedragsanalyse beschouwd worden als een bijna prototypische blauwdrukbenadering omdat al vanaf het begin de natuurwetenschappelijke insteek wordt benadrukt. Het is een technische benadering van gedrag. In het begin van de 20e eeuw kwam Watson (1913) met een behavioristisch manifest, waarin hij het laboratoriumonderzoek van Pavlov (1927) zo belangrijk achtte dat hierop de gehele psychologie diende te worden gebaseerd. Deze overdreven zienswijze werd overgenomen door B.F. Skinner (1938; 1988), maar kon ook door hem niet worden waargemaakt. Hoewel hij grote vooruitgang boekte met de ontwikkeling van een onderzoeksapparaat, kon hiermee alleen het gedrag van nonverbale organismen worden onderzocht (Skinner, 1938). Het onderzoek naar het verbale gedrag van mensen staat nog slechts in de kinderschoenen (Skinner, 1957; Hayes, 1992; 2004). Mede daardoor staat de gedragsanalyse nog ver af van de taal die andere interventiedeskundigen spreken. Dus ook gedragsanalisten zullen een beroep moeten blijven doen op andere interventiebenaderingen en -technieken om organisaties te helpen veranderen.

De Caluwé en Vermaak (2006) analyseren de taal die verschillende 'scholen' binnen de interventiekunde spreken. In termen van gedragsanalyse zijn zij verbaal verschillend geconditioneerd. Het verklaren van dit verschillende verbale gedrag zou onder meer kunnen worden aangescherpt via gedragsanalytische technieken, waaronder de ABC-analyse. In het kader van de reflectie en intervisie van organisatieadviseurs kan worden nagegaan door wie zij het meest zijn beïnvloed in hun aanpak. In omgevingen waarbij resultaten moeilijk te meten zijn, zullen dit niet de resultaatgerichte blauwdruk-adviseurs zijn geweest, maar adviseurs en wetenschappers waarbij andere talen een dominante rol speelden. En dat zijn er natuurlijk nogal wat. Ook gedragsanalytici bedienen zich van taal als meest voor de hand liggend beschrijvings- en beïnvloedingsinstrument, maar hebben dit zelf nog niet goed verklaard.

De taal van de gedragsanalyse staat nog ver af van die van veel organisatieadviseurs. De gedragsanalytische taal beschrijft een wereld die niet de hunne is. Voor de meer blauwdruk-georiënteerde organisatieadviseurs kan het echter een nuttige aanvulling zijn op hun bestaande instrumentarium. Het is daarom niet toevallig dat de aanpak vooral heeft gewerkt in organisaties waarbij de resultaten relatief gemakkelijk zijn vast te stellen en te meten, zoals productiebedrijven, ingenieursgedreven organisaties als de chemische industrie en de bouwwereld. De stap naar andere bedrijfstakken en overheidsorganisaties is groot, maar een uitdaging.

Summary

In this dissertation the relatively new science of *behavior analysis* has been applied to five Dutch organizations. Behavior analysis is particularly concerned with the influence of rewards and punishment on behavior. The *problem statement* is as follows:

Problem statement

How can behavior analysis help improve work performance?

Research questions

1. What is behavior analysis?
2. What are the results of applying behavior analysis in improving work performance?
3. How can behavior analysis contribute in decreasing the gap between (HRM-) management theory and practice?
4. How can behavior management interventions broadly be implemented and secured?
5. Does behavior analysis, developed in the United States, also work in the Netherlands?
6. How can complex constructs be specified in behavioral terms?
7. What can behavior analysis contribute to intervention science?

1. What is behavior analysis?

Behavior analysis is the science that is concerned with the influence of stimuli on behavior. The key finding is that behavior is a function of its consequences (rewards and punishers). People use the laws of behavior (learning principles), discovered in the laboratory (the experimental analysis of behavior) to solve human problems in the outside world more effectively (applied behavior analysis). That part of behavior analysis that applies the learning principles in organizations is called *organizational behavior management* (OBM). Key outcome of behavior analytical research is that behavior is determined by its consequences. Behavior analysis has a reputation as a basis for behavior therapy. Apart from this field, behavior analysis is applied in many other areas. At least 30 scientific journals are published in this field. The leading journal in OBM has the third impact factor of journals in the social sciences.

2. What are the results of applying behavior analysis in improving work performance?

In chapter 4, three meta-analyses (Andrasik, 1979; Merwin et al, 1989; Stajkovic & Luthans, 1997) have been summarized. We also look at the effects of behavior analysis at specific organizational issues: absenteeism, safety, sales, pay for performance, the application of schedules of reinforcement, training programmes and self-management.

In decreasing absenteeism the results vary from 18% to 50% in periods from 2 weeks to 2 years. Also with regard to safety meta-analyses show a positive effect. 16 out of 18 field experiments show that sales results as well as sales behaviors improve after OBM interventions.

In the field of pay for performance the results are mixed. Duncan and Smoot (2001) conclude from laboratory as well as field research that pay for performance only has a positive impact on productivity as the following conditions are present:

1. Objective performance measures;
2. Timely consequences;
3. Closeness of contingencies. Gain sharing is not part of this because the reward comes far after the performance, the individual contribution is unclear and external factors are dominant;
4. No losers. Every performer must be able to earn a reward, independent on the performance of colleagues (therefore no employee of the month or forced distribution recommended).

The subject of applying reinforcement schedules at the workplace is promising for many years. The elaborate designs from the experimental analysis of behavior to determine effects of concurrent schedules of reinforcement on (choice) behavior are seldom applied in organizational settings in experiments. But they are helpful in explaining choices people make.

Company training is seldom designed and evaluated in terms of cost-benefits and behavioral change (Cascio, 1999; Jansen and De Groot, 2007; Van Sandick & Schaap-Neuteboom, 1993). Appendix 2 shows that most behavioral management interventions apply for cost-benefit analysis. Training focused on behavioral change can be designed in a way (see chapter 5), that the target behavior is measured before, during and after the intervention. The few trainings that have been designed according to the steps of OBM (as in chapter 5) show positive results.

A promising application of OBM is the management of the own behavior: self management. Just like changing other peoples behavior, peoples can change their own behavior in steps. Three studies (Frayne & Latham, 1987; Godat & Brigham, 1999; Latham & Frayne, 1989) focused at self-management show that the results of all participants increase significantly.

3. How can behavior analysis contribute in decreasing the gap between (HRM-) management theory and practice?

Academics feel a gap between theory and practice (Pfeffer & Sutton, 2000; Rynes, 2007). People in the field do not easily find the road to scientific literature and academics find it hard to transfer evidence-based management theory to practitioners (Hambrick, 1994; Johns, 1993). From our literature research of behavior analysis it appears that behavior analytic interventions in organizations almost always lead to the desired behavioral change. Change is especially detectable in laboratory experiments (*Journal of the Experimental Analysis of Behavior*) (from 1958; Pavlov, 1927; Skinner, 1938; 1957), because the variables can be better controlled than in the field. This goes for applications in OBM and for applications in other fields (see *Journal of Applied Behavior Analysis*, from 1968; Martin & Pear, 2007; Sulzer-Azaroff & Maier, 1991); the applications of OBM are evidence-based. Both internal and external validity of behavior analytical research is strong. The next question is how this knowledge can be made available to Dutch organizations.

We started by interviewing pioneering American researchers and consultants. At the leading consultancy firm we collected teaching materials and used these for developing a protocol (chapter 5), a training and an audit (chapter 6). In doing so we could teach the basis of the theory to a manager by coaching (case 1) and to internal consultants in case 2 and 3. That is how we contributed to the five wishes of Thomas & Tymon (1982, see §1.1.1):

(1) *Descriptive relevance* means that research should address issues that the man in the company recognizes in his daily work. This applies indeed for the OBM key concepts like specifying, measurement, analysis, feedback, goalsetting and reward/punishment. These concepts have relevance for the layman and are scientifically well validated as well.

(2) *Goal relevance* is the resemblance between outcome (or dependent variable) in research with matters that the manager wants to control. In the cases this has been accomplished. In the first case the problem was the slow processing of printboards, at case 2 there were insufficient right reports of interruptions, at case 3 there was a need for a general performance improvement, at case 4 a need for understanding for a lack of learning capability and at case 5 the question how the culture in the construction industry could be changed. These issues of clients were key at the analyses and, if possible (at case 1, 2, and 3) at the interventions.

(3) *Operational validity* describes the possibility for the layman to design actions, derived from theory, by controlling causal (or independent) variables. During the

coaching phase in case 1, and the training in case 2 and 3, people from the field learned to apply the steps of the protocol. This was not possible at cases 4 and 5.

(4) *Not self-evidentness* means that the used scientific theory joins the theory of the layman or better even surpasses it in usefulness. In most of the cases people could understand and apply the protocol rather easily and satisfactorily.

Finally (5), the theory should be *available* on every moment. This goes for OBM as it is implemented by a certified consultant. Soon a performance indicator can be selected and a longitudinal performance can be measured. If, however, there is no expert in the field available, then learning and application of the theory will take more time and is not available on every needed moment. During the case-studies theory and expertise were easily available in the form of the researcher and (in some cases) trained students.

OBM can contribute to take the 'double hurdle' of scientific quality and practical relevance that theories in the field of management and organization have to take (Pettigrew et al., 2001). This study contributes to other formulated wishes by these authors as well, that is (1) research at different contexts and levels of analysis, (2) incorporating time, history, process and action, (3) connecting change processes and performance results, (4) research to international and cross-cultural comparisons in the research to organizational change, (5) three of their five mentioned concepts (receptivity, customization, sequencing, pace, and episodic versus continuous change, that is receptivity, customization and sequencing).

4. How does this project contribute in bridging the gap in institutionalizing and assuring OBM interventions?

In all case-studies we worked intensively with organizational members. In the first case the researcher was working three days a week during 3 months in the client organization. By coaching the manager of the department he transferred knowledge about OBM to him. Together we implemented the field research. Also the decision to collect the performance data for two years contributed to the institutionalization and assuring of the interventions.

At the second case we used the training format of chapter 5. After the training one of its participants contacted the researcher because he wanted to apply the knowledge acquired during the training for influencing some behaviors in his own organization. The researcher was available to coach the trainee in his application of OBM. The trainee used elements of the training to teach his colleagues the basics of the approach. A nice example of institutionalizing evidence-based manage-

ment. The researcher himself got a free of charge training from American pioneer Aubrey Daniels, who's ambition it is to spread OBM around the world.

As a result of these experiences a contact was established with an English consultancy firm who owned another instrument for institutionalizing OBM, the audit. This has been applied in case 3. In this case an internal consultant was trained according to the training format. He used the audit subsequently to assess the organization that was his major client. Salient result of the case is that the concerning organization only to some extent sufficed in applying the behavior principles of performance management. We expect that in most organizations much improvement is possible.

The fourth case is the result of a master graduation project. The student who did the field study has been coached by the researcher. After a literature research, she specified broad behavioral categories (in particular the concept of the learning organization) and analyzed the causes and effects of these behaviors in ABC analyses. This case contributes to the quest for more varied levels of analysis at management studies in general (Pettigrew et.al., 2001) and to the upgrading of OBM in particular (Sigurdsson & Austin, 2006). In this case as well as in case 5, the upgrading in level of analysis downgrades the level of precision. These are qualitative, no quantitative evaluations.

Without too much effort the theory can be applied in these different contexts and levels. With the marginal note that this is more ambiguous at higher levels of abstraction and complexity. What we can do is to specify constructs in behavioral terms and then begin to work at a lower level of abstraction with the audit, training or protocol. Those can contribute to diminishing the gap between theory and practice.

5 Does American based behavior analysis work in The Netherlands?

This research project is one of the few OBM studies that has been exercised outside the US. We did collaborate intensively with Americans in order to make the generalization as smoothly as possible. All in all we encountered no big surprises. For example there were no decreases in performance after the interventions in case 1 en 2. That could have evoked other interesting new questions.

Hofstede (2003) describes the following differences between Dutch and American culture:

- Power distance: US 38, Neth. 40 in a ranking from 1 (high) to 53 (low);
- Individualism: US 1, Neth. 4/5
- Masculinity: US 15, Neth 51
- Uncertainty reduction: US 43, Neth. 35

According to this high acclaimed cultural research project the median cultural differences between the US and the Netherlands differ most on the dimension Masculinity. This means that in the US the roles between men and women much clearer divided then in the Netherlands. It seems difficult to explain the very specific question why OBM has been developed in the US sooner then in the Netherlands on basis of these differences. Therefore we refer to the historical analysis in chapter 1, where the pragmatic empirical tradition of the Americans and the more theory focused Europeans. Or, as Jansen (2002) describes so nicely: ‘The difference between the Aristotelian form of science, that strives to depart, and eventually to return, to the concrete, vulgar and the Platonic form that is characterized by abstracting, reasoning in concepts, impassioned generalizations without empirical basis, by almost a contempt for empirical and measurement issues (p. 3). Behavior analysis better fit the Aristotelian tradition. But when it comes to analyzing the big, complex cases we shall appeal to some Platonic thinking. With this we come to answering the following research question, that happens to refer to analyzing complex concepts.

