

Manager is zakenman met weinig oog voor psychologie

Een manager mag alles over productieverhoging en afzetmogelijkheden weten, een complimentje voor zijn medewerkers kan er zelden af. *Performance management* maakt alles anders, en beter, vindt psycholoog Holleman. **Pagina 2**

ECONOMIE

Psycholoog Holleman laat gedragstherapie los op bedrijfsleven 'Managers krijgen een comp

Een werknemer belonen is effectiever dan hem afblaffen. Een compliment of schouderklopje op zijn tijd doet wonderen. In de Verenigde Staten is performance management een in het bedrijfsleven ingeburgerd begrip. Maar de toepassing stelt de bedrijfsleiding vaak voor problemen. 'Ze weten alles van financiën en logistiek, maar niets van menselijk gedrag.'

Van onze verslaggever

Toine Heijmans

AMSTERDAM

Psycholoog L. Holleman loopt breeduit gesticulerend van zijn kantoor naar de keuken. Holleman zal niet de enige vader zijn die zich ergert aan de slordigheid van zijn twee zonen. Maar waar anderen het bij een donderpreek houden, gebruikt de directeur van het Centrum voor Gedragsmanagement een psychologische theorie om zijn kroost in het gareel te houden. In huize Holleman slingeren sindsdien geen lege drinkbekers meer rond.

Hij legt uit: Bram en Jaap, drie en vijf jaar oud, hebben elk een eigen plek om hun lege limonadebeker neer te zetten. In de keuken hangt een lijst. Zetten de broers hun beker op de juiste plaats, dan strepen ze dat af. Is de lijst vol, dan krijgen ze een boot. 'Een opblaasboot', zegt Holleman. 'Ze veranderen hun gedrag omdat ze er iets mee verdienen. Je kunt wel telkens boos worden, maar op de lange termijn werkt dat niet.'

Wat Bram en Jaap niet weten is dat ze onderworpen worden aan *performance management*. Het voorbeeld van de lege limonadebekers dient als toelichting voor de managers die bij Holleman om raad vragen. Want op dezelfde wijze als Bram en Jaap te leren valt hun rommel op te ruimen, kan een manager zijn medewerkers er toe zetten harder te werken. Zonder te dreigen met ontslag of andere maatregelen. Sterker nog: het wordt er volgens Holleman op de werkvloer alleen maar leuker op.

Performance management is gebaseerd op gedragstheorieën uit de klinische psychologie. De wetenschappelijke inzichten worden al jaren gebruikt bij de behandeling van patiënten en het oplossen van gezinsproblemen. Het idee om deze therapie op het Nederlandse bedrijfsleven los te laten, kwam van een wetenschapper van de Technische Universiteit Twente.

De wetenschapper, M. Rietdijk, stuitte erop tijdens zijn studie technische bedrijfskunde. Hij raakte zo enthousiast dat hij er over een jaar



Psycholoog L. Holleman met zijn welopgevoede zonen Bram en Jaap.

of twee op hoopt te promoveren. 'Wat nieuw is, is dat deze methode gebaseerd is op experimenteel wetenschappelijk onderzoek. In *management*-literatuur vind je veel goeroes die een op hun eigen ervaring gebaseerde theorie verkondigen. Maar dit is echt wetenschappelijk onderbouwd,' aldus Rietdijk.

Uitgangspunt is dat menselijk gedrag manipuleerbaar is. Psychologen als Pavlov en Skinner ontdekten decennia terug al dat dieren aangeleerd kon worden bepaalde handelingen te verrichten. Skinner werd beroemd met zijn experimenten, waarbij hij duiven leerde om op een hendel te drukken. Elke keer werden de vogels beloofd met een graankorrel. Na enige tijd waren de dieren zo geconditioneerd, dat ze zelfs zonder graankorrels op de hendel bleven drukken. Dat geldt in grote lijnen ook op voor de mens, stelt Rietdijk.

De theorie kan ook gebruikt worden in een organisatie, zo bleek uit onderzoek van de Amerikaan A. Daniels. De manager die zijn werknemer op gezette tijden een, zoals

dat in het jargon heet, 'positieve versterker' geeft, zal zien dat daar op kantoor of in de fabriek op gereageerd wordt. Wat extra loon voor degene die produktiedoelen haalt. Of een ingelaste pauze als blijkt dat de kwaliteit van het werk goed is. De graankorrel van Skinner, maar dan in een andere vorm.

