

Victor Mion en Marius Rietdijk

PRESTEREN MET PAVLOV

*Laat mensen een stap
extra zetten*

uitgeverij boom/nelissen

Victor Mion en Marius Rietdijk

Presteren met Pavlov

Laat mensen een stap extra zetten

uitgeverij **boom/nelissen**

Inhoudsopgave

Inleiding	9
Presteren: gedrag en mentaliteit	9
Waarom dit boek?	12
Voor wie?	13
Leeswijzer	14
Hoofdstuk 1 De wetten van de gedragsbeïnvloeding bij prestatieverbetering	17
1.1 Gedragsanalyse	17
1.2 Hoe gedrag verandert: het basisexperiment van Pavlov	19
<i>Het experiment van Pavlov</i>	20
<i>Wat we leren van Pavlovs experimenten</i>	21
1.3 Hoe gedrag verandert: de belangrijkste ontdekkingen van B.F. Skinner	23
Hoofdstuk 2 Prestatieverbetering: van lab naar sportveld en bedrijf	27
2.1 Hoe gedrag verandert: het dresseren van een parkiet	28
<i>Antecedenten</i>	29
<i>Van antecedenten naar consequenties</i>	31
2.2 Gedrag begrijpen met de ABC-analyse	32
<i>ABC-model van het EK 2012</i>	35
<i>Analyse van het ABC-model van het EK 2012</i>	37
2.3 Prestaties verhogen	41
<i>Dwingen en belonen</i>	42
<i>ABC-analyse van crimineel gedrag</i>	44
2.4 Ongewenst gedrag verlagen	47
2.5 Veranderingen volhouden	50
2.6 Conclusies en aanbevelingen	51

Hoofdstuk 3	JIJ hebt de regie bij iedere prestatieverbetering	55
3.1	Motivatie, mentaliteit en mentale stemmingen	56
	<i>Motivatie</i>	57
	<i>Mentaliteit en mentale stemmingen</i>	58
3.2	Herken de mentale stemmingen	59
	<i>Erken de mentale stemmingen</i>	61
3.3	Leidinggeven is het beïnvloeden van de mentale stemmingen	61
3.4	De beïnvloedingsmogelijkheden bij het bieden van 'openheid van zaken'	63
	<i>Belonen met oprechte aandacht</i>	63
	<i>Complimenten geven</i>	64
3.5	Straftrainingen zijn onzinnig en nutteloos	66
3.6	Belonen van normen en waarden die betere prestaties opleveren	68
3.7	Op tijd zijn	74
3.8	Conclusies en aanbevelingen	76
Hoofdstuk 4	Prestatieverbetering door mentale veerkracht van de baas	79
4.1	De dynamiek van mentale stemmingen	80
4.2	Een mentaal veerkrachtige baas is een sterke gedragsbeïnvloeder	82
4.3	De spanning of kramp van de baas	84
	<i>Herken de momenten van spanning of kramp</i>	84
	<i>Situaties waarin spanning of kramp bij de baas kan ontstaan</i>	87
	<i>De motivatievalkuilen van de baas bij spanning en kramp</i>	88
	<i>Baas: hoe kom (blijf) je in je kracht?</i>	90
4.4	De frustratie of woede van de baas	91
	<i>Herken de momenten van woede en frustratie</i>	91
	<i>Situaties waarin frustratie of woede bij de baas kan ontstaan</i>	92
	<i>De motivatievalkuilen van de baas bij woede en frustratie</i>	93
	<i>Baas: hoe kom (blijf) je in je kracht?</i>	94

4.5	Het afhaken van de baas	96
	<i>Herken de momenten van afhaken</i>	96
	<i>Situaties waarin afhaken bij de baas kan ontstaan</i>	98
	<i>De motivatievalkuilen van de afgehaakte baas:</i>	
	<i>cynisme en scepsis</i>	99
	<i>Baas: hoe kom (blijf) je in je kracht?</i>	99
4.6	Conclusies en aanbevelingen	100
Hoofdstuk 5 Presteren onder druk		103
5.1	Waardoor ontstaat mentale druk?	104
5.2	Vormen van mentale druk	104
	1. Sociaal-mentale druk	105
	2. Resultaatdruk	107
	3. Druk van media en pers	109
	4. Tijdsdruk	111
5.3	Veranderen onder mentale druk in drie fasen	112
5.4	Mentale stemmingen in verandering	117
	<i>Uitdaging</i>	117
	<i>Spanning en kramp</i>	117
	<i>Frustratie</i>	118
	<i>Afhaken</i>	119
5.5	Conclusies en aanbevelingen	120
	<i>Ten slotte</i>	121
Hoofdstuk 6 De lat hoger en dieper, prestatieverbetering gaat stapje voor stapje		123
6.1	Inspanning: gerichte prestatieverbetering	
	in zes stappen	124
	<i>Concreet maken</i>	127
	<i>Meten</i>	127
	<i>Analyseren</i>	127
	<i>Feedback geven</i>	129
	<i>Doelen stellen</i>	130
	<i>Belonen</i>	131
6.2	Stappen voor ontspanning	135
6.3	De mentale kant en de gedragskant van presteren	140
6.4	Conclusies en aanbevelingen	141