6 How can complex constructs be specified in behavioral terms?

In chapter 10 and 11 we discussed some much used theoretical constructs in the man-agement literature. In chapter 10 in headlines, in chapter 11 focused on one concept of *ethics*. Earlier Van der Heijden & Rietdijk (1997) specified the construct of *expertise* and Jansen (2002) the construct of *competence*. In case 4 we specified the concept of the *learning organization*. In behavior analysis the building blocks of organizations are *behaviors*. Complex concepts are specified in behavioral terms.

Skinner (1957) describes how complex societal phenomena can be explained in behavioral terms and we summarize this in chapter 10. Agencies like government, economy, education, religion and psychotherapy differ fundamentally in the way behavior is changed. The government agency determines the rules for behavior and correct these. Its primary way of control is enforcement (negative reinforcement and punishment). Reward is the primary way the economy works. Religion works by reward and punishment in the hereafter and psychotherapy avoids punishment (nondirective therapies) or uses reinforcement deliberately (directive therapies) to neutralize the effects of punishment caused by other agencies (Sidman, 2000). In all sectors we see a trend towards more reinforcement as a preferred way of control. In economics we saw the trend from physical slavery to control by money and appreciation. That negative reinforcement still is a major way of controlling people in life and business is shown convincingly by Sidman (2000) and Daniels (2000), respectively.

Specifying complex constructs in behavioral terms can contribute to bridging the gap between theory and practice. We prefer generalizing the in the laboratory discovered behavioral laws to higher analytical (and organizational) levels. The ABC-analysis is a tool to come to intersubjective truthfinding on those levels, as describes in this thesis. Here are abundant possibilities for future research. What are for example differences between companies and sectors and the audit can be a starting point for a survey. That can be used by more people then just behavior analysts for a bigger data base.

7. How can behavior analysis contribute to intervention science?

From the viewpoint of intervention science (De Caluwé, 2002), behavior analysis is an almost prototypical blue print approach, because from its beginnings a natural scientific approach has been stressed. It is a technical approach of behavior. At the start of the 20st Century, Watson (1913) releases his behavioristic manifest, in which he judges Pavlov's laboratory research as that important, that whole psychology should be based on it. This exaggerated view is incorporated by B.F. Skinner (1938; 1988), but he neither could realize such claims. Although he achieved remarkable progress with the development of a research apparatus, only the behavior of nonverbal organisms could be investigated. Research about verbal behavior is still in its infancy (Skinner, 1957; Hayes, 1992; 2004). And also because of this, behavior analysis is still far away from the language other intervention scholars speak. Also for these reasons behavior analysts will have to consult other intervention specialists and –techniques for helping organizations change.

De Caluwé (2002) analyses the language spoken by different change'schools'. In terms of behavior analysis they have been verbally conditioned differently. Explaining this different verbal behavior could be deepened by behavior analytical techniques, the ABC-analysis included. In reflection and intervision groups, change agents can describe by whom they have been influenced most. In surroundings where results are difficult to measure, this will not be a result oriented blueprint consultant, but consultant and scientists with other dominant languages. Of course, here an enormous variety is possible. Behavior analysts also use language as most obvious descriptive and control instrument, but have not explained language itself well.

The language of behavior analysis is far away from many consultants. Behavior analytic language describes a world that is not theirs. But for more blueprint oriented consultants it can be a usefull supplement to their current toolbox. It is no coincidence that this approach has been applied especially in organizations where results can be specified and measured relatively easily, like production sites and

engineering driven sectors like the chemical and construction industry. The step towards other sectors is big, but challenging.

Literatuur

- Abernathy, W.B. (1990). *Designing and managing an organization-wide incentive pay system*. Memphis, TN: W.B. Abernathy and Associates.
- Abernathy, W.B., E.M. Duffy & R.M. O'Brien (1982). Multi-branch, multi-systems programs in banking: An organization-wide intervention. In: R.M. O'Brien, A.M. Dickinson, and M.P. Rosow (red.). *Industrial behavior modification: A management handbook*, 370-382. New York: Pergamon Press.
- Adam, E.E. (1975). The application of behavioral conditioning techniques to the problems of quality control. *Academy of Management Journal*, 18, 662-679.
- Academy of Management Journal. *The research-practice gap in human resource management*, 50, 3, 985-1054.
- Ackley, G.B.E. & J.S. Bailey (1995). Teaching performance management using behavior analysis. *The Behavior Analyst* 18, 1, 73-82.
- 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.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Algera, J.A. (2000). Performance management in organisaties: tien jaar ervaring met ProMES. *Bedrijfskunde*, 72(2), 14-19.
- Alloy, T., G. Wilson, J. Graham & L. Krames (2004, 2e ed.). *Sniffy the virtual rat. Pro version*. Londen: Thomson Learning.
- Alvero, A.M., B.R. Bucklin & J. Austin (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985-1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(1), 3-30.
- American Psychological Association Task Force on EvidenceBased Practice. 2006. Evidence-based practice in psychology. *American Psychologist*, 61, 271-283.
- Anderson, D.C., C.R. Crowell, S.S. Sponsel, M. Clark & J. Brence (1982a). Behavior management in the public accommodations industry: A three-project demonstration. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4, 33-66.
- Anderson, D.C., C.R. Crowell, J. Sucec, K.D. Gilligan & M. Witkoff (1982b). Behavior management of client contacts in a real estate brokerage: Getting agents to sell more. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4, 67-95.
- Andrasik, F. (1979). Organizational behavior modification in business settings: A methodological and content review. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2, 85-102.
- 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 (red.): *Progress in behavior modification* 11, 118-161. New York: Academic Press.
- Applebaum, H.A. (1981). *Royal Blue. The culture of construction workers*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Atthowe, J.M. (1973). Behavior innovation and persistence. *American Psychologist*, 28, 34-41.

- Austin, J., A.M. Alvero & R. Olson (1998). Prompting patron safety belt use at a restaurant. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 31, 655-657.
- Austin, J., M.L. Kessler, J.E. Riccobono & J.S. Bailey (1996). Using feedback and reinforcement to improve the performance and safety of a roofing crew. *Journal of Organizational Behavior Management*, 16, 49-75.
- Axelrod, S. & Apsche, J. (1983). *The effects of punishment on human behavior*. New York: Academic Press.
- Ayllon, T. R. & R. Carlson (1973). Instilling responsibility through incentives. *World trade Journal*, 1, 41-42.
- Ayllon, T.R. & D.J. Kolko (1982). Productivity and schedules of reinforcement in business and industry. In: O'Brien, R.M., A.M. Dickinson & M.P. Rosow (red.). *Industrial behavior modification: A management handbook*, 35-50. New York: Pergamon Press.
- Azrin, N.H., H. Rubin, F. O'Brien, T. Ayllon & D. Roll (1968). Behavioral engineering: Postural control by a portable operant apparatus. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1, 99-108.
- Babbage, C. (1832). *On the economy of machinery and manufacturers*. Londen: Charles Knight.
- Babon, T., J. Brown & F. Del Boca (1990). Validity of self-reports on addictive behaviors: Fact or fiction? *Behavioral Assessment*, 12, 5-31.
- Badaracco, J.L. Jr. (1992). Business Ethics: Four Spheres of Executive Responsibility. *California Management Review*, 64-79.
- Bailey, J.S. & M.R. Burch (2002). *Research methods in applied behavior analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bailey, J.S. & M.R. Burch (2005). *Ethics for behavior analysts: A practical guide to the behavior analyst certification board guidelines for responsible conduct*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Baker, R. (1999). *Performance management audit. Audit structures & application guidelines* (Quo Behavioral Systems, vertrouwelijk).
- Balcazar, F., B.L. Hopkins & Y. Suarez (1986). A critical, objective review of performance feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23, 23-40.
- Barlow, D.H. & M. Hersen (1984). *Single case experimental designs: Strategies for studying behavioral change*. New York: Pergamon.
- Baltes, P.B. & U.M. Staudinger (1996, eds.). *Interactive minds: Life-span perspectives on the social foundation of cognition*. Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37, 2, 122-147.
- Baum, J.F. (1978). Effectiveness of attendance control policy in reducing chronic absenteeism. *Personnel Psychology*, 31, 7-81.
- Baum, W.M. (2004, 2e ed.). *Understanding behaviorism. Science, behavior and culture*. New York: Wiley.
- Baer, D.M., M.M. Wolf & T.R. Risley (1968). Some current dimensions of applied behavior analysis. *Journal of applied behavior analysis*, 1, 91-97.
- Beer, M. & E. Walton (1990). Developing the competitive organization. Interventions and strategies. *American Psychologist*, 45, 2, 154-161.
- Bem, D.J. (1972). Self-perception theory. In L. Berkowitz (Eds.). *Advances in experimental social psychology* (Vol. 6). New York: Academic Press.
- Biessen, P.G.A. (1992). *Oog voor de menselijke factor. Achtergrond, constructie en validering van de basisvragenlijst Amsterdam*. Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Blinder, A.S. (red.)(1990). *Paying for productivity*. Washington D.C.: The Brookings Institution.
- Blumberg, B., D.R. Cooper & P.S. Schindler (2005). *Business research methods*. New York: McGraw-Hill.

- Boles, A.B. & J.C. Patterson (1996). *Improving community response to victims of crime. An eight step model for developing protocol*. Thousand Oaks: Sage.
- Bourdon, R.D. (1977). A token economy application to management performance improvement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1, 23-37.
- Bowles, M.D., R.W. Malott & M.R. Dean (1982). The evaluation of an incentive program used to recruit health club memberships through friends referrals. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2, 251-265.
- Braksick, L.W. (2007, 2e ed.). *Unlock behavior, unleash profits*. New York: McGraw-Hill.
- Braksick, L.W. & J.M. Smith (2001). Marketing behaviorally based solutions. In: Johnson, C.M., W.K. Redmon & T.C. Mawhinney (red.). *Handbook of organizational performance. Behavior analysis and management*, 347-366. Londen: Haworth Press.
- Brethouwer, D.M. (1972). *Behavior analysis in business and industry: A total performance system*. Kalamazo (MI): Behaviordelia Inc.
- Brigham, T.A. (1989). *Managing everyday problems*. New York: Guilford Press.
- Brink, W.P. van der & P. Koele (2001, 7e ed.). *Statistiek. Deel 2, theorie*. Amsterdam: Boom.
- Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, 9-28.
- Brown, J.S. & P. Duguid (2002). *The social life of information*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brown, M.G., R.W. Malott, M.J. Dillon & E.J. Keeps (1980). Improving customer service in a large department store through the use of training and feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2, 45-57.
- Brown, P.L. (1982). *Managing behavior on the job*. New York: Wiley.
- Bullock, R.J. & E.E. Lawler (1984). Gainsharing: A few questions, and fewer answers. *Human Resource Management*, 23, 23-40.
- Bunge, M. (1967). *Scientific research II: The search for truth*. Berlin: Springer Verlag.
- Bunker, B.B. & B.T. Alban (1996). *Large group interventions. Engaging the whole system for rapid change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, M.J., C.C. Baruchi & A.E. Hurley (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77, 717-729.
- Burke, M.J. & R.R. Day (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology* 71:2, 232-245.
- Burrell, G & G. Morgan (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Aldershot (UK): Gower.
- Caluwé, L. de (2002). *Learning to change*. Thousand Oaks: Sage.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2006). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Caluwé, L. de, H. Vermaak & F. Que (2004). Comparing psychotherapists and change agents approaches to change. In: Buono, A. (ed.). *Creative consulting: Innovative perspectives on management consulting*. Greenwich: Information Age Publishing.
- Campbell, D.J. & J.C. Stanley (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chigaco: Rand-McNally.
- Carlson, J.G. & K.D. Hill (1982) The effect of gaming on attendance and attitude. *Personnel Psychology*, 35, 63-73.
- Carnevale, A.P., L.J. Gainer & J. Villet (1990). *Training in America: The organization and strategic role of training*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carter, N., Hansson, B. Holmberg & L. Melin (1979). Shoplifting reduction through the use of specific signs. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2, 73-84.

