

# Wees complimenteus en beloon direct

**GEDRAGSVERANDERING LEIDINGGEVENDE  
VERBETERT RESULTATEN MEDEWERKERS**

**Medewerkers motiveren en gemotiveerd houden. Resultaten verbeteren. De teamspirit verhogen. Dat zijn vaak dé doelstellingen van leidinggevenden. Toch weet het merendeel niet hoe hij dit voor elkaar moet krijgen. De oplossing is vrij simpel: beloon het personeel. Niet met exorbitante bonussen, maar eenvoudig met complimenten en aandacht (Daniels, 2000; Rietdijk, 2009).**

**E**lk jaar weer stelt bijna ieder bedrijf zichzelf hetzelfde doel: resultaatverbetering ten opzichte van het jaar daarvoor. Een doelstelling die enkel behaald kan worden indien het personeel daarin meegaat, zijn beste beentje voorzet en meegaat met de veranderingen die erbij horen. Hierin schuilt vaak ook het probleem. Bij een groot deel van de bedrijven spat de motivatie van medewerkers er niet vanaf. In veel gevallen is dit te wijten aan de wijze waarop er wordt leidinggegeven (Weggeman, 2007).

Als leidinggevenden het gedrag van hun medewerkers proberen te beïnvloeden, doen ze dat tachtig procent van de tijd met aansporen, op ze inpraten. Uit mijn onder-

zoek blijkt dat het slecht werkt. Met onderwetse conditioneringsprincipes – het bestraffen van ongewenst gedrag en het belonen van gewenst gedrag – liggen gedragsveranderingen binnen handbereik, maar daaraan besteden leidinggevenden slechts twintig procent van hun tijd. Daarvan gebruiken ze tachtig procent voor het bestraffen van ongewenst gedrag, terwijl straffen ervoor 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 wel de bedoeling is. Dat het toch zo populair is, komt doordat je bij bestraffing of dreiging direct resultaat ziet (Bracksick, 2007; Daniels, 2000).

**Angst.** 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. En daar ligt de crux: leidinggevenden vergeten vaak te kijken naar hun eigen gedrag. Soms is dat gebaseerd op angst, maar over het alge-



meen is het een gebrek aan kennis. Je ziet 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. Uit talloze onderzoeken blijkt dat positieve versterking – iets geven wat iemand wil als hij het gewenste gedrag heeft laten zien – het allerbeste werkt om gedrag te verande-





Een positieve aanpak werkt vaak veel beter.

ren (Martin & Pear, 2007; Sulzer-Azaroff & Maier, 1991). 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. Dit soort beloningen volgen namelijk direct op goed gedrag. Want: mensen voelen zich door belonen een stuk vrijer.

**Playboy.** Behalve vrijheid voor de medewerkers levert een positieve manier van

**Ze reageren vanuit hun reflexen. Vaak op een straffende manier.**

belonen de leidinggevende ook resultaat op. Naast een toename aan creativiteit, zijn medewerkers 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. Dit heb ik gespecificeerd in het verhogen van het aantal geproduceerde printplaten. We zijn gestart met het bijhouden hoeveel printplaten er nu ge- >>

Beeld : Elnur

Gids voor personeelsmanagement 9 2010