Hoofdstuk 7 Presteren met Pavlov in sport en bedrijfsleven	143
---	------------

Literatuur	147
-------------------	------------

Inleiding

Op 17 juni 2012 verliest het Nederlands voetbalelftal ook zijn derde wedstrijd op het Europees kampioenschap. Na eerder verslagen te zijn door Denemarken en Duitsland velt ditmaal Cristiano Ronaldo het vonnis namens de Portugezen. Met nul punten verlaat Nederland het strijdtoneel, het slechtste resultaat op een eindtoernooi ooit. De trainer, spelers en toeschouwers zijn verbijsterd. Hoe heeft dit Nederlands elftal zo slecht kunnen presteren, nadat het twee jaar eerder nog in de finale van het wereldkampioenschap stond? Vele oorzaken worden ten tonele gevoerd om de slechte prestaties te verklaren: de houdbaarheidsdatum van trainer Van Marwijk, de arrogantie van de spelers, de grote afstand tussen hotel en stadion, het slecht sluiten van de linies, de afwezigheid van bobo's vanwege de politieke situatie in Oekraïne (of was dat juist een voordeel?), conflicten binnen de groep, enzovoort.

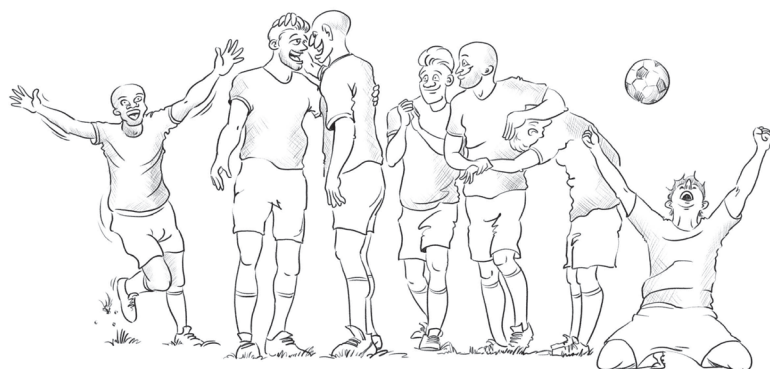
Presteren: gedrag en mentaliteit

We willen graag de oorzaken weten van een slechte prestatie om het in de toekomst beter te doen. Er zijn dan ook veel managementboeken verschenen over prestatieverbetering in het bedrijfsleven. Managementgoeroes baseren hun theorieën vaak op alleen praktijkervaring en maken nog weinig gebruik van de gedragsanalyse. Dat is niet verwonderlijk omdat de psychologie – die de oorzaak van gedrag ‘tussen de oren’ zoekt – onduidelijk is over het *hoe* van de prestatieverbetering. Over het algemeen wordt erkend dat er qua sporttechniek en technische aanpassingen op het werk nog maar weinig te verbeteren valt. De meeste eer is te behalen op gebieden die nog voor velen de grootste raadselen zijn: mentaliteit en gedrag.

Het mentale aspect en het gedragsaspect zijn onverbrekkelijk met elkaar verbonden. Het gevoel bepaalt het gedrag, maar het gedrag heeft ook invloed op het gevoel. Om in sporttermen te spreken: scoren of een assist geven zorgt voor een geluksgevoel. We voelen ons goed als we succesvol zijn. De beste manier om mensen gelukkig te maken is hen succesvol te helpen zijn. Hoe kleiner de stappen naar het doel, hoe vaker mensen in staat zijn succes te ervaren en zich gelukkig te voelen. Mentaliteit en gedrag zijn de ontbrekende schakels in de gereedschapskist van de baas. We kunnen nog zo veel technische verbeteringen aanbrengen, uiteindelijk gaat het om de mentaliteit en het gedrag van spelers. Pas als de mentaliteit en het gedrag van de spelers optimaal zijn, zullen de beste resultaten worden geleverd. Daarvoor is ook mentaliteits- en gedragsverandering bij de baas nodig. Hij zal zijn eigen gedrag onder ogen moeten zien. Doet hij er alles aan om het beste uit zijn spelers te halen? Wat is zijn gedrag naar de spelers toe? In dit boek zie je hoe dat kan.

We hebben het in dit boek over *bazen* en *volgers*. Er zijn al veel namen gegeven aan bazen: leidinggevend, managers, teamleiders, supervisors, opzieners, chefs, coördinatoren, leiders, bedrijfsleiders. Wij maken in dit boek graag gebruik van de titel baas, ook om het zo simpel mogelijk te houden. Ook voor volgers zijn allerlei termen ontwikkeld, zoals medewerkers, personeel, human resources. Wij beperken ons tot volger, waarbij het aan de volger is om volgbaar te zijn of baas te worden over zijn eigen leven (waarbij 'zijn' ook als 'haar' gelezen kan worden).