- Carter, N. & B. Homberg (1992). Theft reduction in a grocery store through the use of specific signs. *Journal of Organizational Behavior Management*, 13(1), 129-137.
- Cascio, W.F. (2007). Evidence-based management and the marketplace for ideas. *Academy of Management Journal*, 50, 1009-1012.
- Casey, W.W. (1989). Review of applied behavior analytic research on sales performance improvement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10(2), 53-76.
- Catania, A.C. (1997, 4e ed.). *Learning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Cattell, J.McK. (1988). The psychological lab at Leipsic. *Mind*, 13, 37-51.
- Chen, A.Y.S., R.B. Sawyer & P.F. Williams (1997). Reinforcing ethical decision making through corporate culture. *Journal of Business Ethics* 167, 855-865.
- Chandler, A.B. (1977). Decreasing negative comments and increasing performance of a shift supervisor. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1, 99-103.
- Chhokar, J.S. & J.A. Wallin (1984). A field study on the effect of feedback frequency on performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, (3), 524-530.
- Chiesa, M. (1994). *Radical behaviorism: The philosophy and the science*. Boston: Authors Cooperative.
- Church, A. & W. Burke (1995). Practitioner attitudes about the field of organization development. In Pasmore, W & R. Woodman (red.). *Research in organizational change and development*. Greenwich: JAI Press.
- Clark, H.B., J.T. Northrop & C.T. Bark-shire (1988). The effects of contingent thank-you notes on case managers' visiting residential clients. *Education and Treatment of Children*, 11, 45-51.
- Cohen, D.J. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner publications in human resource management: Reasons for the divide and concrete solutions for bridging the gap. *Academy of Management Journal*, 50, 1013-1019.
- Cohen, H.H. & R.C. Jensen (1984). Measuring the effectiveness of an industrial lift truck safety training program. *Journal of Safety Research*, 15, 125-135.
- Cohen, M.D., J.G. March & J.P. Olsen (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* 17, 1 25.
- Connellan, T.K. (1978). *How to improve human performance: Behaviorism in business and industry*. New York: Harper & Row.
- Cook, T.D. & D.T. Campbell (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings*. Chigaco: Rand McNally.
- Cooper, J.O., T.E. Heron & W.L. Heward (2006, 2e ed.). *Applied behavior analysis*. New York: Prentice Hall.
- Cooper, M.D., R.A. Phillips, V.J. Sutherland & P.J. Makin (1994). Reducing accidents using goal-setting and feedback: a field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 52 (5), 219-240.
- Cooper, D.R. & P.S. Schindler (2006, 9e ed.). *Business research methods*. New York: McGraw-Hill.
- Cronbag, H.F.M. (1991). De constructie van het goede leven. *De Psycholoog* 26, 57 62.
- Crawley, W.J., B.S. Adler, R.M. O'Brien & E.M. Duffy (1982). Making salesmen: Behavioral assessment and intervention. In R.M. O'Brien, A.M. Dickinson & M.P. Rosow (red.). *Industrial behavior modification: A management handbook*. New York: Pergamon Press.
- Cummings, T.G. & C.G. Worley (2005, 8e ed.). *Organization Development and Change*. New York: West Publishing.
- Daniels, A.C. (1989, 3e ed.) *Performance management*. Atlanta: Performance Management Publications.

- Daniels, A.C. (1991). *Advanced performance management training*. Atlanta: Aubrey Daniels & Associates.
- Daniels, A.C. (1993). *Performance improvement plan. Workbook*. Atlanta: Aubrey Daniels & Associates.
- Daniels, A.C. (1998). *PM Basics. Classroom management training*. Atlanta: Aubrey Daniels & Associates.
- Daniels, A.C. (1999a). *PM Basics, Instructor*. Atlanta: Aubrey Daniels & Associates.
- Daniels, A.C. (1999b). *Bringing out the best in people. Performance management concepts & applications*. CD-Rom. Atlanta: Aubrey Daniels & Associates, Virtual Education Corp.
- Daniels, A.C. (2000, 2e ed.). *Bringing out the best in people*. New York: McGraw-Hill.
- Daniels, A.C. & J.E. Daniels (2004, 4e ed.). *Performance management. Changing behavior that drives organizational effectiveness*. Atlanta: Performance management publications.
- Darwin, C. (2004). *On the origin of species by means of natural selection*. Londen: Murray.
- Davison, M & D. McCarthy (1988). *The matching law: A research review*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deal, T.E. & A.A. Kennedy (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E.L. & R.M. Ryan (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Delbridge, R. & I. Kirkpatrick (1994). Theory and practice of participant observation. In Wass, V. & P. Wells (red.). *Principles and practice in business and management research*. Dartmouth: Aldershot.
- DeRisi, W.J. & G. Butz (1975). *Writing behavioral contracts*. Champaign, Ill: Research Press.
- DeWalt, M. & B.R. DeWalt (2001). *Participant observation: A guide for fieldworkers*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- Dick, H.W. (1978). Increasing the productivity of the day relief textile machine medewerker. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2, 45-57.
- Dickerson, M.G. (1979). FI schedules and persistence at gambling, at the U.K. betting office. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 12, 315-323.
- Dickinson, A.M. (1989). The detrimental effects of extrinsic reinforcement on 'intrinsic motivation.' *The Behavior Analyst*, 12, 1 15.
- Dickinson, A.M. (2000). The historical roots of organizational behavior management in the private sector: The 1950s-1980s. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20, 3-4, 9-59.
- Dickinson, A.M. & R.M. O'Brien (1982). Performance measurement and evaluation. In R.M. O'Brien, A.M. Dickinson & M.P. Rosow (red.). *Industrial behavior modification: A management handbook*, 51-64. New York: Pergamon Press.
- Dierks, W. & K.A. McNally (1987). Incentives you can bank on. *Personnel Administrator*, 32, 61-65.
- Dohmen, J. & J. Verlaan (2004). *De bouw-beerput*. Amsterdam: Prometheus.
- Dawkins, R. (2007, 2e ed.). *The god delusion*. New York: Bantam Press. In het Nederlands verschenen onder de titel *God als misvatting*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Drost, D.M. (1996). *Mensen onder elkaar*. Utrecht: De Tijdstroom.
- Drost, D.M. (1998). *Gesprekspracticum. Handleiding voor een training in sociale vaardigheden*. Utrecht: De Tijdstroom.
- Duncan, P.K. & L.R. Bruwelheide (1986). Feedback: Use and possible behavioral functions. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7, 91-114.

- Duncan, P.K. & D.T. Smoot (2001). Pay for performance. In Johnson, C.M., W.K. Redmon & T. C. Mawhinney (red.). *Handbook of organizational performance. Behavior analysis and management*, 255-276. Londen: Haworth Press.
- Dustin, R. (1974). Training for institutional change. *The Personnel and Guidance Journal*, 52, 422-427.
- Eikenhout, N. & J. Austin (2004). Using public posting and the performance matrix to improve customer service in a large department store. *Journal of Organizational Behavior Management*, 24, 3, 27-62.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14, 4, 532-550.
- Eldridge, L., S. Lemasters & B. Szypot (1978). A performance feedback intervention to reduce waste: Performance data and participant responses. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1, 258-266.
- Emmelkamp, P.M.G. (2004). Behavior therapy with adults. In M.J. Lambert (Ed.), *Bergin and Garfield's handbook of psychotherapy and behavior change* (5th ed., pp. 393-446). New York: Wiley.
- Emmert, G.D. (1978). Measuring the impact of group performance feedback versus individual performance feedback in an industrial setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1, 134-141.
- Emery, G.E. (1999). *Overcoming depression. Therapist protocol*. Oakland: New Harbinger.
- Ende, B. Van den (1995). Gedragsverandering op de werkvloer. Fluitend aan het werk met performance management. *Bedrijfskundig Vakblad*, nr. 6, p. 36-39.
- Epstein, R. (1992). *Learn to fish and you'll never be hungry*. East Orange, NJ: Pscience Press.
- Erickson, M.H. (1987). *Mijn stem gaat met je mee*. Amsterdam: Karnak.
- Eubanks, J.L. (2001). Organizational behavior management and Organization development: Potential paths to reciprocation. In: Johnson, C.M., W.K. Redmon, T.C. Mawhinney (2001). *Handbook of organizational performance. Behavior analysis and management*, 367-390. New York: Haworth Press.
- Eubanks, J.L. & K.E. Lloyd (1992). Relating behavior analysis to the organizational culture concept and perspective. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12, 2, 27-44.
- Evans, G.W., M.N. Palsane & S. Carrere (1987). Type A behavior and occupational stress: A cross-cultural study of blue-collar workers. *Journal of Personality & Social Psychology*, 52 (5), 1002-1007.
- Evans, K.M., P. Kienast & T.R. Mitchell (1988). The effects of lottery incentive programs on performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 9(2), 113-135.
- Everett, P.B., S.C. Hayward & A.W. Meyers (1974). Effects of a token reinforcement procedure on bus ridership. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 7, 1-9.
- Evers, A., J.C. & Van Vliet-Mulder (2000, 7e ed.). *Documentatie van tests en testresearch in Nederland*. Van Gorcum: Assen.
- Feeney, E.J., J.R. Staelin, R.M. O'Brien & A.M. Dickinson (1982). Increasing sales performance among airline reservation personnel. In: O'Brien, R.M., A.M. Dickinson & M.P. Rosow (red.). *Industrial behavior modification: A management handbook*. New York: Pergamon Press.
- Fellner, D.J. & B. Sulzer-Azaroff (1984a). A behavioral analysis of goal setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, 6, no. 1, 33-53.
- Fellner, D.J. & B. Sulzer-Azaroff (1984b). Increasing industrial safety practices and conditions through posted feedback. *Journal of Safety Research*, 15, 7-21.

- Fellner, D.J. & B. Sulzer-Azaroff (1985). Occupational safety: Assessing the impact of adding assigned or participative goal-setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7, 3-24.
- Ferster, C.B. & B.F. Skinner (1957). *Schedules of reinforcement*. New York: Appleton.
- Festinger, L.A. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston: Row, Peterson.
- Fiske, S.T. & S.E. Taylor (2007). *Social cognition, from brains to culture*. New York: McGraw-Hill.
- Fisscher, O.A.M. (1994). Kwaliteitsmanagement en bedrijfsethisch handelen, oratie aan de Universiteit Twente, 10 februari.
- Fitch, H.G., J. Hermann & B.L. Hopkins (1976). Safe and unsafe behavior and its modification. *Journal of Occupational Medicine*, 19 (9), 618-622.
- Fitzsimmons, J.A. (2005, 5e ed.). *Service management*. New York: McGraw-Hill.
- Ford, J.E. (1980). A classification system for feedback systems. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2/3 183-191.
- Ford, K. (2005). *Brands laid bare: Using market research for evidence-based brand management*. Chichester: Wiley.
- Foster, F. & K. Pavlick (1978). Effects of behavior management on sales of food items by restaurant workers. *Psychological Reports*, 43, 90.
- Foxworthy, R., W.Ellis & C. McLeod (1982). A management team system. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3 19-32.
- Foxx, R.M. & Schaeffer, M.H. (1981). A company-based lottery to reduce the personal driving of employees. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 14, 273-285.
- Frayne, C.A. (1991). *Reducing employee absenteeism through self-management training*. New York: Quorum Books.
- Frayne, C.A. & G.P. Latham (1987). The application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72, 387-392.
- Frederiksen, L.W. (1982). *Handbook of organizational behavior management*. New York: Wiley.
- French, W. (1985). The emergence and early history of organization development with reference to influences upon and interactions among some of the key actors. In D. Warrick (red.). *Contemporary organization development: Current thinking and application*, 12-27. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
- Freud, S. (1953). *The complete psychological works of Sigmund Freud*. Londen: Hogarth.
- Frisch, C.J. & A.M. Dickinson (1990). Work productivity as a function of the percentage of monetary incentives to base pay. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(1), 13-33.
- Frost, J.M., B.L. Hopkins & R.J. Conrad (1981). An analysis of the effects of feedback and reinforcement on machine based production. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3 (2), 5-14.
- Gaetani, J.J., D.D. Hoxeng & J.T. Austin (1985). Engineering compensation systems: Effects of commissioned versus wage payment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7 (1/2), 51-63.
- Gaetani, J.J. & C.M. Johnson (1983). The effect of data plotting, praise, and state lottery tickets on decreasing cash shortages in a retail beverage chain. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5 (1), 5-15.
- Gaetani, J.J., C.M. Johnson & J.T. Austin (1983). Self management by an owner of a small business: reduction of tardiness. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5 (1), 31-39.
- Galbraith, J.R. (1974). Organizational Design. An information processing view. *Interfaces* 4, 28-36.