Nog belangrijker zijn de 'sociale versterkers', weet Rietdijk. Een compliment of schouderklopje op zijn tijd doet wonderen. Het geeft de werknemer het gevoel op te vallen, er bij te horen. Volgens de theorie werkt het straffen van 'verkeerd' gedrag averechts. Met afblaffen en kritiek dwingt een manager zijn medewerkers tot het halen van bepaalde doelen, maar meer hoeft hij niet te verwachten.

De sfeer op de werkplek is slecht en de werknemers zullen er alleen aan doen hun inspanningen tot een minimum te beperken. De manager die zich op de werkvloer onthoudt van negatief commentaar en zich positief uitlaat over het werk dat verzet wordt, stimuleert de prestaties. 'Eigenlijk is het een hele basale

en

liment niet uit hun strot'

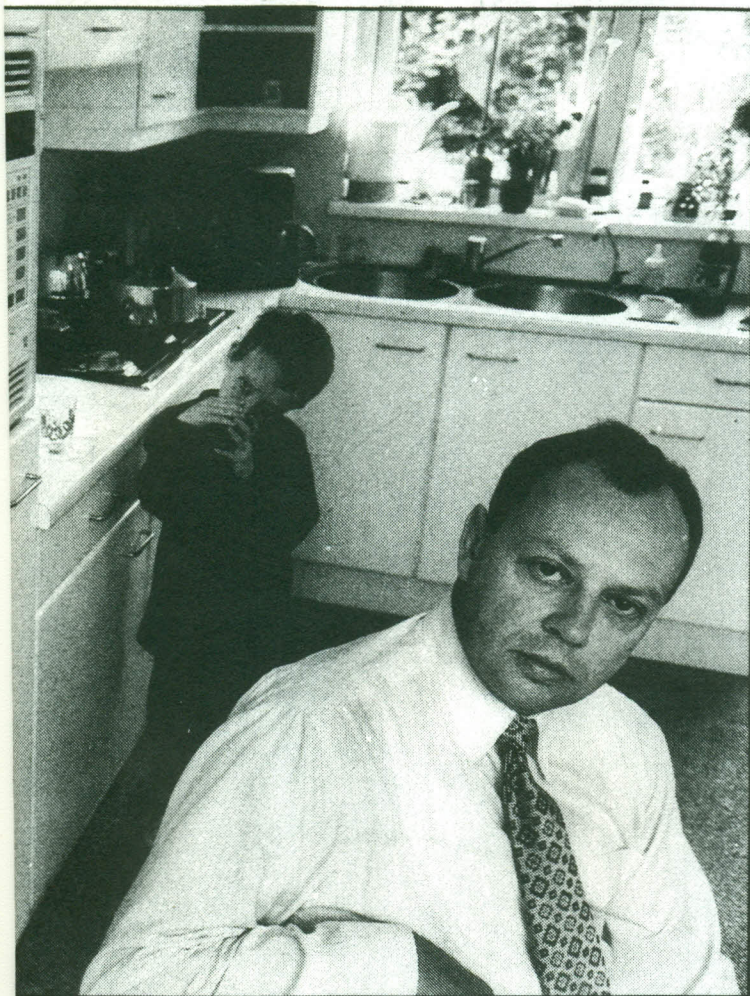


FOTO MARCEL VAN DEN BERGH

gedachte. Ik denk dat veel mensen het zonder het te weten al toepassen.'

In de Verenigde Staten is *performance management* een in het bedrijfsleven ingeburgerd begrip, zegt Rietdijk. Sinds enige tijd verschijnen er twee tijdschriften over, een voor de wetenschap en een voor het bedrijfsleven. Binnen de psychologie was er aanvankelijk nogal wat weerstand tegen de gedragsanalyse. Rietdijk: 'Je gaat er immers vanuit dat de mens geen eigen wil heeft. Dat is voor veel mensen een bedreigende gedachte. Daarnaast zijn er ethische bezwaren: hoe ver kun je gaan in het beïnvloeden van iemand? In het bedrijfsleven maakt men zich daar niet zo druk om, daar staat de produktie centraal.'