We zullen zien dat aan presteren twee kanten zitten. Twee kanten aan dezelfde gouden medaille. Ten eerste gedrag dat voor iedereen zichtbaar is en ten tweede een dieper gelegen mentaal aspect (denken en voelen). Een topbaas werkt aan beide aspecten met zijn team. Gedrag is wat iemand doet. Bijvoorbeeld doelpunten maken, assists geven, complimenten geven en schelden op de scheidsrechter. Deze gedragingen zijn voor iedereen zichtbaar. Aan houding en gezichtsuitdrukking kun je zien of iemand blij is, teleurgesteld of verdrietig. Winnaars en verliezers herken je direct. De winnaar heeft een glimlach, staat rechtop, kijkt iedereen recht aan, neemt een dominante houding aan. De verliezer krimpt ineen en vermijdt oog-



contact. Het mentale aspect is veel moeilijker te zien. Het is onzichtbaar. Hierbij gaat het om wat iemand voelt en denkt. Hoe speel je daarop in?

De situatie waarin we verkeren of gebracht worden, bepaalt ook heel sterk ons gedrag en onze mentale toestand. Het is de taak van de baas om volgers te helpen optimale prestaties te leveren zodat vroeg of laat optimale resultaten worden geboekt.

‘Prestaties (gedrag + mentaliteit) zorgen voor resultaten.’

De topbaas creëert een omgeving waarin qua gedrag en mentaliteit het beste uit mensen wordt gehaald. Hij straft weinig en beloont veel. De volgers krijgen daardoor zelfvertrouwen en laten gedrag zien dat zorgt voor optimale resultaten.

Waarom dit boek?

Waarom weer een boek over sport, presteren en coaching? Elk ander boek over deze onderwerpen is gebaseerd op de eigen theorie van de schrijver. Dit boek vormt daarop een uitzondering: *Presteren met Pavlov* is het eerste boek waarin de link wordt gelegd tussen sport, management/coaching en de natuurwetenschap van gedragsverandering.

Er zijn boeken volgeschreven over sporters en over bazen. Wat verklaart hun succes? Waarom gaat het soms fout? In biografieën wordt hun leven beschreven, met alle ups en downs. Voor de professionele trainers zijn handboeken geschreven over conditietraining, traptechniek, koppen en andere technische facetten van het spel. Hetzelfde geldt voor andere sporten. Bij tennis bijvoorbeeld worden weer andere vaardigheden getraind, zoals voetenwerk, forehand, backhand en dropshots.

Anders dan in de sport zijn in de managementliteratuur nog weinig concrete protocollen te vinden over *hoe* prestaties geleverd kunnen worden. Het blijft vaak bij algemeenheden, zeker als het gaat over het motiveren van mensen. Zoals ‘er moet meer commitment komen’, ‘het zit tussen de oren’ of ‘de vorm ontbreekt’. Deze ‘gezond verstand’-uitspraken helpen ons niet veel verder. Want wat moeten we dan doen om meer commitment te krijgen, de mindset te veranderen of de vorm te verbeteren?

De titel van dit boek is bewust gekozen omdat Pavlov de grondlegger is van de wetenschap van gedragsverandering. Deze wetenschap, gedragsanalyse genaamd, ontstond aan het begin van de vorige eeuw met Pavlovs onderzoek naar reflexen bij honden. We verwijzen ook naar Skinner en Erickson omdat zij in hun werk voortborduren op de basisprincipes van Pavlov. Pavlov, Skinner en Erickson vonden in hun laboratoria de principes van gedragsverandering die wij tegenwoordig nog steeds gebruiken bij het beïnvloeden van de medemens in onze rol als leidinggevende van een afdeling, sportteam of bedrijf. Met dit boek leer je die principes op de meest effectieve en verantwoorde wijze toe te passen op het sportveld en bij mensen in organisaties. Immers, niet alleen in de sport, maar ook in het bedrijfsleven zijn het begrijpen en verbeteren van prestaties cruciaal om te

winnen. In het bedrijfsleven staan de doelen niet zo letterlijk vast als op het voetbalveld, maar er moet wel gescoord worden.

Met dit boek willen we een bijdrage leveren aan de psychologie van prestatieverbetering. Dit doen we met behulp van de gedragsanalyse. De gedragsanalyse wordt in Nederland nog weinig toegepast in sport en bedrijf. Aan het ADRIBA centrum voor gedragsverandering aan de VU doen we als eersten in Nederland onderzoek op dit vakgebied en zijn de eerste resultaten beschikbaar gekomen. Wel is deze wetenschap al uitgebreid toegepast bij het helpen van mensen met gedragsproblemen. Deze toepassing noemen we gedragstherapie. Gedragstherapie is bewezen de meest effectieve vorm van psychotherapie. Nu zijn we zo ver om deze in complexe situaties bij 'normale' mensen toe te passen. Je hoeft immers niet ziek te zijn om beter te worden. Naar onze overtuiging wordt de gedragsanalyse ook de meest effectieve vorm van management. We noemen het toepassen van de gedragsanalyse op management *gedragsmanagement* (Rietdijk, 1991).