- George, J.T. & B.L. Hopkins (1989). Multiple effects of performance-contingent pay for waitpersons. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 22, 131-141.
- Geller, S.E. (2001, 2e ed.). *Working safe: How to help people to actively care for health and safety*. Radnor, PA: Chilton.
- George, J.T. & B.L. Hopkins (1989). Multiple effects of performance-contingent pay for waitpersons. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 22, 131-141.
- George, R.T. de (1993). *Competing with Integrity in International Business*. New York: Oxford University Press.
- Gersick, C.J.G. (1988). Time and transitions in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
- Gersick, C.J.G. (1989). Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32, 274-309.
- Gersick, C.J.G. (1994). Pacing strategic change: The case of a new venture. *Academy of Management Journal*, 37, 9-45.
- Gilbert, T. (2007). *Human competence: Engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill.
- Gist, M.E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Glaser, B. & A. Strauss (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. Londen: Wiedenfeld and Nicholson.
- Glenn, S.S. (1988). Contingencies and metacontingencies: Toward a synthesis of behavior analysis and cultural materialism. *The Behavior Analyst*, 11, 161-179.
- Glenn, S.S. (1991). Relations among behavioral, cultural, and biological evolution. In P.A. Lamal (red.) *Behavioral analysis of societies and cultural practices*, p. 39-73. Washington, DC: Hemisphere.
- Godat, L.M. & T.A. Brigham (1999). The effect of a self-management training program on employees of a mid-sized organization. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19, 1, 65-84.
- Goldfried, M.R. & M. Merbaum, M. (1973). *Behavior change through self-control*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Goldstein, I.L. (1989). *Training and development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goldstein, I.L. (2001). *Training in organizations* (4e ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Goldstein, I.L. & Gilliam, P.G. (1990). Training system issues in the year 2000. *American Psychologist*, 45 (2), 134-143.
- Gore, A. (2007). *The assault on reason*. New York: Penguin.
- Graaff, M.J.C. de (1994). Trainen op gedragskenmerken. In: Schramade, P.W.J. (red.). *Handboek Effectief Opleiden*. Den Haag: Delwel Uitgeverij.
- Grant, L. & A. Evans (1997). *Principles of behavior analysis*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gray, P. (2006, 5e ed.) *Psychology*. New York: Worth.
- Greenberg, J. The distributive justice of organizational performance evaluations. In: Bierhoff, H. W., R.L. Cohen & J. Greenberg (1986, red.). *Justice in social relations*. New York: Springer.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54 (1), 81-103.
- Greenberg, J. & R. Baron (2007, 9e ed.). *Behavior in organizations*. New York: Prentice Hall.
- Greene, B.F., & Neistat, M.D. (1983). Behavior analysis in consumer affairs: Encouraging dental professionals to provide consumers with shielding from unnecessary x-ray exposure. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 16, 13-27.

- Greenspoon, J. Behavioral analysis in higher education. In: Lamal, P.A. (1991). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*, p. 141-165. New York: Hemisphere.
- Grindle, A.C., A.M. Dickinson & W. Boettcher (2000). Behavioral safety research in manufacturing settings: A review of the literature. *Journal of Organizational Behavior Management* 20(1), 29-68.
- Grosemans, D. (1996). Voorwoord. In: Pryor, K. *Stop met blaffen*. Houten: Van Reemst.
- Guest, D.E. (2007). Don't shoot the messenger: A wake-up call for academics. *Academy of Management Journal*, 50, 1020-1026.
- Gupton, T. & M.D. LeBow (1971). Behavior Management in a large industrial firm. *Behavior Therapy* 2, 78-82.
- Hackman, J.R. & G.R. Oldham (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hall, G.S. (1920). *Recreations of a psychologist*. New York: Appleton.
- Hall, J. & R. Baker (1973). Token economy systems: breakdown and control. *Behavior Research and Therapy*, 11, 253-263.
- Hall, R.V. (1971). Training teachers in classroom use of contingency management. In M.L. Berman (Ed.). *Motivation and learning*, 84-99. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Hall, R.V., S. Axelrod, L. Tyler, E. Grief, F.C. Jones & R. Robertson (1972). Modification of behavior problems in the home with a parent as observer and experimenter. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 5, 53-64.
- Hall, R.V., R. Copeland & C. Clark (1976). Management strategies for teachers and parents: Responsive teaching. In N.G. Haring & R. Schiefelbush (red.). *Teaching special children*, 157-196. New York: McGraw-Hill.
- Hall, R.V., M.C. Hall & M.L. Hall (1998, 2e ed.). *How to negotiate a behavioral contract*. Austin: Pro-Ed.
- Hambrick, D. (1994). Presidential address: What if the academy actually mattered? *Academy of Management Review*, 19, 11-16.
- Hammer, M. (1971). The application of behavioural conditioning procedures to the problem of quality control: Comment. *Academy of Management Journal* 14, 529-532.
- Hantula, D.A. (2001). Schedules of reinforcement in organizational performance, 1971-1994: Application, analysis, and synthesis. In: Johnson, C.M., W.K. Redmon, T.C. Mawhinney (2001). *Handbook of organizational performance. Behavior analysis and management*, 139-166. New York: Haworth Press.
- Harris, M. (1979). *Cultural materialism*. New York: Random House.
- Harris, J.R. & C.D. Sutton (1995). Unravelling the ethical decision/making process: Clues from an empirical study comparing fortune 1000 executives and MBA students. *Journal of Business Ethics* 14, 805-817.
- Hayes, S.C. (red.) (2004). *Rule-governed behavior. Cognition, contingencies, and instructional control*. New York: Context press.
- Hayes, S.C., K. Bunting, S. Herbst, F.W. Bond & D. Barnes-Holmes (2006). Expanding the scope of organizational behavior management: Relational frame theory and the experimental analysis of complex behavior. *Journal of Organizational Behavior Management* 26, 1, 1-25.
- Hayes, S.C. & L.J. Hayes (1992). Verbal relations and the evolution of behavior analysis. *American Psychologist* 47, 1383-1396.
- 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.

- Haynes, R.S., R.S. Pine & H.G. Fitch (1982). Reducing accident rates with organizational behavior modification. *Academy of Management Journal* 25, 407-416.
- Hekman, S.J. (1995). *Moral voices, moral selves. Coral Gilligan and feminist moral theory*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Heijden, B.I.J.M. van der & M.M. Rietdijk (1996). Expertisemanagement: instrumentarium en toepassingen. *Gedrag en organisatie* 9, p. 209-224.
- Heijden, K. van der (2005). *Scenarios. The art of strategic conversation*. New York: Wiley.
- Heijmans, T. Managers krijgen een compliment niet uit hun strot. *De Volkskrant*, 19 september 1994, p. 2.
- Hemphill, J.K. (1960). *Dimensions of executive positions*. Ohio State University: Bureau of Business Research, no. 98.
- Hermans, D. P. Eelen & H. Orlemans (2006, 6e ed.). *Inleiding tot de gedragstherapie*. Deventer: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Hersen, M. & D.H. Barlow (1976). *Single case experimental designs: Strategies for studying behavioral change*. Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Herzberg, F.B. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Higgins, K. (1983). Computerized slot machines motivating employees to improve their productivity. *Marketing News*, 10 juni, 1-10.
- Hilts, P.J. (1974). *Behavior mod.* New York: Harper & Row. In het Nederlands verschenen onder de titel *Gedrag op bestelling*. Rotterdam: Lemniscaat, 1976.
- Hofstede, G. (2003, 2e ed.). *Culture's consequences*. Londen: Sage.
- Hogan, R.A. (1964). Issues and approaches in supervision. In: *Psychotherapy: Theory, research and practice*, 1, 3, 139.
- Holland, J.G. & B.F. Skinner (1961). *The analysis of behavior: a program for self-instruction*. New York: McGraw Hill.
- Holzer, M. & A. Halachmi (2004, 2e ed.). *Public productivity handbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Honig, W.K. & J.E.R. Staddon (1977). *Handbook of operant behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hopkins, B.L. (1995). An introduction to developing, maintaining, and improving large-scale, data-based programs. *Journal of Organizational Behavior Management*, 15, 1-2, 7-11.
- Hopkins, B.L. & J. Sears (1982). Managing behavior for productivity. In: L.W. Frederiksen (Ed.). *Handbook of organizational behavior management*. New York: Wiley.
- Hopkins, B.L., R.J. Conard, R.F. Dangel, H.G. Fitch, M.J. Smith & W.K. Anger (1986). Behavioral technology for reducing occupational exposures to styrene. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 19(1), 3-11.
- Höweler-Van Dalen, M., Timmerman, G. & F.R. Plukker (1973). *Gedragstherapie, gereedschap en gebruik*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Huber, V.L. (1986). The interplay of goals and promises of pay-for-performance on individual and group performance: An operant interpretation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7, 45-64.
- Huff, A.S. (2000). Changes in organizational knowledge production: 1999 presidential address. *Academy of Management Review*, 25, 288-293.
- Hume, L. & J. Mulcock (2004). *Anthropologists in the field: Cases in participant observation*. New York: Columbia University Press.
- Huyett, W.I. & S.P. Viguerie (2005). Extreme competition. *McKinsey Quarterly*, 1.
- Hursh, S.R. (1980). Economic concepts for the analysis of behavior. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 34, 2, 219-238.

- Hursh, S.R. (1984). Behavioral economics. *Journal of the experimental analysis of behavior*, 42, 3, 435-452.
- Huyett, W.I. & S.P. Viguier (2005). Extreme competition. *McKinsey Quarterly*, 1.
- Jaccard, J. & C.K. Wan (1995). A paradigm for studying the accuracy of self-reports of risk behavior relevant to AIDS: Empirical perspectives on stability, recall bias, and transitory influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1831-1858.
- Jackal, R. (1988). *Moral mazes. The world of corporate managers*. Oxford University Press.
- James, W. (1890). *The principles of psychology*. New York: Holt.
- James, W. (1907). *Pragmatism*. New York: Green: Longmans.
- Jansen, P.G.W. (1993). *Bedrijfskundige methodologie of methodische bedrijfskunde?* Oratie, Vrije Universiteit.
- Jansen, P.G.W. (2002). Competenties en constructen. A&O psychologische wetenschap en de praktijk van competentie management. *Gedrag en Organisatie*, 15, 1, 2-18.
- Jansen, P.G.W. (2003, 4e ed.). *Organisaties en mensen. Inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*.
- Jansen, P.G.W. & T.L.M.C. Groot (2007). *Performance management and control*. Vrije Universiteit Amsterdam, Faculty of Economics and Business Administration.
- Jennings, M.M. (2005, 5e ed.). *Business ethics: Case-studies and selected readings*. South-Western College/West.
- Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: Lessons from organizational innovation. *Personnel Psychology*, 46, 569-592.
- Johnson, C.M. (1985). Customer feedback to the main office: Selling newspapers plot, stock, & bare shelf. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7 (1/2).
- Johnson, C.M., T.C. Mawhinney & W.K. Redman (2001). Introduction to organizational performance: behavior analysis and management. In: Johnson, C.M., W.K. Redmon, T.C. Mawhinney (2001). *Handbook of organizational performance. Behavior analysis and management*, p. 3-22. New York: Haworth Press.
- Johnson, C.M., W.K. Redmon, T.C. Mawhinney (2001). *Handbook of organizational performance. Behavior analysis and management*. New York: Haworth Press.
- Johnston, J.M. & H.S. Pennypacker (1993, 2e ed.). *Strategies and tactics of human behavioral research*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Johnstone, J., D. Trefsgar, S. Berg, J. Kaufman, B. Jones & P. Duncan (1989). *Pay for performance*. Paper gepresenteerd op het congres van de Association for Behavior Analysis, Milwaukee, WI, mei.
- Jones, G.E. & M.J. Kavanagh (1996). An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics* 15 (5), 511-523.
- Jones, J.W. & L.J. Wuebker (1993). Safety locus of control and employees' accidents. *Journal of Business and Psychology*, 7 (4), 449-457.
- Jung, C.G. (1967). *Collected works*. New York: Pantheon Books.
- Kaptein, S.P. (1993). De effectiviteit van ethische bedrijfscodes. *Bedrijfskunde*, 186-195.
- Kazdin, A.E. (1974). Self-monitoring and behavior change. In: Mahoney, M.J. & C.E. Thoresen (red.). *Self-control: Power to the person*, 218-246. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Kazdin, A.E. (2000, 6e ed.). *Behavior modification in applied settings*. Wadsworth Publications.
- Kazdin, A.E. & R.R. Bootzin (1972). The token economy: an evaluative review. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 5, 343-372.
- Katz, R. & D. Kahn (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

