

NIEUWS



Wetenschap 7 mei 2013

De baas trekt zelden aan het juiste touwtje

Facebook Twitter

Mail

Je komt op een belangrijke vergadering een kwartier te laat. Je bent bang voor de gebruikelijke boze blikken bij binnenkomst, maar in plaats daarvan zegt je baas: ?wat goed dat je toch nog bent gekomen! We waren al bang dat we je moesten missen vandaag.?

Conditioneren

Vaak is de reactie van een leidinggevende dwingend of afwijzend. Maar dwingen leidt tot moeten en heeft een negatieve lading. Belonen leidt tot intrinsieke motivatie en daarmee tot willen, en iedereen wordt blij van een compliment. Daarmee haal je het beste uit de mens.

Dat schrijft universitair docent Marius Rietdijk van de faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde samen met voormalig toptenniscoach Victor Mion in hun pas verschenen boek *Presteren met Pavlov*. Rietdijk, die ook wetenschappelijk directeur is van het Aubrey Daniels Research Institute for Behavior Analysis (ADRIBA) aan de VU, vormt een divers koppel samen met Mion, die eerder het populaire *One minute coaching* schreef.

Kwijlen

De naam van het boek dat Rietdijk en Mion schreven, is geïnspireerd op het bekende experiment van de gelijknamige wetenschapper. Ivan Pavlov mat met een buisje aan de bek van een hond de hoeveelheid speeksel die de hond produceerde. Elke keer als iemand aan kwam lopen om de hond eten te geven, produceerde de hond extra speeksel. Op een gegeven moment begon de hond al te kwijlen als hij de voetstappen hoorde, ook al kreeg hij helemaal geen eten. ?Dat is conditioneren en dat werkt bij de mens eigenlijk net zo?, legt Rietdijk uit.

Leidinggevenden willen altijd ?meer uit hun werknemers halen? en doen verwoede pogingen hun werknemers te conditioneren. Dat lukt lang niet altijd en het probleem is dat de meeste leidinggevenden geen feedback geven op het resultaat, maar op antecedenten, de activiteiten vóór het gedrag.

Tegen vogel schreeuwen

Wil je dat een stilzittende vogel gaat vliegen, dan zou je misschien met de kooi gaan schudden, een andere vogel erbij zetten of tegen de vogel schreeuwen. Allemaal feedback gericht op antecedenten.

Dat is geen goede aanpak volgens Rietdijk: ?Beter kun je je richten op de consequenties, de activiteiten na het gedrag. Als je vogel dus een klein beetje gaat bewegen of vliegen, geef je hem aandacht of voer.? Zo werkt dat ook met mensen. We besteden minimaal tachtig procent van onze inspanningen aan antecedenten, terwijl die hooguit twintig procent van het gedrag bepalen.

Dwingen, straffen en negeren

En dat is niet het enige wat leidinggevers fout doen bij hun poging tot gedragsverandering. Tachtig procent van de tijd zijn ze bezig met dwingen, straffen en negeren. En dat terwijl de twintig procent van de tijd die men steekt in belonen juist effectief is. Laten we daar een rekensommetje op loslaten: gedragsverandering is 20 x 20 procent = vier procent effectief. Vier procent van de moeite die bazen investeren in gedragsverandering van volgers is effectief, de rest is weggegooide moeite. Kan dat niet veel beter?

Volgens Mion kan het veel beter en is de oplossing simpel, in theorie dan. Aandacht is het sleutelwoord. Maar dan wel op het juiste moment. Negatief gedrag kun je beter negeren, positief gedrag moet positieve aandacht krijgen. Op het juiste moment, niet van tevoren, maar na het vertonen van het gedrag. Klinkt allemaal simpel, maar het blijkt in theorie lastig.

Compliment moet je menen

Complimenten moeten we doseren en zorgvuldig formuleren. En een echt compliment geven is helemaal niet zo makkelijk. ?Zie iemand die het bloed onder je nagels vandaan haalt maar eens een gemeend compliment te geven?, zegt Mion. En dat geldt ook voor jezelf, als het spreekwoordelijke stoom van frustratie uit je oren komt, heeft het geen zin om een compliment te geven. Mion: ?Een compliment moet je menen, het gaat om de perceptie.?

Hoe kun je die irritante werknemer die nooit luistert dan toch een compliment geven? ?Het zit

allemaal in je mind?, zegt Mion: ?Je mindset stuurt je gedrag aan, dus moet je je mindset veranderen.? Verplaats je in de ander, zo verander je je mindset. Want ?gedragsverandering van een ander, begint bij jezelf?, legt Mion uit. ?Je moet sterker zijn dan je gedrag, daarin heb je een vrije wil.?

Aandacht kost niets

En als die zo gewilde gedragsverandering eenmaal begint, beloon de werknemer dan! Niet met geld, maar met aandacht. Elk levend wezen, van muis tot mens, leeft op van een beetje aandacht. Bovendien kost aandacht niks. Misschien werkt een bonus soms ook, maar geld is meestal niet oneindig. Aandacht ook niet, maar een klein beetje is al genoeg. Beloon niet alleen aan het eind, als de hele gedragsverandering is voltooid, maar geef een klein beetje aandacht bij elk kleine beetje verandering op de grote ladder. Zo raken werknemers gemotiveerd, wat gedrag tot stand brengt en behoudt.

Hier ^[1] foto's van de boekpresentatie.

Nienke Stumpel

Houd je bij het onderwerp, en toon respect: commerciële uitingen, smaad, schelden en discrimineren zijn niet toegestaan. De redactie gaat niet in discussie over verwijderde reacties

Source URL: <http://www.advalvas.vu.nl/nieuws/de-baas-trekt-zelden-aan-het-juiste-touwtje>

Links:

[1] <http://www.flickr.com/photos/kooijmansevents/>