Voor wie?

Dit boek is een must voor iedere baas en volger. Het is geschreven voor directeurs, managers, adviseurs, sportcoaches, trainers, medewerkers en iedereen die geïnteresseerd is in het beïnvloeden van gedrag. Gedrag van anderen en van jezelf. Alle principes die we hier uit de doeken doen zijn, anders dan in de meeste andere managementboeken, uitgebreid getoetst in het laboratorium en de praktijk. De natuurwetten die Pavlov, Skinner en anderen in het laboratorium hebben ontdekt, passen we dagelijks toe, of we nu willen of niet. Toegepast-gedragsanalisten passen de wetten bewust toe bij het opvoeden van dieren (zoals de puppytraining van Martin Gaus), bij de opvoeding van kinderen, bij gedragstherapie en in het onderwijs. Dit boek introduceert het gebruik van de gedragsanalyse in sport en bedrijfsleven in Nederland op een manier die voor iedereen te begrijpen en te hanteren is.¹

¹ Zie voor verdieping het meest complete handboek van de toegepaste gedragsanalyse: Mayer, Sulzer-Azaroff & Wallace, 2012.

Dit boek is uniek omdat ervaren baas van sporters en managers Victor Mion en gedragswetenschapper en bedrijfskundige Marius Rietdijk hun krachten hebben gebundeld. Wat kan het bedrijfsleven leren van de sport en omgekeerd? Bekende sportfiguren geven vaak lezingen in het bedrijfsleven. Zij hebben tijdens hun sportloopbaan enorm veel geleerd over het functioneren van teams. Duidelijk is dat in beide velden gepresteerd dient te worden en dat mensen de sleutel zijn, waarbij een positieve mentaliteit en gedrag het beste uit mensen haalt en een negatieve mentaliteit en gedrag zal zorgen voor minimale prestaties. Het boek is een welkome aanvulling op bestaande technische literatuur en de biografieën van succesvolle sporters, trainers en managers. Je kunt de stof erin direct praktisch toepassen. Je leert het gedrag van je collega's begrijpen en veranderen. Je past de principes en technieken van positieve gedragsverandering overal toe waar mensen zijn. Dus ook bij je kinderen en partner, of je nu wilt of niet. Met dit boek leer je op de meest effectieve en positieve manier het beste uit alle mensen om je heen te halen, inclusief jezelf.

Als je denkt zelf niets te kunnen leren, had je dit boek niet ter hand genomen. Je bent daarmee op weg een topbaas te worden. Als je dat niet al bent – want topmensen in de sport en in het bedrijfsleven zijn leergierig, net als jij. Ze willen steeds meer weten. Ze staan open voor de adviezen van deskundigen die bewezen resultaten hebben geboekt.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 gaat over de belangrijkste wetmatigheden van gedragsbeïnvloeding. Wat zijn de basale principes waardoor mensen doen wat ze doen? De rest van het boek gaat over het toepassen van die wetmatigheden om prestaties te verhogen. We beginnen hoofdstuk 2 met eenvoudig gedrag: het toepassen van de wetten op het dressereren van een parkiet. We zullen zien dat we via dezelfde principes een complexe gebeurtenis als het presteren van het Nederlands voetbalelftal beter kunnen begrijpen. In hoofdstuk 3 gaat het erover hoe je je eigen gedrag en motivatie nog beter leert begrijpen en veranderen door de invloed van je persoonlijke mentaliteit. Hoofdstuk 4 gaat over hoe je optimale invloed hebt op anderen door je

eigen gedrag te beheersen en hoe je kunt omgaan met stressvolle situaties. In hoofdstuk 5 laten we zien hoe je onder druk reageert. Reageren we als in een reflex of hebben we een keuze uit opties om een betere uitkomst te krijgen? We laten zien hoe je kunt scoren in moeilijke situaties. Hoe neem je bijvoorbeeld een goede penalty en hoe ga je om met de cruciale presentatie voor het bazenteam? Hoofdstuk 6 geeft in stappen aan hoe je tot top-prestaties komt. Specificeren van de prestatie, meten, analyse, feedback, doelen stellen en belonen passeren de revue. Daarnaast wordt een stappenplan gepresenteerd hoe je juist kunt ontspannen om de balans te vinden. We eindigen het boek met conclusies: wat kunnen sport en bedrijfsleven van elkaar leren?

Veel succes én plezier bij het lezen van dit boek en het toepassen van de beschreven gedragswetten. Wij zijn ervan overtuigd dat als je dat doet, je het beste zult krijgen van jezelf en de mensen om je heen.

Hoofdstuk 1 De wetten van de gedragsbeïnvloeding bij prestatieverbetering

‘Vrije wil bestaat niet.’

