

De kracht van schouderklopjes

Stel een duidelijk doel, complimenteer uw medewerkers beloon hen als het doel is bereikt en begin opnieuw. De kern van performance management, een uit Amerika afkomstige organisatie-theorie, is simpel. Maar werkt het ook?

WILFRIED YONK

Acht directeuren van vestigingen van de ABN Amro in het district Noord- en Midden Limburg, een personeelsadviseur en een opleidingsadviseur slaan elkaar na een ferme discussie over motivatie-methoden eens flink op de schouders. Complimenten vliegen over tafel, diverse beloningen worden uitgelooft. Binnenkort te zien bij Holleman Performance Management in Gemert, waar de ABN Amro-mensen via een workshop met voorlichting, discussie en rollenspel de beginselen van performance management (PM) leren. De ABN Amro wil dat haar personeel actief, gemotiveerd en in een goede sfeer optimaal presteert. Via de proef met PM probeert de bank dit ideaal te verwezenlijken.

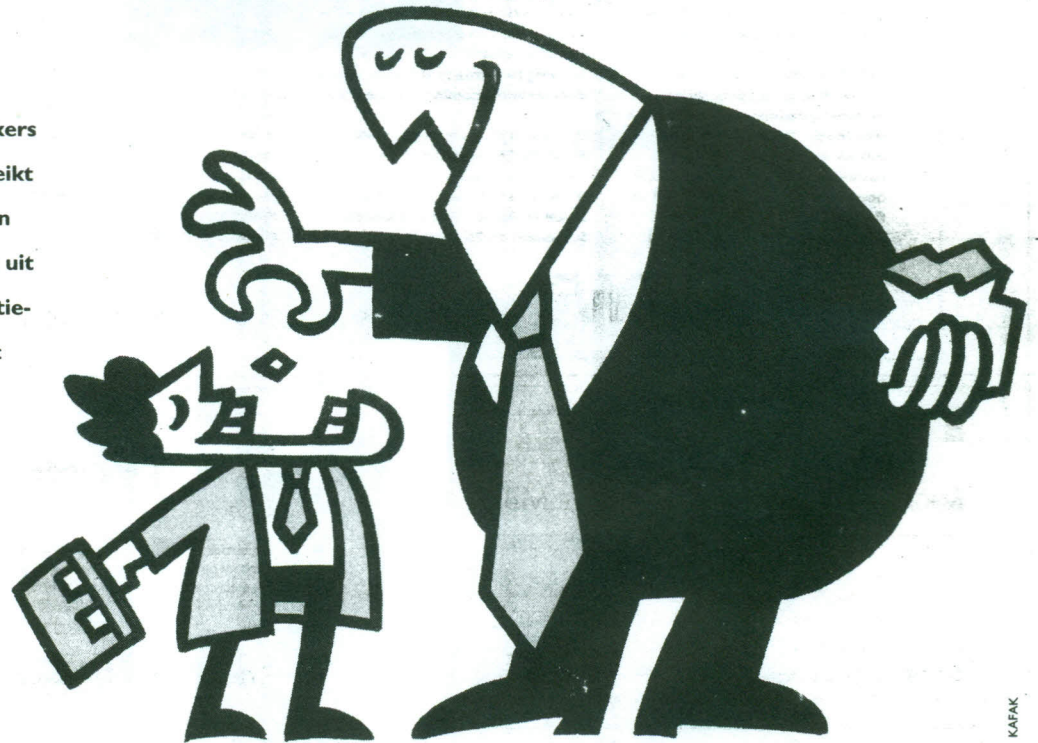
Andere Nederlandse bedrijven en organisaties, zoals Polynorm NV in Bunschoten en de milieudienst van de gemeente Amsterdam gingen de bank dit jaar reeds voor. Directeur van Holleman Performance Management is psycholoog/organisatie-adviseur Leo Holleman. Volgens hem heeft PM met de individuele en tegelijkertijd resultaatgerichte aanpak een grote toekomst. 'Met deze methode kun je alles uit je medewerkers halen wat erin zit, zonder dat ze zich over de kop werken.'

De kern van PM is simpel: stel doelen, geef positieve feed-back en beloon prestaties. De praktijk: een manager formuleert in samenspraak met zijn mensen een duidelijk meetbare doelstelling. Tegelijkertijd maakt hij een afspraak over de beloning. Of deze nu bestaat uit extra vrije dagen, een financiële bonus, een nieuwe kantoorinrichting of iedere ochtend taart bij de koffie, maakt niet uit, als het maar als beloning wordt ervaren. De manager houdt bij of en

ingezonden mededeling (zie ook pagina 33)

Uw raadsliden in het "grote geld".

