

Gedragsverandering leidinggevende verbetert resultaten medewerkers

Hou het leuk

Medewerkers motiveren en gemotiveerd houden. Resultaten verbeteren. De meeste leidinggevenden weten niet hoe ze dit voor elkaar moeten krijgen. De oplossing is vrij simpel: beloon het personeel. Niet met exorbitante bonussen, maar met complimenten en aandacht.

Tekst Marius Rietdijk

Als leidinggevenden het gedrag van hun medewerkers proberen te beïnvloeden, doen ze dat tachtig procent van de tijd met aanspreken, op ze inpraten. Dat werkt slecht. Met ouderwetse conditioneringsprincipes – het bestraffen van ongewenst gedrag en het belonen van gewenst gedrag – liggen gedragsveranderingen binnen handbereik, maar daaraan besteden managers slechts twintig procent van hun tijd. Van die twintig procent gebruiken ze bovendien vier vijfde voor het bestraffen van ongewenst gedrag, terwijl straffen er nu juist voor zorgt dat medewerkers geen stap extra doen. Ook leidt het tot een gehoorzaamheidscultuur, gebaseerd op angst. En dat gaat niet samen met innovatie en creativiteit. Bovendien werkt het op de lange termijn contraproductief. Mensen leren alleen wat niet mag, maar niet wat wèl de bedoeling is. Dat het toch zo populair is, komt doordat je bij bestraffing of dreiging direct resultaat ziet (Bracksick, 2007; Daniels,

2000). Op de lange termijn werkt dit echter niet. Mensen zijn dan bang of boos en dat schaadt hun gezondheid.

Reageren vanuit reflexen

Leidinggevenden zeggen vaak: 'Mensen zijn niet te veranderen, ze zijn wie ze zijn.' Dat is niet waar. Je moet gewoon weten hoe je met ze om moet gaan. Daar ligt de crux: leidinggevenden vergeten vaak te kijken naar hun eigen gedrag. Soms komt dat door angst, vaker door een gebrek aan kennis. Het gebeurt regelmatig dat goede technische medewerkers doorgroeien naar een leidinggevende positie. Zij hebben geen verstand van gedrag, geven intuïtief leiding en reageren vanuit hun reflexen op een probleemsituatie. Vaak dus op een straffende manier, terwijl een positieve aanpak veel beter werkt. Belonen is dus het sleutelwoord. Maar dan niet belonen in de zin van hoge salarissen of bonussen (Abernathy, 1990), maar in de vorm van complimenten, een personeelsuitje of taart bij de koffie.

Dat soort beloningen volgt namelijk direct op goed gedrag. Positief, belonend leiding geven leidt tot een gevoel van vrijheid en bevlogenheid bij de medewerkers, en tot minder stress (Van Rhenen, 2008). Behalve deze positieve bijwerking kun je met deze aanpak ook heel gericht veilig gedrag bevorderen, bijvoorbeeld in het stimuleren van het dragen van veiligheidskleding. Mensen worden vaak via dreiging en druk 'gemotiveerd' worden om dergelijke kleding te dragen. Beter werkt het echter om een nulmeting te doen van het huidige percentage van veilig gedrag en dan doelen te stellen. Als bijvoorbeeld per dag gemiddeld dertig procent van de mensen een helm draagt, kan een doel van honderd procent worden gesteld met subdoelen van veertig procent, vijftig procent enzovoort. Het gaat erom gewoonten te veranderen. Dit blijkt het snelst te gaan via positieve versterking in stappen (Geller, 2001; McAfee & Winn, 1989; Rietdijk 2009).



Positief leiding geven kan medewerkers stimuleren tot het dragen van veiligheidskleding.