In dit hoofdstuk bespreken we de wetten die Pavlov en andere gedragsanalisten ontdekten. Zij deden hun onderzoek in het laboratorium, net als andere natuurwetenschappers. De wetten die zij daar ontdekten, kunnen wij nu gebruiken om prestaties op sportveld en bedrijf te verbeteren. Door gedrag te analyseren kun je gedrag versterken en verminderen, van anderen en van jezelf. Door gedrag te analyseren kun je bijvoorbeeld *meer* doelpunten maken, *meer* conditie opbouwen, *meer* plezier krijgen, *meer* toeschouwers trekken, *meer* leden trekken, *meer* omzet maken, *meer* geld verdienen, *meer* afspraken nakomen en *meer* creatieve acties opzetten. Maar met die wetenschap kun je ook *minder* klachten krijgen, *minder* blessures, *minder* ruzies binnen het team, *minder* ongevallen en *minder* ziekteverzuim. Ook kun je met de gedragsanalyse *nieuw* gedrag aanleren. We zullen zien hoe je dat gaat bereiken. Met die kennis in je rugzak zul je in staat zijn gedrag beter te begrijpen en invloed te hebben op het gedrag van bestuurslid, manager, collega, medewerker, individuele sporter en team.

1.1 Gedragsanalyse

Oorzaken van gedrag en andere natuurverschijnselen werden eeuwenlang toegeschreven aan de sterren en de goden. Voor ieder onverklaarbaar fenomeen werd een god bedacht. Zoals een god van de slaap en een god van

het onweer. Naarmate de wetenschap vorderde en steeds meer verschijnselen via natuurwetten konden worden verklaard, werden alle goden teruggebracht tot één God (met een hoofdletter). Voor het verklaren van gedrag werkte God, zo meende men, via ziel en geest. God had invloed op ons gedrag, maar we waren zelf ook deels verantwoordelijk.

Halverwege de negentiende eeuw kwam een man, Charles Darwin, met een revolutionair idee. Alle diersoorten, waartoe hij ook de mens rekende, zouden via een evolutionair proces uit eenvoudiger levensvormen zijn ontstaan. De omgeving waarin de soorten leefden, had via een selectieproces sommige soorten laten overleven en andere laten uitsterven.

Aan het begin van de twintigste eeuw ging een andere man, Ivan Pavlov, nog een stapje verder dan Darwin. Hij liet zien dat de omgeving niet alleen in de loop van miljoenen jaren soorten uitsellecteert, maar ook dat ons dagelijks gedrag door de omgeving wordt geselecteerd. Hij ontdekte de basismechanismen die dat verklaren. Dat was een nogal revolutionaire gedachte, die hij echter met experimenten kon hardmaken. Zijn volger Fred Skinner ontdekte hoe de beginselen van beloning en straf een selecterend effect hebben op gedrag: beloning, vooral in de vorm van aandacht, laat gedrag toenemen, het stoppen met belonen laat gedrag uitsterven. Straf onderdrukt gedrag. Pavlov en Skinner ontdekten dat ook gedrag zich blijkt te ontwikkelen via een evolutionair proces. Hun wetenschap heet gedragsanalyse en in dit boek gebruiken we die om te laten zien hoe prestaties kunnen worden verbeterd.

De wetenschap neemt het steeds meer over van de godsdienst en wordt toegepast om onze samenleving te verbeteren. Bedrijven ontwikkelen producten die aan de laatste wetenschappelijke en technologische eisen voldoen. Degenen die de wetenschap het beste toepassen, hebben hiervan voordeel op hun concurrenten. Steeds vaker wordt de wetenschap gebruikt om ook sportprestaties te verbeteren. Zo beschikt de huidige bondsbaas Louis van Gaal over een hele staf van wetenschappelijk geschoolde mensen, zoals inspanningsfysiologen, medici en fysiotherapeuten. In dit rijtje ontbreken echter de psychologen en we vinden ook geen *ontspanningsfysioloog*. Natuurlijk, buiten de officiële kanalen raadplegen spelers wel

degelijk specialisten die ook oog hebben voor het mentale aspect. Bekend is de haptonoom Ted Troost (*Het lichaam liegt nooit*, 1988), maar die werd in een zweverige hoek weggezet.

Toch krijgen psychologen steeds meer invloed op prestatieverbetering, bijvoorbeeld via de Vereniging van SportPsychologie Nederland. In de ene sport gebeurt dat meer dan in de andere. Zo lijkt het voetbal wat achter te lopen bij andere sporten – en niet alleen op dit gebied. In het hockey is bijvoorbeeld de buitenspelregel al afgeschaft en wordt gewerkt met videoanalyse. Bij voetbal kost het veel moeite om dergelijke vernieuwingen in te voeren. Het invoeren van doellijntechnologie om te meten of een bal over de lijn is geweest mag wel als revolutie worden beschouwd. Ook in het bedrijfsleven zijn inmiddels veel (arbeids- en organisatie)psychologen te vinden. Zij helpen onder andere bij het selecteren van personeel en ondersteunen bij doorlichten en veranderen van organisaties, zodat prestaties verhoogd worden.