HYPOTHEEK CENTRUM
voor academici



hoe snel de gestelde doelstelling gerealiseerd wordt. Hij motiveert de medewerkers voortdurend via schouderklopjes, toont belangstelling en erkent de prestaties. Als de doelstelling gerealiseerd is, volgt de beloning. Daarna kan het spel opnieuw beginnen.

Confronterend

Ogenscheinlijk eenvoudig, maar in de praktijk blijkt het voor (top)managers toch moeilijk toepasbaar. Holleman: 'Veel managers houden hun personeel met regeltjes en een streng beleid onder de duim. Vaak wordt zowel letterlijk als figuurlijk op de ondergeschikten neergekeken. Als medewerkers goed presteren, wordt dat als normaal beschouwd. Presteren ze onder de maat, dan dreigt de chef al snel met strafmaatregelen. Bij PM moet het ineens allemaal andersom. Managers moeten in samenwerking met hun ondergeschikten komen tot een doelstelling. Vervolgens moeten ze hen positief sturen en uiteindelijk ook nog belonen. Aangezien de meeste managers een compliment al nauwelijks uit hun strot krijgen, vergt deze voor PM noodzakelijke mentaliteitsverandering, de nodige moeite.'

Vandaar de training en de workshops. De deelnemers krijgen eerst de theorieles, waarna de kennis in praktijksituaties wordt getest. Een workshop bestaat uit vijf dagdelen die over een aantal weken worden uitgesmeerd. Holleman: 'Op deze manier kunnen mensen stapje voor stapje het geleerde in hun eigen werkomgeving toepassen. Daarbij komen wij een paar keer op de werkplek langs om de manager te coachen en

waar nodig sturen we hem bij. Dit leidt wel eens tot confronterende situaties, maar het is wel de beste manier.'

De gemeentelijke milieudienst in Amsterdam is één van de organisaties die de PM-beginselen in praktijk proberen te brengen. Al jaren tracht men de medewerkers te overtuigen dat een schoon milieu bij jezelf begint. Toch blijven de medewerkers uit plastic bekertjes drinken, per auto naar het werk gaan en batterijen in de afvalbak dumpen. In februari dit jaar werd Holleman ingeschakeld, die een cursus voor gedragsverandering ontwikkelde. Volgens A. Zwanikken, beleidsmedewerker bij de Centrale Dienst Milieuzorg stuitte Holleman op twee grote problemen: 'Bij een deel van de deelnemers ontstond weerstand om mensen door middel van beloning tot gedragsverandering aan te zetten. "Dat is toch pure manipulatie", zo luidde de kritiek. Anderzijds vonden veel leidinggevenden het moeilijk om medewerkers te belonen voor goed gedrag.'

Holleman bevestigt dat PM manipulerend werkt. 'Maar door de mensen te wijzen op het positieve effect van de manipulatie, kon ik veel kritiek weerleggen. In het tweede deel van de cursus hebben we ons erop toegelegd de deelnemers over de gêne heen te helpen.' Volgens Zwanikken was uiteindelijk bijna iedereen enthousiast over de methode, maar concrete resultaten zijn nog beperkt. 'In één stadsdeel heeft een deelnemster met succes een systeem van gescheiden papierinzameling opgezet. We bekijken nu of een vervolgcursus budgettair mogelijk is om zo de opgedane ervaringen verder uit te

'Omdat de meeste managers een compliment al nauwelijks uit hun strot krijgen, vergt deze mentaliteitsverandering de nodige moeite'

bouwen. Want ik denk dat PM één van de instrumenten is waarmee gedragsverandering organisatiebreed kan worden bereikt.'

Klankborden

Ook bij Polynorm NV was gedragsverandering het uitgangspunt. Op de veertig man tellende afdeling kwaliteitszorg van deze toeleverancier van de automobiellindustrie werd nogal langzaam maar zeker gewerkt. Teambuilding ter verhoging van effectiviteit was daarom het uitgangspunt. Hoofd van de afdeling Y. Yassa: 'Voor ons was dit een pilot-project. Negen leidinggevenden, onder wie ikzelf, hebben eraan meegedaan. Niet zonder effect, want het hanteren van klankborden, gestructureerde terugkoppeling, duidelijke doelstellingen en positieve versterking gebeurt veel meer dan voorheen, waardoor de interne communicatie is verbeterd. Een vervolgcursus voor een grotere groep ligt daarom in het verschiet.'

Ook bij de deelnemers van Polynorm was er aanvankelijk kritiek op het manipulatieve karakter van PM. Yassa: 'Maar doordat een positieve houding ten opzichte van collega's in deze benadering overheerst, was de kritiek al na de tweede sessie verstormd.'