- Kello, J.E., E.S. Geller, J.C. Rice & S.L. Bryant (1988). Motivating auto safety belt wearing in industrial settings: From awareness to behavior change. *Journal of Organizational Behavior Management*, 9, 7-23.
- Kempen, R.W. (1977). Reduction of industrial absenteeism: results of a behavior approach. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1, 1-21.
- Kempen, R.W. (1982). Absenteeism and tardiness. In: L.W. Frederiksen (Ed.). *Handbook of organizational behavior management*. New York: Wiley.
- Kets de Vries, M. (2007). *Coach and couch: the psychology of making better leaders*. INSEAD Business Press.
- Kets de Vries, M., K. Korotov & E. Florent-Treacy (2006). *The leader on the couch: A clinical approach to changing people & organisations*. Londen: Palgrave Macmillan.
- Kilmann, R.H. (1979). On integrating knowledge utilization with knowledge development: The philosophy behind the MAPS design technology. *Academy of Management Review*, 4, 417-426.
- Kim, J.S. (1984). Effect of behavior plus outcome goal setting and feedback on employee satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 27, 139-149.
- Kleingeld, P.A.M. (1994). *Performance management in a field service department: design and transportation of a productivity measurement and enhancement system (ProMES)*. Proefschrift TUE, Eindhoven.
- Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development*. San Francisco: Harper & Row.
- Komaki, J.L. (1977). Alternative evaluation strategies in work settings: reversal and multiple-baseline designs. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1, 53-77.
- Komaki, J.L. (1982). The case of the single case: Making judicious decisions about alternatives. In: L.W. Frederiksen (Ed.). *Handbook of organizational behavior management*, pp. 145-176. New York: Wiley.
- Komaki, J.L. (1986). Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work. *Journal of Applied Psychology*, 71, 270-279.
- Komaki, J.L. Reinforcement theory at work: Enhancing and explaining what employees do. In Porter, L.W., G.A. Bigley & R.M. Steers (2003, 7e ed.). *Motivation and work behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Komaki, J.L., K.D. Barwick & L.R. Scott (1978). A behavioral approach to occupational safety: Pinpointing and reinforcing safe performance in a food manufacturing plant. *Journal of Applied Psychology*, 53, 434-445.
- Komaki, J.L., M.R. Blood & D. Holder (1980). Fostering friendliness in a fast food franchise. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2, 151-164.
- Komaki, J.L., R.L. Collins & P. Penn (1982). The role of performance antecedents and consequences in work motivation. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 334-340.
- Komaki, J.L., M.L. Desselles & E.D. Bouwman (1989). Definitely not a breeze: Extending an operant model of effective supervision to teams. *Journal of Applied Psychology*, 74, 522-529.
- Komaki, J.L., A.T. Heinzmann & L. Law-son (1980). Effect of training and feedback: component analysis of a behavioral safety program. *Journal of Applied Psychology*, 65, 261-270.
- Komaki, J.L., W. Waddell & G. Pearce (1977). The applied behavior analysis approach and individual employees: Improving performance in two small businesses. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 337-352.
- Komaki, J.L., J.L. Zlotnick & M. Jensen (1986). Development of an operant-based taxonomy and observational index of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 260-269.
- Kopelman, R.E. & G.O. Schneller (1981). A mixed-consequence system for reducing overtime and unscheduled absences. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(1), 17-28.

- Korchin, S.J. & D. Schulberg (1981). The future of clinical assessment. *American Psychologist*, 36, 1147-1158.
- Kreitner, R. (2006, 10e ed.). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kreitner, R. & M. Golab (1978). Increasing the rate of salesperson telephone calls with a monetary refund. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1, 192-195.
- Laitinen, H. & I. Ruohomaki (1996). The effects of feedback and goal setting on safety performance at two construction sites. *Safety Science*, 24, 61-73.
- Laitinen, H., J. Saari, M. Kivistö & P. Rasa (1998). Improving physical and psychosocial working conditions through a participatory ergonomic process: A before-after study at an engineering workshop. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 21, 35-45.
- Lamal, P.A. (1991a). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*. New York: Hemisphere.
- Lamal, P.A. (1991b). Aspects of some contingencies and metacontingencies in the Soviet Union. In: Lamal, P.A. *Behavioral analysis of societies and cultural practices*, p. 77-87. New York: Hemisphere.
- Lamal, P.A. & A. Benfield (1978). The effect of self-monitoring on job tardiness and percentage of time spent working. *Journal of Organizational Behavior Management* 1, 142-149.
- LaMere, J., A.M. Dickinson, M. Henry, G. Henry & A. Poling (1996). The effects of a multi-component monetary incentive program on the performance of truck drivers: A longitudinal study. *Behavior Modification*, 20, 385-406.
- Lange, A. Positief etiketteren; een aanvulling. In: Velden, K. van der (red.)(1980). *Directieve therapie 2*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Lange, A. (1981). *Therapietechnieken. 7 videobanden: Inleiding, congruente opdrachten I en II, paradoxale opdrachten, geritualiseerde opdrachten, algemene motiveringstechnieken, specifieke motiveringstechnieken*. Universiteit van Amsterdam: Audiovisueel Centrum.
- Lange, A. (1989). *Opvoedingsproblemen in het gezin Van Rijn. Compilatie van vier videobanden*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Lange, A. (2001). *Gevalsbeschrijvingen bij Gedragsverandering in gezinnen. Fragmenten, toelichtingen en analyses*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Lange A. (2006, 8e ed.). *Gedragsverandering in gezinnen*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Langedijk, M. (1998). *Flexibel belonen: de keuze voor arbeidsvoorwaarden op maat*. (Proefschrift KUB). Assen: Van Gorcum.
- Latham, G.P. & D.L. Dossett (1978). Designing incentive plans for unionized employees: A comparison of continuous and variable ratio reinforcement schedules. *Personnel Psychology*, 31, 47-61.
- Latham, G.P. & C. Frayne (1989). Self-management training for increased job attendance: A follow-up and replication. *Journal of Applied Psychology*, 74, 411-416.
- Latham, G.P. & V.L. Huber (1992). Schedules of reinforcement: Lessons from the past and issues for the future. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12, 1, 125-149.
- Law, M. (2002)(red.). *Evidence-based rehabilitation: A guide to practice*. Thorofare, NJ: SLACK.
- Leary, K., S. Roberts, D. Trefsgar, B. Jones, C. Jones, J. McKnight & P. Duncan (1990). *Affects of incentive pay on productivity*. Paper gepresenteerd op het congres van de Association for Behavior Analysis, Milwaukee, WI, mei.
- Lee, C. & Earley, P.C. (1988). Comparative peer evaluations of organizational behavior theories. College of Business Administration, Northeastern University, unpublished manuscript.
- Leicht, K.T. & M.L. Fennell (2001). *Professional work: A sociological approach*. Malden, MA: Blackwell.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflict*. New York: Harper & Row.

- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Lewis, M. (2003). *Moneyball: The art of winning an unfair game*. New York: Norton.
- Lindsley, O.R. (1965). From technical jargon to plain English for application. *Journal of Applied Psychology*, 24, 3, 449-458.
- Liungman, C.G. (1970). *De mythe van het IQ*. Amsterdam: Wetenschappelijke Uitgeverij.
- Loafman, B. (1996). Rescue from the safety plateau. *Performance Management Magazine*, 14 (3), 3-10.
- Locke, E.A. (1979). Myths in 'The myths of the myths about behavior mod in organizations'. *Academy of Management Review*, 4, 131-136.
- Locke, E.A. & G.P. Latham (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood-Cliffs: Prentice Hall.
- Loewy, S. (2007). The effects of graphic feedback, goalsetting, and manager praise on customers service behaviors. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27, 3, 15-26.
- 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*.
- Luthans, F., M.L. Fox & E. Davis (1991). Improving the delivery of quality service: Behavioral management techniques. *Leadership and Organization Development Journal*, 12, 3-6.
- Luthans, F. & R. Kreitner (1985, 2e ed.). *Organizational behavior modification and beyond. An operant and social learning approach*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Co.
- Luthans, F., R. Paul & D. Baker (1981). An experimental analysis of the impact of contingent reinforcement on salespersons' performance behavior. *Journal of Applied Psychology*, 66, 314-323.
- Luthans, F., R. Paul & L. Taylor (1985). The impact of contingent reinforcement on retail salespersons' performance behaviors: A replicated field experiment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7 (1/2), 25-35.
- Machiavelli, N. (2000). *De heerser*. Amsterdam: Atheneum-Polak & Van Genneep.
- MacIntyre, A. (2007, 3e ed.). *After virtue, a study in moral theory*. University of Notre Dame Press.
- Macy, B. & P. Mirvis (1982). Organizational change efforts: Methodologies for assessing organizational effectiveness and program costs versus benefits. *Evaluation Review*, 6, 301-372.
- Maher, C.A. (1984). Training educational administrators in organizational behavior management: Program description and evaluation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 6, 79-97.
- Malagodi, E.F. & K. Jackson (1989). Behavior analysts and cultural analysis: Troubles and issues. *The behavior analyst*, 12, 17-33.
- Malott, R.W. (1988). Rule-governed behavior and behavioral anthropology. *The Behavior Analyst*, 11, 181-203.
- March, J.G. & H.A. Simon (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marholin, D. & D. Gray (1976). Effects of group respons-cost procedures on cash shortages in a small business. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 9, 25-30.
- Marr, J.N. & R.T. Roessler (1994). *Supervision & management: A guide to modifying work behavior*. Fayetteville: University of Arkansas Press.
- Martin, C. (2002). *Managing for the short-term. The new rules for running a business in a day-to-day world*. New York: Currency Doubleday.
- Martin, G.L. & J. Pear (2007, 8e ed.). *Behavior modification. What it is and how to do it*. New York: Prentice-Hall.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, July, 370-396.

- 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.
- Matilla, M. & M. HyÖdynmaa (1988). Promoting job safety in building: An experiment on the behavior analysis approach. *Journal of Occupational Accidents*, 9, 255-267.
- Mawhinney, T.C. (1986). Reinforcement schedule stretching effects. In: Locke, E.A. (red.). *Generalizing from laboratory to field settings*, 181-186. Lexington, MA: Lexington Books.
- Mawhinney, T.C. (1992). Evolution of organizational cultures as selection by consequences: The Gaia hypothesis, metacontingencies, and organizational ecology. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12, 2, 1-26.
- Mawhinney, T.C. (1992a). Evolution of organizational cultures as selection by consequences: The Gaia hypothesis, metacontingencies, and organizational ecology. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12 (1), 1-26.
- Mawhinney, T.C. (1992b)(red.). Organizational culture, rule-governed behavior and organizational behavior management [special issue]. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12 (2).
- Mawhinney, T.C. (1999). An abbreviated history of OBM in ABA. *Journal of Organizational Behavior Management* 19, 1, 7-12.
- Mawhinney, T.C. (2001). Leadership: Behavior, context and consequences. In: Johnson, C.M., W.K. Redmon, T.C. Mawhinney (2001). *Handbook of organizational performance. Behavior analysis and management*, 191-225. New York: Haworth Press.
- Mawhinney, T.C., A.M. Dickinson & L.A. Taylor (1989). The use of concurrent schedules to evaluate the effects of extrinsic rewards on 'intrinsic motivation.' *Journal of Organizational Behavior Management*, 10, 109-129.
- Mayer, R.E. (1981). *The promise of cognitive psychology*. San Francisco: Freeman.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- McAfee, R.B. & A.R. Winn (1989). The use of incentives/feedback to enhance work place safety: A critique of the literature. *Journal of Safety Research*, 20 (1), 7-19.
- McCarthy, M. (1978). Decreasing the incidence of 'high bobbins' in a textile spinning department through a group feedback procedure. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1, 150-154.
- McCuddy, M.K. & M.H. Griggs (1984). Goal setting and feedback in the management of a professional department: A case study. *Journal of Organizational Behavior Management*, 6 (1), 53-64.
- McNally, K.A. & Abernathy, W.B. (1989). Effects of monetary incentives on customer behavior: Use of automatic teller machines (ATMs) by low frequency users. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10(1), 79-91.
- McNees, P., S.W. Gilliam, J.F. Schnelle, & T. Risley (1979). Controlling employee theft through time and product identification. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2, 113-119.
- McSween, T.E. (1995). *The values-based safety process: Improving your safety culture with a behavioral approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McSween, T. & G.A. Matthews (2001). Maintenance in safety behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(1), 75-83.
- Meer, F.B. van der (1983). *Organisatie als spel. Sociale simulatie als methode in onderzoek naar organiseren*. Enschede: Alfa.
- Merwin, G.A., J.A. Tomason & E.E. Sanford (1989). A methodology and content review of organizational behavior management in the private sector: 1978-1986. *Journal of Organizational Behavior Management* 10, 39-77.