Het adviesbureau van Holleman toetst de theorie in de praktijk. En niet zonder succes: Holleman veruult zijn kantoor aan huis binnenkort voor een nieuw onderkomen in het centrum van het Brabantse Gemert. In rap tempo rekent de directeur de voordelen van *performance management* voor op zijn *flip-over*.

'Managers beperken zich tot het schrijven van nota's en memo's waarin staat wat er moet gebeuren. Daar blijft het bij. Wat ze vergeten is aan het gedrag van de werknemers consequenties te verbinden. Vergelijk het met een weg waar je maar honderd kilometer per uur mag rijden. Je kunt om de tien meter een verkeersbord neerzetten, maar dat werkt niet. Geef de mensen die zich aan de snelheid houden eens een beloning. Dat is een heel andere invalshoek.'

Hij noemt een voorbeeld uit de Amerikaanse praktijk. Bij een bedrijf werken twaalf mensen die samen per uur 45 bumpers monteren, terwijl de norm op 72 bumpers ligt. De bedrijfsleider zegt zijn werknemers toe dat als ze die norm halen, ze de rest van de tijd mogen pauzeren. Bij wijze van beloning. Binnen een paar weken worden de 72 bumpers in iets meer dan een half uur gemonteerd. 'Maar wat gebeurt er? Er komt een directielid langs die ziet dat zijn werknemers pauzeren. Hij wordt kwaad, want hij betaalt ze toch om te werken. De pauze

wordt afgeschaft en binnen de kortste keren is de produktie weer op het oude niveau.'

Niet alleen het gedrag van de werknemer, maar ook dat van de baas is derhalve aan revisie toe. Er is een kleine revolutie voor nodig om de ingesleten gewoonte van het leveren van kritiek op minpunten te vervangen door een meer positieve benadering. Holleman: 'Het lijkt een simpel idee, *performance management*, maar vergis je niet. Er zijn genoeg managers die een compliment niet uit hun strot kunnen krijgen. Die vaardigheid ontbreekt. Ze weten alles van financiën en logistieke trajecten, maar niets van menselijk gedrag. Ik heb wel meegeemaakt dat een werknemer werd uitgeroemd waar je bij stond. En vervolgens verklaarde die manager droog dat "de man niet betrokken was bij de zaak". Het is moeilijk om het eigen gedrag te ontstijgen.'

Een van de Nederlandse bedrijven waar met *performance management* wordt gewerkt is Kiremko in Montfoort, bouwer van produktielijnen voor de aardappelindustrie. Holleman verzon in samenwerking met de bedrijfsleiding onder andere een oplossing voor de puinhoop in de tekenkamer. De ontwerpers van het bedrijf hadden er een handje van tekeningen uit het archief niet op te ruimen, tot ontevredenheid van de chef. Om daar een einde aan te maken wordt sinds kort het aantal tekeningen dat rondslingerd dagelijks bijgehouden in een grafiek, die pontificaal in de werkruimte is opgehangen. Wanneer de afdeling er in slaagt vijf dagen lang alles op te ruimen, komt er taart bij de koffie.

Hoofd tekenkamer M. Pigeaud meldt tevreden dat die taart nu al twee keer op tafel kwam. 'Het werkt erg goed. Iedereen vindt het leuk om aan zoiets mee te doen. En het is weer eens iets anders dan met de zweep erover.' Toch denkt hij dat de methode zich niet overal voor leent. 'Een concreet probleem dat duidelijk te meten is, daar werkt het bij. Maar het wordt moeilijker wanneer je een complexer probleem aan wilt pakken. Zoals de kwaliteit van de tekeningen verhogen. Wat is de kwaliteit van een ontwerp? Daarvoor zijn nu eenmaal geen objectieve criteria.'

Moet Kerimko voortaan nu elke vijf dagen een taart voor de tekenkamer laten aanrukken? Holleman denkt van niet. Net zoals Bram en Jaap al lang niet meer aan een opblaasboot denken wanneer ze hun beker op het aanrecht zetten. 'Er treedt gewoontevorming op. Dat is uiteindelijk de bedoeling.'