

VU Research Portal

Organisaties conditioneren

Rietdijk, M.M.

2009

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Rietdijk, M. M. (2009). *Organisaties conditioneren: De invloed van beloning en straf op werkprestaties*. VU University Press.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

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 *veiligheidsbe*vordering 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 (ontvangelijkheid, 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 bedrijfstukken 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.