- Meyer, H.H. & M.S. Raich (1983). An objective evaluation of a behavior modeling training program. *Personnel Psychology*, 36, 755-761.
- Miller, L.M. (1977). Improving roles and forecast accuracy in a nationwide sales organization. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1, 39-51.
- Miller, L.M. (1978). *Behavior management: The new science of managing people at work*. New York: John Wiley & Sons.
- 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.
- Mirvis, P.H. & D.N. Berg (1977). *Failures in organization development and change*. New York: Wiley.
- Mitchell, D.J.B., D. Lewin & E.E. Lawler (1990). Alternative pay systems, firm performance, and productivity. In: Blinner, A.S. (Ed.). *Paying for performance*, 15-94. Washington DC: The Brookings Institute.
- Mitchell, T.R. & A.E. Mickel (1999). The meaning of money: An individual-difference perspective. *Academy of Management Review*, 24, 568-578.
- Mitchell, T.R. & D. Daniels (2002). Motivation. In W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (red.). *Comprehensive handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 5e ed. Vol. 12). New York: Wiley.
- Morgan, G. (2006, 3e ed.). *Images of organization*. Beverly Hills: Sage.
- Morgan, R.B. (1993). Self- and co-worker perceptions of ethics and their relationships to leadership and salary. *Academy of Management Journal* 36 (1), 200-214.
- Moss Kanter, E. (1989). *When giants learn to dance*. New York: Simon & Schuster.
- Nash, L. (1981). Ethics without the sermon. *Harvard Business Review* (Nov.-Dec.), 79-90.
- National Safety Council (1997). *Accident facts, 1996 edition*. Itasca, IL: Author.
- Neider, L.L. (1980). An experimental field investigation utilizing an expectancy theory view of participation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 425-442.
- Nelson, R.O. (1983). Behavior assessment: Past, present, and future. *Behavioral Assessment*, 5, 195-206.
- Neugarten, D.A. (1985). Strategies and tactics for productivity improvement: Implications for public personnel managers. *Public Personnel Management*, 14, 417-428.
- Newby, T.J. & P.W. Robinson (1983). Effects of grouped and individual feedback and reinforcement on retail employee performances. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5 (2), 51-68.
- Newton (1999). *The principia. Mathematical principles of natural philosophy*. University of California Press.
- Nieuwkerk, M. van (2005). *Hollands gouden glorie*. Haarlem: Becht.
- NieuwVerbeterd (2008). *Complimenten*. Bedrijfsfilm voor Nedtrain. Ook op YouTube verschenen.
- Nijhof, A.H.J. & M.M. Rietdijk (1999). An ABC-analysis of ethical organizational behavior. *Journal of Business Ethics* 20, 1, p. 39-51.
- NOBO (1999). *Interventies en hun consequenties*. Negende onderzoeksdag Nederlandse Organisatie voor bedrijfskundig onderzoek. Proceedings. Enschede: Universiteit Twente.
- Nolan, T.V., K.A. Jarema & J. Austin (1999). An objective review of the Journal of Organizational Behavior Management: 1987-1997. *Journal of Organizational Behavior Management*, 9(2), 91-112.
- Nordstrom, R.R., T. Lowinsohn & R.V. Hall (1987). Productivity in the public sector: A discussion of the issues. *Public Personnel Management Journal*, 16, 1-7.

- Nordstrom, R.R., P. Lorenzi & R.V. Hall (1991). A behavioral training program for managers in city government. *Journal of Organizational Behavior Management* 11, 189-211.
- Nussbaum, M. (2001, 2e ed.). *The fragility of goodness. Luck and ethics in Greek tragedy and philosophy*. Cambridge University Press.
- Oah, S. & A.M. Dickinson (1992). A comparison of the effects of a linear and an exponential performance pay function on work productivity. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12(1), 85-115.
- O'Brien, R.M., Dickinson, A.M. & M.P. Rosow (red.)(1982). *Industrial behavior modification: A management handbook*. New York: Pergamon Press.
- Offerman, L.R. & M.K. Gowing (1990). Organizations of the future. *American Psychologist*, 45, 2, 95-108.
- O'Hara, K. Johnson, C.M. & T.A. Beehr (1985). Organizational behavior management in the private sector. *Academy of Management Review*, 10, 848-864.
- Opp, K.D. (1972). *Verhaltenstheoretische Sociologie*. München: Rowohlt.
- Orpen, C. (1974). The effect of reward contingencies on the job satisfaction-task performance relationship: an Industrial experiment. *Psychology*, 9-14.
- Orpen, C. (1978). Effects of bonuses for attendance on the absenteeism of industrial workers. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1, 118-124.
- Osborn, A.F. (1954). *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem solving*. New York: Scribner's.
- Overbeek, J. van (1998). *Protocollen voorbehouden handelingen*. Amsterdam: Boom juridische uitgevers.
- Pameijer, N. & P. Prins (2006, 3e ed.). *Protocollen in de jeugdzorg. Richtlijnen voor diagnostiek, indicatiestelling en interventie*. Harcourt Assessment.
- Parsons, H.M. (1974). What happened at Hawthorne? *Science*, 183, 922-932.
- Parsons, H.M. (1992). Hawthorne: An early OBM experiment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12(1), 27-43.
- Paschalis, A.P. (1987). Tokens and their economy: The Greeks had a use for them. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 20, 427.
- Patterson, G. (1971). *Families*. Champaign, IL: Research Press. In het Nederlands verschenen onder de titel *Opvoedingsproblemen in het gezin* (1973). Nijmegen: Dekker & Van de Vegt.
- Pavlov, I.P. (1927). *Conditioned reflexes*. New York: Oxford University Press.
- Peach, A.B. & D.A. Wren (1992). Pay for performance from antiquity to the 1950s. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12, 27-43.
- Pedalino, E. & J. Gamboa (1974). Behavior modification and absenteeism: intervention in one industrial setting. *Journal of Applied Psychology*, 58, 694-698.
- Peterson, N. (1982). Feedback is not a new principle of behavior. *The Behavior Analyst*, 5, 101-102.
- Pettigrew, A.M., R.W. Woodman & K.S. Cameron (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44, 4, 697-713.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, J. & R.I. Sutton (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pierce, C. & T. Risley (1974). Improving job performance of neighborhood youth corps aides in an urban recreation program. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 7, 207-215.
- Porter, L.W. & E.E. Lawler (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin.

- Porter, L.W., G.A. Bigley & R.M. Steers (2003, 7e ed.). *Motivation and work behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Potter, B.A. (1980). *Changing performance on the job. Behavioral techniques for managers*. New York: American Management Association.
- Porter, L.W., G.A. Bigley & R.M. Steers (2003, 7e ed.). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Potter, B.A. (1980). *Changing performance on the job. Behavioral techniques for managers*. New York: American Management Association.
- Pritchard, R.D. (1990). Enhancing work motivation through productivity measurement and feedback. In U. Kleinbeck, H.H. Wuast, Hk. Thierry & H. Häcker (red.). *Work motivation* (p. 119-132). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Pritchard, R.D. (1995, ed.). *Productivity measurement and improvement. Organizational case-studies*. New York: Praeger.
- Pritchard, R.D., M.M. Harrell, D.DiazGranados & M.J. Guzman (2008). *The productivity measurement and enhancement system: a meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 93, 3, 540-567.
- Pritchard, R.D., J. Hollenbeck & P.J. DeLeo (1980). The effects of partial and continuous schedules of reinforcement on effort, performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 336-353.
- Pritchard, R.D., D.W. Leonard, C.W. Von Bergen & R.J. Kirk (1976). The effects of varying schedules of reinforcement on human task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 205-230.
- Pryor, K. (1996). *Stop met blaffen*. Houten: Van Reemst.
- Pryor, K. (2002, 3e ed.). *Don't shoot the dog!* New York: Bantam Books.
- Pryor, K. (2003, 2e ed.). *Getting started. Clicker training for cats*. Waltham, MA: Sunshine Books.
- Pryor, K. (2005, 4e ed.). *Getting started. Clicker training for dogs*. Waltham, MA: Sunshine Books.
- Rakos, R.F. (1991). Behavioral analysis of socialism in eastern Europe: a framework for understanding the revolutions of 1989. In: Lamal, P.A. (1991). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*, 87-107. New York: Hemisphere.
- Ralis, M.T. & M.R. O'Brien (1986). Prompts, goal setting, and feedback to increase suggestive selling. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8, 5-18.
- Ray, P.S., P.A. Bishop & M.Q. Wang (1997). Efficacy of the components of a behavioral safety program. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 19, 19-29.
- Reber, R.A. & J.A. Wallin (1984). The effects of training, goal-setting, and knowledge of results on safe behavior: a component analysis. *Academy of Management Journal*, 27(3), 544-560.
- Reber, R.A., J.A. Wallin & J.S. Chhokar (1990). Improving safety performance with goal-setting and feedback. *Human Performance*, 3(1), 51-61.
- Redmon, W.K. & M.A. Mason (2001). Organizational culture and behavioral systems analysis. In: Johnson, C.M., W.K. Redmon & T.C. Mawhinney (red.). *Handbook of organizational performance. Behavior analysis and management*, 437-456. Londen: Haworth Press.
- Reppucci, N.D. Implementation issues for the behavior modifier as institutional change agent. *Behavior Therapy*, 8, 594-605.
- Reppucci, N.D. & J.T. Saunders (1974). Social psychology of behavior modification: problems of implementation in natural settings. *American psychologist*, 29, 649-660.

- Rescigno, D. (1984). *Behavior modification in business and industry: A selected biography*. CPL Bibliographies, Chicago.
- Rest, J.R. An interdisciplinary approach to moral education. In: M.W. Berkowitz & F. Oser (red.). *Moral education; Theory and application*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Rhoton, W.W. (1980). A procedure to improve compliance with coal mine safety regulations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2 (4), 243-249.
- Rietdijk, M.M. (1987). *Een evaluatie van de managerscursus Psychologisch Groeien*. Amsterdam: Doctoraal werkstuk, Vakgroep Sociale, Arbeids- en Organisationspsychologie, Psychologisch Laboratorium der Universiteit van Amsterdam.
- Rietdijk, M.M. (1991). Gedragsmanagement. In: *Gedrag en Organisatie*, 5, 320-330. Ook verschenen in Thierry, Hk., Koopman, P.L. & H. Van der Flier (1992). *Wat houdt mensen bezig? Recente ontwikkelingen rond motivatie en arbeid*. Utrecht: Lemma.
- Rietdijk, M.M. (1993). Gedragsverandering in organisaties. In: Schreinemakers, J.F. & B.G.F. Pol (red.). *Proceedings 6e NOBO Onderzoeksdag, Rotterdam*, 147-154. Enschede: UT Service.
- Rietdijk, M.M. (1994). Technieken van gedragsmanagement. In: Fisscher, O.A.M., R.H.W. Vinke & J.S.L. Ykema. *Handboek human resource management*, pp. II.A.38-301-318. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Rietdijk, M.M. (1995a). Van werk een feest maken. *Gids voor Personeelsmanagement*, 2, p. 14-18.
- Rietdijk, M.M. (1995b). Performance management op de werkvloer: eerste Nederlandse resultaten. In: *Proceedings 7e NOBO Onderzoeksdag, Groningen*, 22 november.
- Rietdijk, M.M. (1996). De APG-analyse als hulpmiddel bij prestatieverbetering. In: Kluytmans, F., W.A.M. de Lange, W.J.M. Meekel & R.H.W. Vinke (red.). *Handboek methoden, technieken en analyses voor personeelsmanagement*, aflevering 40, p. I.6.7.1-701-714. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer. Ook verschenen in Croonen, J. (red.) (1997). *Prestaties sturen* (serie Management methoden en technieken), p. 36-44. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Rietdijk, M.M. (1997). Naar een interne validiteitverbetering van bedrijfskundig en HRM-onderzoek. In: *Dynamiek in organisatie en bedrijfsvoering*. Proceedings 8e NOBO onderzoeksdag, p. 331. Enschede: UT Service.
- Rietdijk, M.M. (1998). Opzet voor een gedragsgerichte benadering van een managementtraining. In: P.W.J. Schramade (red.). *Handboek effectief opleiden*, p. 7.5-3.01 - 7.5-3.18. 's Gravenhage: DELWEL.
- Rietdijk, M.M. (1999, 3e ed.). *Prestatiemanagement. Het beïnvloeden van gedrag en resultaten*. Universiteit Nyenrode: Center for organizational learning and change.
- Rietdijk, M.M. & M.T.M. Van Winden (2003). *Slag om de toekomst. Bedrijfsstrategieën voor goede en slechte tijden*. Amsterdam: Balans.
- Rijnders, P. (2004). *Overzicht, inzicht en uitzicht. Een protocol voor kortdurende psychotherapie*. Bohn Stafleu Van Loghum.
- Roberts, C. (1983). Increasing bank profitability by modifying loan officer performance. *The Journal of Commercial Bank Lending*, februari, 2-14.
- Roe, R.A. (1997). Arbeidsprestaties. In: Drenth, P.J.D., Hk Thierry & Ch.J. de Wolff (red.). *Nieuw handboek Arbeids- en organisatiepsychologie*, p. 495-599. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Roethlisberger, F.J. & W.J. Dickson (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rogers, C.R. (1951). *Client-centered therapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rogers, C.R. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovation*. New York: Free Press.