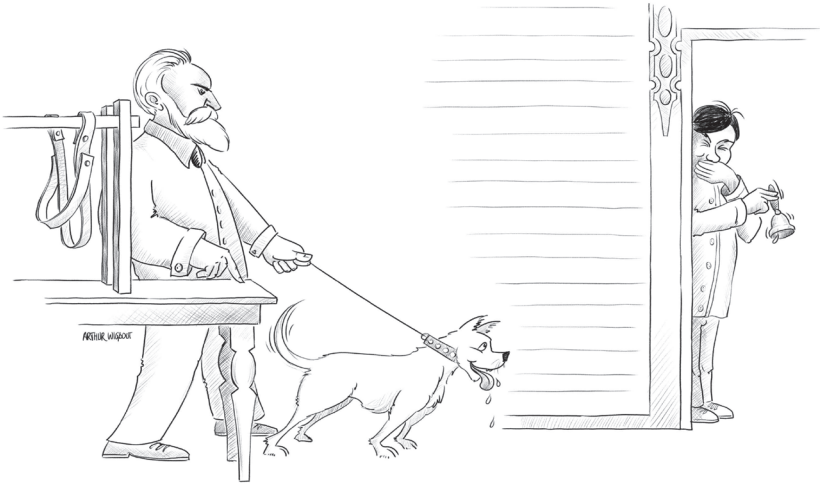
Door de gedragswetten te leren toepassen die Pavlov en zijn volgers in het laboratorium hebben ontdekt, kunnen bazen effectiever met hun volgers omgaan en volgers effectiever met hun bazen. Of dit nu op het sportveld is of op het werk. Zodat binnenkort ook een psycholoog kan plaatsnemen in de staf van het Nederlands voetbalelftal. Zo vullen we de psychologie aan, die nog sterk hinkt op de gedachte dat we een ziel en geest hebben, die goddelijk geïnspireerd is en via vragenlijsten kan worden opgespoord.

1.2 Hoe gedrag verandert: het basisexperiment van Pavlov

Gedrag is alles wat we bij mensen (en dieren) kunnen waarnemen, zoals fietsen, lachen, een doelpunt maken, zingen, praten, een knop indrukken. De meeste werkwoorden beschrijven gedrag. Vaak wordt in sport en bedrijfsleven nogal vaag over gedrag gesproken, in de trant van *teamspirit*, *commitment*, *leiderschap*, *intrinsieke motivatie*, *wilskracht*, *inzet*, *vorm*, *mentaliteit*, *cultuur*, *bevlogenheid*, *passie* en *betrokkenheid*. Gelukkig is het verhogen van dergelijk gedrag goed mogelijk. Resultaten kunnen alleen gehaald worden als het juiste gedrag en de juiste mentaliteit (= prestatie) worden getoond. Zonder gedrag dus geen resultaten.

Het experiment van Pavlov

Pavlov deed zijn belangrijke experimenten met een hond. Hij ontdekte dat de hond niet alleen ging kwijlen als een verzorger in een witte jas vlees kwam brengen, maar ook kwijlde als de man na enige tijd ook zonder vlees langskwam. De hond had geleerd de man met het vlees in verband te brengen. Als gedurende langere tijd de man niet meer in verband werd gebracht met het eten, verdween het kwijlen. Het gedrag was *uitgedoofd*.



Pavlovs 'wet van het respondent conditioneren' houdt in dat als je een neutrale prikkel tegelijk met een ongeconditioneerde (aangeboren, niet aangeleerde) prikkel aanbiedt, de neutrale prikkel na verloop van tijd hetzelfde effect krijgt op de ongeconditioneerde respons als de ongeconditioneerde prikkel. Voorbeeld: de hond ging kwijlen bij het zien van vlees. Dat kwijlen is een ongeconditioneerde respons en het vlees is een ongeconditioneerde prikkel. Samen vormen ze een reflex.

Als je tegelijk met het aanbieden van het vlees een belletje (neutrale prikkel) laat klingelen, gaat de hond na verloop van tijd ook kwijlen bij het horen van het belletje. Het belletje is dan een geconditioneerde (aangeleerde) prikkel die een geconditioneerde respons oproept. Het kwijlen is nu aangeleerd via een andere prikkel dan het vlees. Dit verklaart waarom alleen al de voetstappen van de assistent zorgden voor het kwijlen van de hond.

Pavlov had zo'n goed laboratorium ingericht dat iedere druppel speeksel van de hond werd gemeten. Zo kwam Pavlov erachter dat de hond na verloop van tijd ook kwijlde als hij alleen al de voetstappen van de assistent hoorde. In zijn systematische onderzoeken verving Pavlov het geluid van de voetstappen door een belletje en kwam hij tot het onderzoek dat hem een Nobelprijs opleverde. Een schematische weergave van het experiment is te zien in figuur 1.1.

