

Veilig gedrag: boete, bonus of compliment?

Het is een vraag die geregeld opborrelt: moet een werkgever zijn mensen voor ongewenst gedrag straffen? Het voorzichtige antwoord is nee.

Volgens de laatste psychologische inzichten is het beter te kiezen voor taarten of complimenten. Want met zulke beloningen kun je gedrag beter sturen.

Een werknemer staat te roken op een plek waar dat niet mag. Sterker nog, op een plek waar dat reëel gevaar oplevert, want de benzinedampen zijn bijna zichtbaar. Wat doet een leidinggevende? Is het verstandig om de man te straffen?

Straffen conditioneert werknemer ... en werkgever

Marius Rietdijk van de Vrije Universiteit van Amsterdam vindt van wel. "Zulk gedrag is volkomen onaanvaardbaar, dus moet zo'n chef ervoor zorgen dat het nooit meer voorkomt. Een flinke straf geeft zo'n medewerker een tik op de vingers; zo'n man wordt opnieuw geconditioneerd. Waarschijnlijk zal hij het nooit meer doen."

Mensen zijn verslaafd aan beloningen. Die beloningen hebben ons zelfs geconditioneerd

Maar toch ... Rietdijk aarzelt. Want zo'n straf heeft volgens hem ook een onverwachts neveneffect – niet op de werknemer maar op de leidinggevende. "Die zal leren dat straffen effectief is, en dus zie je ook bij hem een conditionering. Hij zal die straffen gaan toepassen in andere situaties, situaties die misschien minder ernstig zijn."

Straffen is effectief, beloningen werken beter

En dat laatste is volgens Rietdijk niet ideaal. Als universitair docent Strategic Behavior Management en wetenschappelijk directeur van het VU centrum voor Gedragsverandering ADRIBA heeft hij de relatie tussen belonen en straffen onderzocht. Zijn conclusie: straffen mag dan effectief zijn, de effecten van beloningen zijn veel sterker.

"Negatieve sancties kennen een grote beperking: je dwingt mensen op te houden met een bepaald gedrag, maar je stimuleert hen niet om te zoeken naar nieuw gedrag. Met beloningen doe je dat wel. Zodra iemand bijvoorbeeld een complimentje krijgt, gaat hij op zoek naar manieren om er nóg een te scoren. Want beloningen zijn verslavend. Kijk maar naar computerspelletjes: die geven vaak zo'n 100 tot 200 van die beloningen per minuut. Geen wonder dat kinderen geen aandacht hebben voor de leraar. Die kan daar niet tegenop."

'Na het zien van een waarschuwbord zet de medewerker misschien één keer zijn helm op'

Beloningen maken ons tot wie we zijn

Mensen zijn dus verslaafd aan beloningen. Maar volgens Rietdijk is dat niet alles: die beloningen hebben ons zelfs in belangrijke mate gemaakt tot wie we zijn. "Ze hebben

ons geconditioneerd. Denk maar aan kinderen die hun eerste woordjes leren. Daarmee scoren ze onmiddellijk een enthousiaste reactie van hun ouders. En denk aan medewerkers die de gevaarlijke machine schoonmaken zonder hem stil te zetten: die hebben al diverse malen complimentjes gehad omdat ze zo snel werken.”

Het laatste voorbeeld illustreert een belangrijke keerzijde. Ja, beloningen kunnen ons sturen – maar ook in de verkeerde richting. Als Rietdijk organisaties adviseert, zal hij bovenstaande groep medewerkers dus willen herconditioneren. De methode ligt voor de hand: met nieuwe beloningen.

Gedrag herconditioneren met ABC-methode

Die herconditionering verloopt vaak heel subtiel. Rietdijk maakt gebruik van de ABC-methode, en die werkt in drie stappen: antecedenten, behavior en consequenties.



Antecedenten

Die eerste stap, de antecedenten, bestaat meestal uit voorlichting. “Antecedenten zijn alle zaken die aan gedrag vooraf gaan”, zegt Rietdijk. “Zaken die dat gedrag in gang zetten. Bijvoorbeeld een waarschuwingsbord dat de medewerkers aanspoort om een helm op te zetten. Let wel: antecedenten worden veel gebruikt, maar hebben slechts eenmalig effect. Na het zien van zo’n bord zet de medewerker misschien één keer zijn helm op. Maar als dat gedrag niet bekrachtigd wordt door een beloning, laat hij hem snel weer liggen.”

Behavior



Vervolgens richt Rietdijk zich op de B van behavior. “Dat begint met een nulmeting. De leidinggevende telt twee keer per dag het aantal mensen dat een helm op heeft, en na een aantal dagen hebben we een redelijk betrouwbaar percentage. Vervolgens presenteren we de cijfers aan de werknemers en stellen we met hen doelen voor de toekomst. Let op: dit zijn doelen die gemakkelijk zijn te behalen. Bijvoorbeeld iedere maand een stijging van 10% medewerkers die een helm dragen. Op die manier kom je in iets meer dan een half jaar uit op de gewenste 100%.”



Consequenties

Hoe je dat percentage daadwerkelijk verhoogt? Door de derde stap, de consequenties, ofwel: de beloningen. “Die stellen we vast in samenwerking met de medewerkers zelf”, zegt Rietdijk. “Je kunt denken aan bonussen in geld, maar die zijn niet altijd effectief. Tussen het gedrag en de beloning zit namelijk een langere periode. Veel

werknemers kiezen daarom voor bijvoorbeeld taarten of een haringkar. Maar weet je wat vaak het beste werkt? Gewoon een compliment van de leidinggevende. Dan volgt de beloning namelijk onmiddellijk.