- Rousseau, D.M. (2006). Is there such a thing as 'evidence-based management'? *Academy of Management Review*, 31, 256-269.
- Runnion, A., Watson, J.O. & J. McWhorter (1978). Energy savings in interstate transportation through feedback and reinforcement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1, 110-117.
- Russ-Eft, D.F. & J.H. Zenger (1995). Behavior modelling training in North America: a research summary. In: Mulder, M., W.J. Nijhof & R.O. Brinkerhoff. *Corporate training for effective performance*, 89-110. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Rutte, G. & D.M. Messick (1995). An integrated model of perceived unfairness in organizations. *Social Justice Research* 8 (3).
- Rynes, S.L. (2007). Tackling the 'great divide' between research production and dissemination in human resource management. *Academy of Management Journal*, 50, 985-986.
- Rynes, S.L., E.E. Colbert & K.G. Brown (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41, 149-174.
- Saari, J. & G.P. Latham (1982). Employee reactions to continuous and variable reinforcement schedules involving a monetary incentive. *Journal of Applied Psychology*, 67, 506-509.
- Saari, J. & M. Näsänen (1989). The effect of positive feedback on industrial housekeeping and accidents: a long term study at a shipyard. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 4, 201-211.
- Sandick, A.S. van & A.M. Schaap-Neuteboom (1993). *Rendement van een bedrijfsopleiding*. Akademisch Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen.
- Sarafino, E.P. (1996). *Principles of behavior analysis*. New York: Wiley.
- Saunders, M., P. Lewis & A. Thornhill (2007, 4e ed.). *Research methods for business students*. New York: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schön, D.A. (1995, 2e ed.). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Schrijvers, J. (2002). *Hoe word ik een rat?* Scriptum.
- Scott, R.A., J.E. Swan, M.E. Wilson & J.J. Roberts (1986). Organizational behavior modification: A general motivational tool for sales management. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6(2), 61-70.
- Scott, W.E. & P.M. Podsakoff (1982). Leadership, supervision, and behavioral control: Perspectives from an experimental analysis. In L.W. Frederiksen (red.). *Handbook of organizational behavior management* (p. 39-69).
- Scott, W.D., R.C. Clothier & W.R. Spriegel (1961). *Personnel management: Principles, practices and point of view*. New York: McGraw-Hill.
- Scott-Morgan, P. (1994). *The unwritten rules of the game*. New York: McGraw-Hill.
- Schneider, Wheeler & Cox (1992). A passion for service: Using the content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology*, 77, 705-716.
- Schrijvers, J.P.M. (2002). *Hoe word ik een rat? De kunst van het konkelen en samenzweren*. Amsterdam: Scriptum.
- Sen, A. (2007). *Inequality reexamined*. Boston: Harvard University Press.
- Siero, S., Boon, M., Kok, G. & F. Siero (1989). Modification of driving behavior in a large transport organization: A field experiment. *Journal of Applied Psychology* 74, No. 3, 417-423.
- Selvini Palazzoli, M. (1986). *The hidden games of organizations*. New York: Pantheon Books.
- Sidman, M. (1966). *Tactics of Scientific Research: Evaluating Experimental Data in Psychology*. New York: Basic Books.
- Sidman, M. (2000, 2e ed.). *Coercion and its fallout*. Boston: Authors Cooperative.

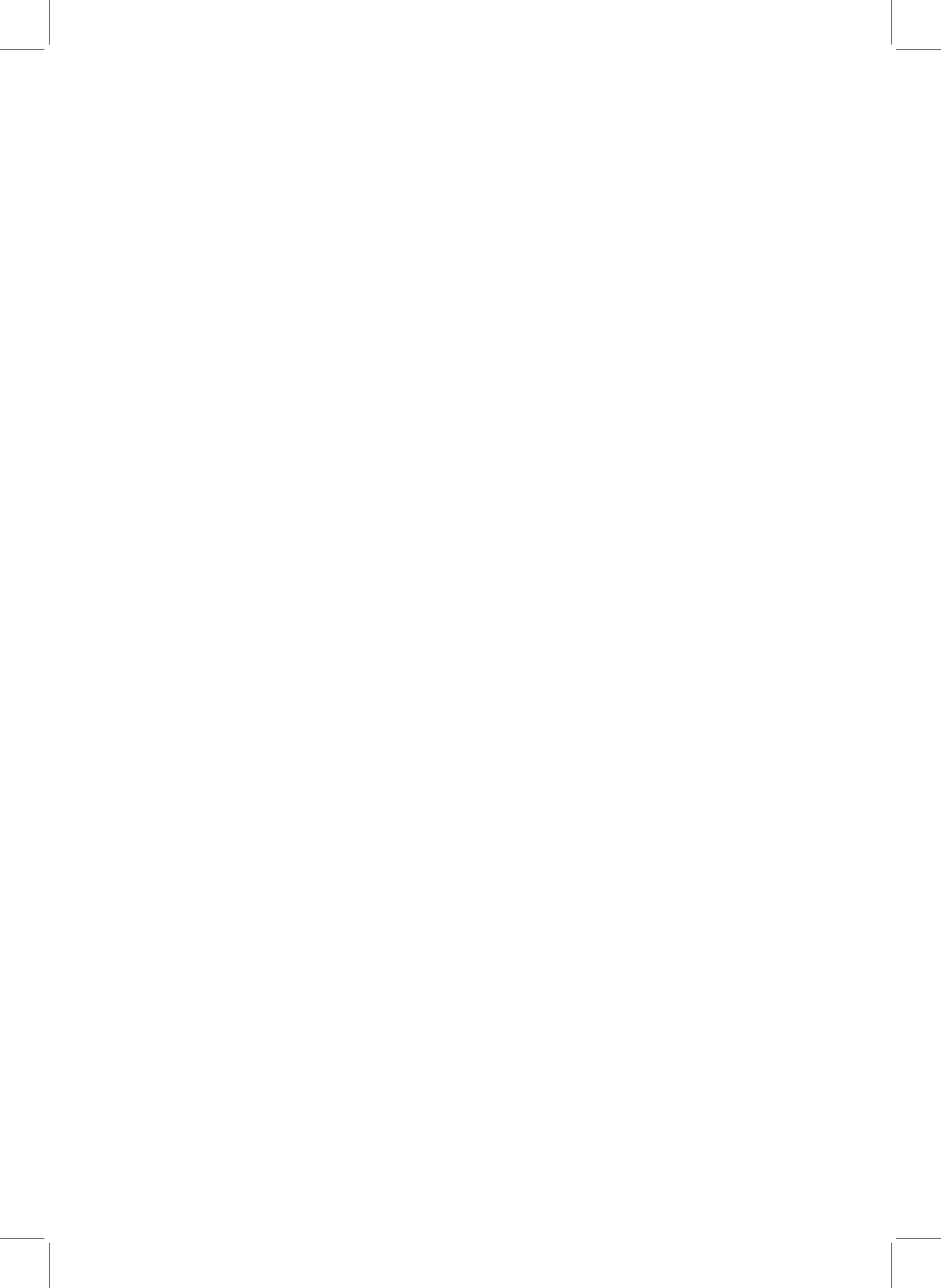
- Sigurdsson, S.O. & J. Austin (2006). Institutionalization and response maintenance in organizational behavior management. *Journal of organizational behavior management* 26, 41-75.
- Siegel, G.M., J. Lenske & P. Broen (1969). Suppression of normal speech disfluencies through response cost. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 2, 265-276.
- Sigurdsson, S.O. & J. Austin (2006). Institutionalization and response maintenance in Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management* 26(4), 41-75.
- Silva, D.B., P.K. Duncan & D. Doudna (1981). The effects of attendance-contingent feedback and praise on attendance and work efficiency. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3 (2), 59-69.
- Simon, H.A. (1996, 3e ed.). *The sciences of the artificial*. Cambridge MA: MIT Press.
- Sims, H.P. (1977). The leader as manager of reinforcement contingencies: A empirical example and a model. In J.G. Hunt & L.L. Larson (red.). *Leadership, the cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Sinclair, R. (2001). *Summary report of the diagnostic survey carried out at ...* (vertrouwelijk).
- Skaggs, K.J., A.M. Dickinson & K.A. O'Connor (1992). The use of concurrent schedules to evaluate the effects of extrinsic rewards on 'intrinsic motivation': A replication. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12, 45-83.
- Skinner, B.F. (1938). *The behavior of organisms. An experimental analysis*. New York: Appleton.
- Skinner, B.F. (1951). How to teach animals. *Scientific American*, 185, 26-29. In het Nederlands verschenen als *Hoe men dieren iets kan leren*. In: Skinner, B.F. (1984). *Over gedrag*. Meppel: Boom.
- Skinner, B.F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Skinner, B.F. (1957). *Verbal behavior*. New York: Appleton.
- Skinner, B.F. (1969). *Contingencies of reinforcement*. New York: Appleton.
- Skinner, B.F. (1966). The phylogeny and ontogeny of behavior. *Science* 153, 1205-1213.
- Skinner, B.F. (1977). Freedom at last, from the burden of taxation. *New York Times*, 26 juli. Ook verschenen in Skinner, B.F. (1978). *Reflections on behaviorism and society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Skinner, B.F. (1981). Selection by consequences. *Science*, 213, 501-514.
- Skinner, B.F. (1988, 2e ed.). *Beyond freedom and dignity*. Londen: Penquin Group.
- Slotboom, A. (2001, 3e ed.). *Statistiek in woorden*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Smith, E.E., S. Nolen-Hoeksema, B. Fredrickson, G. Loftus, M. Taflinger (2003, 14e ed.). *Atkinson and Hilgard's introduction to psychology*. Stamford, CN: Wadsworth.
- Smoot, D.A. & P.K. Duncan (1997). The search for optimum individual monetary incentive pay system: A comparison of the effects of flat pay and linear and non-linear incentive pay systems on worker performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 17(2), 5-75.
- Smoot, D.A., B. Jones, S. Lynch, K. Bair, S. Carre, and P.K. Duncan (1991). *Pay for performance in de laboratory: Linear versus non-linear incentive pay systems*. Paper gepresenteerd op het congres van de Association for Behavior Analysis, Atlanta, GA, mei.
- Smoot, D.A., S. Naylor, S. Carre, A. Gorelik, J. Greenberg, P. Johnson, S. Lubeach & P.K. Duncan (1992). *Affects of linear versus non-linear pay systems on productivity*. Paper gepresenteerd op het congres van de Association for Behavior Analysis, San Francisco, CA, mei.
- Smyth, L. (2002). *Overcoming post-traumatic stress disorder*. Oakland: New Harbinger.
- Southworth, G. & C. Conner (1999). *Managing improving primary schools: Using evidence-based management and leadership*. New York: Routledge.
- Stajkovic, A.D. & F. Luthans (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-1995. *Academy of Management Journal* 40, p. 1122-1149.

- Steketee, G.S. (1999). *Overcoming obsession compulsive disorder*. Oakland: New Harbinger.
- Stephens, T.A. & Burroughs, W.A. (1978). An application of operant conditioning to absenteeism in a hospital setting. *Journal of Applied Psychology*, 63, 518-521.
- Steward, I., D. Barnes-Holmes, Y. Barnes-Holmes, F.W. Bond & S.C. Hayes (2006). Relational frame theory and industrial/organizational psychology. *Journal of Organizational Behavior Management* 26, ½, 55-91.
- Steward, R. (1970). *Managers and their jobs*. Londen: Pan.
- Stoneman, K.G. & A.M. Dickinson (1989). Individual performance as a function of group contingencies and group size. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10(1), 131-150.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative research for social scientists*. Cambridge University Press.
- Strauss, S.E., W.S. Richardson, P. Glasziou & R.B. Haynes (2005, 3e ed.). *Evidence-based medicine: How to practice and teach EBM*. Edinburgh: Elsevier.
- Sulzer-Azaroff, B. (1978). Behavioral ecology and accident prevention. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2, 11-44.
- Sulzer Azaroff, B. (1982). Behavioral approaches to occupational health and safety. In: L.W. Frederiksen (Ed.). *Handbook of organizational behavior management*. New York: Wiley.
- Sulzer-Azaroff (2000). Of eagels and worms: changing behavior in a complex world. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20, 15-26, 139-163.
- Sulzer-Azaroff, B. & M.C. DeSantamaria (1980). Industrial safety hazard reduction through performance feedback. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 13(2), 287-295.
- Sulzer-Azaroff, B., C. Fox, S.M. Moss & J.M. Davis (1990). Feedback and safety: Involving workers. Unpublished manuscript, University of Massachusetts.
- Sulzer-Azaroff, B., B. Loafman, R.J. Merante & A.C. Hlavacek (1990). Improving occupational safety in a large industrial Plant: A systematic replication. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(1), 99-120.
- Sulzer-Azaroff, B. & Maier, G.R. (1991). *Behavior analysis for lasting change*. Philadelphia: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Sulzer-Azaroff, B., M.J. Pollack & R.K. Fleming (1992). Organizational behavior management within structural and cultural constraints: An example from the human service sector. *Journal of Organizational Behavior Management* 12(2), 117-137.
- Sulzer-Azaroff, B., J. Thaw & C. Thomas (1975). Behavioral competencies for the evaluation of behavior modifiers. In: S. Wood (Ed.). *Issues in evaluating behavior modification*, 47-98. Champaign, Ill: Research Press.
- Sutton, R.I. & A. Rafaeli (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: the case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31, 461-487.
- Tannenbaum, S.I. & G. Yukl (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Taris, T. (2007). *Al doende leert men. Werkkenmerken en leergedrag op het werk*. Oratie Radboud Universiteit Nijmegen.
- Thayer, P.W. (1989). A historical perspective on training. In: I.L. Goldstein (Ed.). *Training and development in organizations*, 457-468. San Francisco: Jossey-Bass.
- Thierry, Hk & J.R. de Jong (1997). Functiewaardering. In: *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*, p. 749-789.
- Thierry, Hk, P.L. Koopman & H. Van der Flier (1992, red.). *Wat houdt mensen bezig? Recente ontwikkelingen rond motivatie en arbeid*. Utrecht: Lemma.
- Thierry, Hk. & R.H.W. Vinke (1984). *Flexibele beloning: van cafeteria plan naar praktijk*. Deventer: Kluwer.