Voor conditionering

Neutrale prikkel
(zoals voetstappen of een belletje) → Geen reactie

Ongeconditioneerde prikkel
(voedsel) → Kwijlen

Tijdens conditionering

Geconditioneerde prikkel
(voetstappen of belletje) →
Ongeconditioneerde prikkel
(voedsel) → Ongeconditioneerde
respons (kwijlen)

Na conditionering

Geconditioneerde prikkel
(voetstappen of belletje) → Geconditioneerde
respons (kwijlen)

Figuur 1.1 Het experiment van Pavlov

Wat we leren van Pavlovs experimenten

Wat kunnen we praktisch gezien met de resultaten van Pavlov? We geven een paar voorbeelden. We leren via dit respondent conditioneren, inmiddels ook wel *klassiek conditioneren* genoemd, onder andere beter begrijpen hoe reclames in elkaar zitten. Neutrale producten worden gekoppeld aan positieve prikkels, zoals 'bounty'-eilanden en mooie mensen. Als er maar voldoende koppelingen zijn, stralen de positieve prikkels af op het neutrale product en wordt de kans groter dat het product verkocht wordt vanwege de positieve associatie.

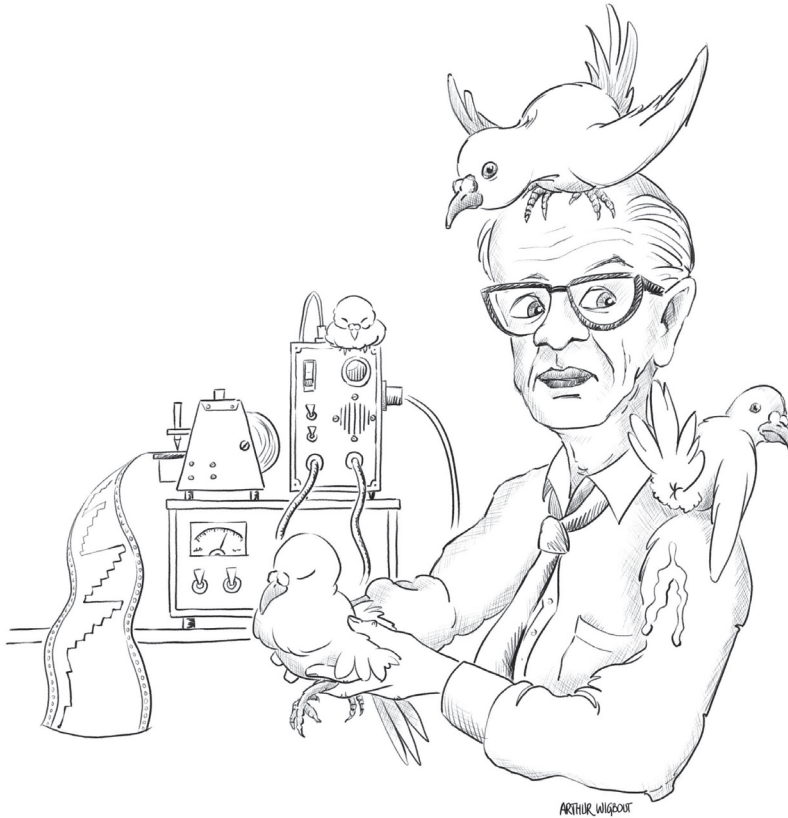
Net zoals de honden het belletje van Pavlov associeerden met eten, kunnen bepaalde woorden worden geassocieerd met ontspanning. Het woord *ontspanning* zelf, woorden als *rust*, *liggen op een strand*, *horizon*, *licht als een ballon* en dergelijke hebben we in ons jarenlange conditioneringsproces dat leven heet daarmee leren associëren. Woorden op zich hebben geen betekenis. Wij hebben er associaties aan toegekend, thuis, op school en op de academie van het leven. De hypnosetherapeut Milton Erickson was een meester in het toepassen van ontspanningstechnieken om topprestaties te bevorderen. In hoofdstuk 6 zullen we zien hoe hij sporters helpt Olympische medailles te behalen. Geen wonder dat Pavlov zijn belangrijkste boek eindigt met de stelling dat hypnose de belangrijkste toepassing van zijn theorie bij mensen zal blijken te zijn (Pavlov, 1927).

De experimenten van Pavlov zijn heel belangrijk gebleken voor het helpen van mensen met angsten. Zo blijkt dat bijvoorbeeld verlegen mensen soms slechte ervaringen hebben met maar *een paar* andere mensen en daarom bang zijn geworden van *alle* mensen. Of iemand is bang voor spinnen omdat anderen in zijn directe omgeving spinnen eng vonden. Hier is sprake van slecht voorbeeldgedrag. Door een therapeut andere mensen en spinnen te laten koppelen aan prettige situaties wordt zo iemand minder bang. De angst dooft zo uit. Angst wordt geconditioneerd (een technische term voor *aangeleerd*), maar kan ook worden gedeconditioneerd (afgeleerd). Een baas die positieve resultaten boekt, en die op een positieve manier met bestuursleden, spelers, pers en anderen omgaat, gaat steeds meer een positief gevoel oproepen. De neutrale prikkel (een onbekende man) is veranderd in een positieve, geconditioneerde stimulus.