Hobby's

Behalve vrijheid voor medewerkers levert de positieve manier van belonen de leidinggevende ook resultaat op. Medewerkers worden creatiever en zijn vooral niet meer bang om een stapje extra te doen. Dat is ook gebleken uit mijn onderzoek bij een producent van printplaten (Rietdijk, 1995; 2009). De producent vroeg mij te helpen om de motivatie van het team op de productieafdeling te verhogen en dit heb ik gespecificeerd in het verhogen van het aantal geproduceerde printplaten. We zijn gestart met bijhouden hoeveel printplaten er geproduceerd werden en hebben de aantallen wekelijks in een grafiek gezet die op de muur van de afdeling werd geplakt zodat iedereen kon zien wat de resultaten waren. Vervolgens werden er doelen gesteld. Na drie maanden zou het team vijf procent meer printplaten moeten produceren en als beloning hiervoor had ik vrije tijd in gedachten. Als op donderdag vijf procent meer was geproduceerd, zou men op vrijdag mogen thuisblijven. Een goed idee was dit niet, zo bleek. De teamleden wilden die beloning niet, want dan zouden ze met hun vrouw boodschappen moeten doen. Hun wensen verschilden per persoon. De een wilde een gettoblaster, de ander een certificaat met de naam van het bedrijf erop. Dus maakten we een vragenlijst met de vraag wat de hobby's waren van de mensen op de afdeling, wat ze het liefst lazen en wat ze zouden kopen als ze vijf, tien, vijftig op honderd euro

zouden krijgen. Door de antwoorden kreeg de chef een aardig beeld van wat de beloningwensen van zijn medewerkers waren. Uiteindelijk groeide het aantal geproduceerde printplaten met acht procent en gingen we als groep bowlen. Tijdens het etentje daarna kreeg iedereen een aandenken, passend bij wat men in de vragenlijst had ingevuld.

Complimentjes

De conditioneringstheorie die bij deze producent werd gebruikt is toe te passen in elke branche. Maar om het te doen slagen, is het van belang dat de leidinggevende heel duidelijk omschrijft welke resultaten en welk gedrag hij wil veranderen. Daarnaast zal een leidinggevende ook zelf moeten veranderen. Bestrafend op mensen inpraten moet worden ingeruild voor kijken wat er goed gaat en hoe dat kan worden beloond – en dan niet met exorbitante bonussen, want daar raken mensen aan gewend waardoor ze hun prikkelend effect verliezen. Het is te vergelijken met een hond die een volle voederbak krijgt: hij is er wel tevreden mee, maar voor minder steekt hij geen poot meer uit. «

Abernathy, W.B. (1990), 'Designing and managing an organization-wide incentive pay system.' Memphis: W.B. Abernathy and Associates.

Daniels, A.C. (2000), 'Bringing out the best in people.' New York: McGraw-Hill.

Geller, S.E. (2001, 2e ed.), 'Working safe: How to help people to actively care for health and safety.' Radnor, PA: CHilton.

Martin, G. & J. Pear (2007, 8e ed.), 'Behavior modification. What it is and how to do it.' New York: Prentice-Hall.

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.

Pryor, K. (2002, 3e ed.), 'Don't shoot the dog!' New York: Bantam Books

Rhonen, W. van (2008), 'From stress to engagement.' Proefschrift Universiteit van Amsterdam.

Rietdijk, M.M. (1995), 'Performance management op de werkvloer: Eerste Nederlandse resultaten.' In: 'Proceedings 7e NOBO Onderzoeksdag,' Groningen, 22 november.

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

Sulzer-Azaroff, B. & G.R. Maier (1991), 'Behavior analysis for lasting change.' Philadelphia: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

Weggeman, M.C.D.P. (2007), 'Leidinggeven aan professionals? Niet doen!' Schiedam: Scriptum.

Marius Rietdijk is assistant professor strategic behavior change aan de VU in Amsterdam en is vorig jaar gepromoveerd op onderzoek naar de invloed van beloning en straf op werkprestaties. Hij is auteur van het boek 'Gedragsverandering in organisaties' (Kluwer, 2009). Tijdens het congres 'Kunstmest voor het werk' verzorgt Marius de casus over positieve gedragsverandering, ofwel 'hoe je binnen een kwartier een parkiet kunt dressereren.' Meer informatie en aanmelden elders in dit blad en via de website: www.arboonline.nl/congres