- Thomas, K.W. & W.G. Tymon (1982). Necessary properties of relevant research: Lessons from recent criticisms of the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 7, 3, 345-352.
- Thorndike, E.L. (1913). *Educational psychology: The psychology of learning, Vol. II*. New York: Columbia University, Teachers College.
- Thorndike, E.L. (1931). *Human learning*. New York: Appleton.
- Thorpe, G.L. & S.L. Olson (1997, 2e ed.). *Behavior therapy: concepts, procedures, and application*. Boston: Allyn & Bacon.
- Thyer, B. (ed.) (1999). *The philosophical legacy of behaviorism*. New York: Springer.
- Tiggelaar, B. (2003). *Doen!* Utrecht: Het Spectrum.
- Trank, C.Q. & S.L. Rynes (2003). Who moved our cheese? Reclaiming professionalism in business education. *Academy of Management Learning and Education*, 2, 189-205.
- Trevino, L.K. (1996). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review* 11, 601-617.
- Truax, C.B. & R.R. Carkhuff (1973). *Toward Effective Counseling and Psychotherapy: Training and Practice*. Chicago: Aldine.
- Tse, L. (2008). *Tao te king*. Haarlem: Altamira-Becht.
- Tuijl, H.F.J.M. van (1994). ProMES, een methode die kan leiden tot 'geaccepteerde regelkringen.' *Gedrag en Organisatie*, 6, 437-450.
- United States department of labor, Bureau of labor statistics (2008a). *Workplace injury and illness summary in 2007*. Technical Report #USDL-08-1498.
- United States department of labor, Bureau of labor statistics (2008b). *Census of fatal occupational injuries, 2007*. Technical Report #USDL-08-1182.
- Van Aken, J.E. (1994). Bedrijfskunde als ontwerpwetenschap. *Bedrijfskunde*, 66, 16-22.
- Van Aken, J.E. (2004). Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, 41 (2), 219-246.
- Van der Velden, M. Velde, M. van der, P.G.W. Jansen & N. Anderson (2004). *Guide to Business Research Methods*. Oxford: Blackwell Publishing
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago press.
- Velasquez, M.G. (2005, 6e ed.). *Business ethics. Concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Velden, K. van der, Van der Hart, O. & R. Van Dijck. Positief etiketteren. In: Velden, K. van der (red.) (1980). *Directieve therapie 2*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Victor, B. & J.B. Cullen (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly* 33, 101-125.
- Vinke, R.H.W. (1986). Cafetariaplan. In: Knaapen, A., W. Meekel, R. Tissen & R.H.W. Vinke (red.). *Methoden, technieken en analyses voor personeelsmanagement*. I, 4.4.1.-01 t/m 13. afl. 1. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Vinke, R.H.W. (1992). Variabel belonen. In: Boogaard, J.J.M. van den, C.G. van der Horst, J.H. W. Kemper, E.T. Loijenga, R.H.W. Vinke & L. Vollemans (red.). *Handboek belonen*, E.V.2.1-101-104. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Vinke, R.H.W. (1996). *Motivatie en belonen. De mythe van intrinsieke motivatie*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Visser, M. (1996). Voting: A behavioral analysis. *Behavior and social issues*, 6, 1, 23-34.
- Viswesvaran, C., F.L. Schmidt & D.S. Ones (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analysis framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology*, 90, 108-131.
- Von Mises, L. (1969). *Bureaucracy*. New Rochelle, NY: Arlington House.

- Vonk, W. (1994a). Performance Management. Het geheim van de schouderklop. *Inter Info, informatief magazine voor managers*, 6, p. 52-53.
- Vonk, W. (1994b). Performance management. *Personeelsbeleid*, 30, 12, p. 53-55.
- Vonk, W. (1995). De kracht van schouderklopjes. *Intermediair* 37, p.51.
- Vrolijk, A. (1978, 4e ed.). *Gespreksmodellen*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Waal, A. de (2007). *Strategic performance management*. New York: Palgrave.
- Wage, J.L. (1999). *Overtuigend communiceren voor adviseurs en verkopers*. Alphen a/d Rijn: Samson.
- Wagner, J.A., P.A. Rubin & T.J. Callahan (1988). Incentive payment and nonmanagerial productivity: An interrupted time series analysis of magnitude and trend. *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 42, 47-74.
- Walsum, P. van (2007). *De vrije wil*. Amsterdam: Balans.
- Warren, M.W. (1978). Using behavioral technology to improve sales performance. *Training and Development Journal*, juli, 54-56.
- Watson, D.L. & R.G. Tharp (2006, 9e ed.). *Self directed behavior. Selfmodification for personal adjustment*. Belmont (Cal.): Watsworth.
- Watson, J.B. (1913). Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, 20, 158-177.
- Watson, J.B. (1930, 2e ed.). *Behaviorism*. New York: Norton.
- Watzlawick, P. , J.H. Beavin & D.D. Jackson (1991, 4e ed.). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Deventer: Van Loghum Slaterus. Oorspronkelijke titel: Pragmatics of human communication. New York: Norton.
- Weggeman, M.C.D.P. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weisberg, P. & Waldrop, P.B. (1972). Fixed-interval work habits of Congress. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 5, 93-97.
- Weitz, J., J. Antoinetti & S.R. Wallace (1954). The effect of home office contact on sales performance. *Personnel Psychology*, 7, 381-384.
- Welsh, D.H.B., F. Luthans & S.M. Sommer (1993a). Managing Russian factory workers: The impact of U.S.-based behavioral and participative techniques. *Academy of Management Journal*, 36, 58-79.
- Welsh, D.H.B., F. Luthans & S.M. Sommer (1993b). Organizational behavior modification goes to Russia: Replicating an experimental analysis across cultures and tasks. *Journal of Organizational Behavior Management* 13, 2, 15-33.
- Wenger, E., R. McDermott & W.M. Snyder (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wexley, K.N. (1984). Personnel training. *Annual Review of Psychology* 35, 519-551.
- Wexley, K.N. & Latham (2002, 3e ed.). *Developing and training human resources in organizations*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- White, C. & L. Boucke (2006, 28e ed.). *The undutchables*. Amsterdam: Nijgh & Van Ditmar.
- Whyte, W. & E. Hamilton (1964). *Action Research for management*. Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey.
- Wicker, A.W. (1969). Attitudes vs. actions: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects. *Journal of Social Issues*, 41, 41-78.
- Wickoff, M., D.C. Anderson & C.R. Crowell (1982). Behavior management in a factory setting: Increasing work efficiency. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4 (1), 97-127.
- Wilde, R. de & A. Geverink (2001). *The large scale intervention*. Deventer: Kluwer.

- Winsauer, P.J., J.M. Moerschbaecheer & A.M. Roussell (2008) Differential antagonism of cocaine self-Administration and cocaine-Induced disruptions of learning by haloperidol in rhesus monkeys. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 89 (2), 225-246.
- Winsted, K.F. (2000). Service behaviors that lead to satisfied customers. *European Journal of Marketing*, 34, 399-417.
- White, C. & L. Boucke (2006, 28e ed.). *The undutchables*. Amsterdam: Nijgh & Van Ditmar.
- Winden, M.T.M. van (2000). *Rijk blijven*. Amsterdam: Balans.
- Winsted, K.F. (2000). Service behaviors that lead to satisfied customers. *European Journal of Marketing*, 34, 399-417.
- Wyld, D.C. & C.A. Jones (1997). The importance of context: The ethical work climate construct and models of ethical decision making – an agenda for research. *Journal of Business Ethics* 16, 465-472.
- Yates, B.T. (1985). *Self-management: The science and art of helping yourself*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Yin, R.K. (2008, 4e ed.). *Case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Yukl, G.A., & G.P. Latham (1975). Consequences of reinforcement schedules and incentive magnitudes for employee performance: Problems encountered in an industrial setting. *Journal of Applied Psychology*, 60, 294-298.
- Yukl, G.A., G.P. Latham & E.D. Pursell (1976). The effectiveness of performance incentives under continuous and variable ratio schedules of reinforcement. *Personnel Psychology*, 29, 221-231.
- Zielstra, J., H.K.J.M. de Sonnaville & P.G.W. Jansen (2001). !Actie!-model van veranderen. Een instrument als kapstok in de doolhof van veranderingstheorieën. *Organisatieinstrumenten*, 35p.
- Zeiler, M.D. (1977). Schedules of reinforcement: The controlling variables. In Honig, W.K. & J. E.R. Staddon (red.). *Handbook of operant behavior*, 201-232. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zeiler, M.D. (1984). Reinforcement schedules: The sleeping giant. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 42, 485-493.
- Zeiler, M.D. (1999). Reversed schedule effects in closed and open economies. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 71, 171-186.
- Zohar, D. (1980). Promoting the use of personal protective equipment by behavior modification techniques. *Journal of Safety Research*, 12(2), 78-85.
- Zohar, D., A. Cohen & N. Azar (1980). Promoting increased use of ear protectors in noise through information feedback. *Human Factors*, 22(1), 69-79.
- Zohar, D. & N. Fussfeld (1981). Modifying earplug wearing behavior by behavior modification techniques: An empirical evaluation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3 (2), 41-52.



Dankwoord

Bedankt voor de bijdrage, in welke vorm dan ook...

Tineke Bahlmann, Bob Baker, Henri de Berk, Jan Bilderbeek, Michel Bodok, Robert Bood, Bart Bossink, Antoni Brack, Dale Brethouwer, Coen Brinkman, Elco Brinkman, Lisa en Sylvia van de Bunt, Marine Clément, Charles Cornelisse, Hans Crombag, Aubrey Daniels, Angie Dickinson, Elisabeth Dobbinga, Henk van Dongen, Tom Elfring, Guus Engelen, Guus Essers, Arne Evers, Olaf Fisscher, Henk van der Flier, Meindert Flikkema, Arie de Geus, Marinka Glasbergen, Josette de Goede, Frank Guldenmund, Bert van Hees, Béate van der Heijden, Kees van der Heijden, Benjo Hilbrink, Leo Holleman, Thijs Homan, Ton Huysen, Leo IJzerman, Agnes Iwema, Paul Jansen, Geert de Jong, Véronique Joosten, Renate Kenter, Rosalinde Klein Woolthuis, Nico Knijnenburg, Walter Koeleman, Fred Koskamp, Jelle Kroes, René Kuijlenburg, Jorge Labadie, Irene Lammers, Alfred Lange, Annette de Lange, Jan de Leede, Audrey Loman, Jan Kees Looise, Maria & Richard Malott, Thomas Mawhinney, André Meiresonne, Ernst Molier, Tjitske Monster, Niels Noorderhaven, André Nijhof, Peter Nijkamp, Richard O'Brien, Maarten Oonk, Jeanine van Noordenne, Aswin van Oyen, Peter Peverelli, Han van der Pool, Jelle Post, Maarten van Riemsdijk, Maria, Wim, Hans, Natasja, Deirdre en Candide Rietdijk, Piet Rietveld, Robert-Jan Ritsema, Paul de Ruijter, Bram Schaper, Johan Schreuders, Peter Schütte, Bart, Jennifer en Marieke Slottje, Lidewey van der Sluis, Clé Souren, Harry Starren, Adriënne Steenbakkers, Sylvia Steffin, Onno en Sonja Stillebroer, Janka Stoker, Lisette Tepe, Gerard Teuben, Henk Thierry, Rolf Thung, Ben Tiggelaar, Dirk Timan, Jacco van Uden, Karen Verduyn, Rob Vinke, Max Visser, Paul Vlaar, Lidewij, Hadewych, Merlijn, Tristan Rachel en Koos de Vos-Rietdijk, Ton Westendorp, Kees Wieringa, Rob de Wilde, Martien van Winden, Paul Witteman en Willem van Woerden.