Belangrijk om te onthouden is dat het niet nodig is om mensen te overtuigen voordat ze hun gedrag veranderen. Want conditionering gaat meestal onbewust. Met de kennis die je nu opdoet, zul je veel bewuster omgaan met hoe je anderen conditioneert en hoe jij door hen geconditioneerd wordt.

1.3 Hoe gedrag verandert: de belangrijkste ontdekkingen van B.F. Skinner

Sinds Pavlov is er veel gebeurd in de gedragsanalyse. De belangrijkste ontdekkingen op het gebied van het conditioneren van vrijwillig gedrag heeft B.F. Skinner gedaan. Zijn aanpak wordt *operant conditioneren* genoemd.



B.F. Skinner, de meest geciteerde psycholoog in de geschiedenis, ontdekte het belang van consequenties op gedrag. We doen dingen omdat we geleerd hebben dat vergelijkbaar gedrag positieve consequenties oplevert. We doen boodschappen omdat dit eten oplevert, we spelen een wedstrijd omdat dit waardering en fitheid oplevert, we werken omdat dit geld en andere voordelen oplevert, enzovoort. Bazen houden hier vaak weinig rekening

mee. Ze praten vaak in op individuele spelers en teams. Inpraten heeft meestal weinig effect. Inpraten gaat aan gedrag vooraf, het gaat juist om de consequenties van dat gedrag. Het gaat er daarmee om dat de baas zo effectief mogelijk *reageert* op wenselijk gedrag. Zoals complimenten geven, vooruitgang vieren, eerst een zware training, daarna vrije training, eerst rotklusjes doen, daarna leukere klussen als beloning op het werk.

Er zijn twee soorten gedrag: reflexen en ‘vrijwillig’ gedrag. Omdat vrijwillig gedrag niet echt vrijwillig is – ook dat gedrag wordt immers door omgevingsprikkels veroorzaakt – wordt het door Skinner *operant* gedrag genoemd. Dit is gedrag dat *invloed uitoefent op de omgeving*. Het *opereert* op de omgeving. Bijvoorbeeld lopen, fietsen, schrijven, praten, doelpunten maken en de meeste andere gedragingen. Deze hebben een effect op de omgeving en het zijn deze effecten die bepalen of het betreffende operante gedrag herhaald zal worden. Als de omgeving het gedrag belooft, zal de kans groter worden dat het gedrag wordt herhaald. Als je bijvoorbeeld salaris krijgt voor je werk neemt de kans toe dat je blijft werken. Als je een doelpunt maakt, neemt de kans toe dat je nog een keer een doelpunt maakt. Ook bij *dwang* neemt de kans toe dat het gedrag vaker terugkomt. Je doet dan echter niet meer dan van je gevraagd wordt (het minimale), terwijl je bij beloning het maximale doet.

Levert operant gedrag echter niet het gewenste effect op, dan neemt de kans af dat het gedrag zich zal herhalen. Als het salaris wordt stopgezet of als doelpunten uitblijven, dan neemt de kans af dat je blijft werken bij die baas of dat je nog doelpunten scoort. Succes stimuleert dus meer succes en falen laat de kans toenemen op meer falen.

In hoofdstuk 2 gaan we direct door met het toepassen van operant conditioneren: van een parkiet. We zullen zien dat het in stapjes belonen van gewenst gedrag de snelste manier is om mensen beter te laten presteren. Velen denken dat straf in het algemeen en kritiek geven in het bijzonder net zo effectief zijn als belonen. Dit is echter niet het geval. Daarom besluiten we dit hoofdstuk met het op een rij zetten van de nadelen van straffen en laten we in het vervolg van dit boek zien hoe je via beloning tot prestatieverbetering komt. Skinner raadt het gebruik van straf af en moedigt het ge-

bruik van allerlei soorten beloningen van harte aan. De gedragswetenschap na hem heeft ontdekt dat er zeker tien nadelen aan straf zitten:

1. De straffende persoon wordt onpopulair en men mijdt hem.
2. Het gedrag wordt alleen onderdrukt, niet afgeleerd.
3. Het roept agressie op.
4. Men verliest zelfvertrouwen en durft niet meer creatief te zijn.
5. Zodra de straf stopt, komt het gedrag weer terug. Hier of ergens anders.
6. De straffer geeft een slecht voorbeeld.
7. Straf zorgt voor directe gehoorzaamheid. Dit beloont de straffer waardoor hij meer gaat straffen en het gaat escaleren.
8. Als je veel gestraft wordt, gaat het wennen en werkt de straf niet meer.
9. Het leidt tot publiek misprijzen. Denk aan allerlei dictators die zich populair maken bij hun bevolking door geëscaleerd straffen.
10. Grote kosten van het aanstellen van ordehandhaving (bijvoorbeeld politie, leger) en binnen bedrijven veel managementlagen bestaande uit managers die controle moeten houden over de werknemers. Moderne bedrijven kunnen zich dat niet meer permitteren. (Mayer, Sulzer-Azaroff & Wallace, 2012)

‘Straftraining is zinloos, maak van iedere training een beloning.’