

Fluitend aan het werk met performance management

..... Boukje van den Ende

Nog al te vaak beperken managers zich tot het geven van orders en grijpen ze alleen in als het fout gaat. Zó haal je volgens drs. Leo Holleman, directeur van Holleman Performance management in Gemert, niet het beste uit je medewerkers. 'Een belerende houding is niet stimulerend. Ze doen wat je vraagt, maar meer ook niet.'

In 1994 maakte Holleman een vliegende start met zijn inmiddels driekoppige bureau in het Brabantse Gemert. Bij het nieuwe, uit Amerika afkomstige managementtool 'performance management' (PM) blijkt het vooral te gaan om het kweken van prettige, opwekkende werkverhoudingen met medewerkers. Dat is de grondslag om mensen aan te zetten tot meer en betere prestaties. PM biedt de manager een scala aan gedragstechnieken, waarbij het de kunst is de juiste techniek op het juiste moment toe te passen. 'Met gedrag wordt maar geëxperimenteerd,' weet de organisatieadviseur met psychologische achtergrond en vader van twee zonen. 'Bijvoorbeeld bij het opvoeden van kinderen. Pa slaat met de vuist op tafel en de kinderen zijn stil. De volgende keer doet hij het weer. Maar er zijn nog zoveel andere technieken om gedrag te beïnvloeden.'

TOON

Holleman werd destijds geïnspireerd door een artikel van drs. Marius Rietdijk in het vakblad 'Gedrag en Organisatie'. 'Het aanreiken van instrumenten om gedrag te beïnvloeden sloot precies aan bij de denkfase waarin ik verkeerde. Ik heb contact met hem gelegd en samen hebben we in Neder-

land literatuuronderzoek gedaan naar het onderwerp. We ontdekten dat het Amerikaanse bedrijf Aubrey Daniels Associates de toon zet in PM. Daar hebben wij veel materiaal vandaan gehaald: literatuur, videobanden en geluidscassettes.'

De twee onderzoekers raakten steeds enthousiaster over de materie. Holleman besloot PM als produkt op de markt te zetten, Rietdijk hoopt als docent van de vakgroep Human Resource Management van de faculteit Technische Bedrijfskunde van de UT medio '97 een promotie-onderzoek af te ronden.

Holleman voelt zich als psycholoog tussen de 'technuten' geen vreemde eend in de bijt. 'Vanuit de psychologie hanteer ik de natuurwetenschappelijke benadering waarbij ik met harde gegevens moet komen en experimenteel onderzoek als basis dient. Ze noemen me hier ook wel de gedragstechnoloog. In managementtheorieën wordt gepropageerd: 'getting things done through people', daarvoor is volgens mij gewoon vereist dat je kennis van gedrag hebt.'

PUBLICITEIT

Bij het aan de man brengen van het voor Nederland nog ongebruikelijke instrument werd Holleman geholpen door publiciteit.

De auteur is zelfstandig journalist.

Een interview in de Volkskrant met als kop: 'Managers krijgen een compliment niet uit hun strot' bleek een gevoelige snaar te raken bij menig leidinggevende. Er volgden ook reacties na een radio-interview en artikelen in managementperiodieken. Holleman: 'Iedereen in het bedrijfsleven die met mensen te maken heeft is op zoek naar hulpmiddelen om dat op een goede manier te doen. Vaak gaat het om technieken met een uitstekende achtergrond. Op een gegeven moment moeten ze verder dan hun vakdiscipline en gaan ze mensen aansturen. Ze weten alles van automatiseren maar niets van het managen van een club mensen. Ze hebben moeite om zichzelf in relatie te zien met anderen op gedragsniveau. Het gaat om een continu uitwisselingsproces. Ze zijn zich er vaak niet van bewust welk gedrag ze bij anderen oproepen. Als ze zeggen: 'Een goed stukje werk, maar ik wil het de volgende keer wel eerder hebben,' denken ze motiverend bezig te zijn. Maar ze geven eerst een schouderklop en vervolgens een dreun. De essentie van PM is dat mensen erkenning en voldoening moeten vinden in hun werk. Alleen dan kun je meer uit hen halen. Vaak beleven maar bedroevend weinig mensen genoeg aan hun werk. Een belangrijke oorzaak is dat ze helemaal niet horen hoe ze het doen. Alleen wanneer ze een fout maken komt hun baas opdrijven. De uitspraak van een sales manager die al acht jaar bij hetzelfde bedrijf werkte is tekenend. Op de vraag hoe het ging antwoordde hij: 'Ik hoor nooit iets, dus het zal wel goed gaan.'

CONSEQUENTIES

Sinds begin deze eeuw wordt onderzoek gedaan naar gedragsverandering, eerst bij dieren, waaronder de bekende experimenten van Pavlov met het conditioneren van gedrag bij honden, vervolgens werd gekeken of ook menselijk gedrag op soortgelijke wijze kan worden gestuurd. Inmiddels is het algemeen geaccepteerd dat menselijk gedrag inderdaad via leerprincipes kan worden veranderd. Rietdijk: 'Menselijk gedrag kan heel sterk in de gewenste richting worden gestuurd als je er direct positieve consequenties aan verbindt. Uit onderzoek blijkt dat straffen en belonen een tegengesteld effect hebben. Straffen vermindert gedrag, mensen zullen ongewenst gedrag niet meer vertonen. Maar het gedrag kan gewoon terugkomen als je ze niet meer straft. Dat komt omdat de versterkers daar-



Holleman:
'Mensen gaan een stapje verder'...

voor nog in de omgeving aanwezig kunnen zijn. Zodra mensen die een misdaad hebben begaan hun straf hebben uitgezeten en terugkomen in hun oude omgeving, met vrienden en kennissen die in dat criminele circuit zitten, vervallen ze in hun oude gedrag. Vandaar dat geprobeerd wordt ex-gedetineerden aan een baan te helpen, zodat ze in een andere omgeving komen. Belangrijk is dat je direct consequenties aan onge-

enkel belang bij. Als je daarentegen gedrag positief versterkt en mensen beloont, zodat ze er zelf beter van worden, van: hoe harder je werkt hoe meer je krijgt, gaat de productiviteit omhoog.'

EFFECTIEVER

Holleman onderschrijft dat belonen een veel effectievere techniek is dan straffen.

.....

**DE ÉÉN DOET BIJVOORBEELD EEN
OPLEIDING, DIE KUN JE EEN MIDDAG
VRIJAF GEVEN OM TE STUDEREN. DE
ANDER HOUDT VAN LEKKER ETEN,
DAARMEE GA JE NAAR ZIJN FAVORIETE
RESTAURANT. HET HOEFT NIET VEEL TE
ZIJN, MAAR HET GEEFT EEN MEDEWERKER
HET GEVOEL EVEN IN HET ZONNETJE
TE STAAN.**

.....

wenst gedrag verbindt, door bijvoorbeeld vanden die wat hebben beklad dat zelf schoon te laten maken. Datzelfde geldt eigenlijk voor belonen. Als mensen gewoon iedere maand hetzelfde salaris krijgen, of ze nu veel of weinig presteren, werkt dat niet productiviteitsverhogend. Een ander nadeel van straf is dat het angst en woede oproept en ook vermijdingsgedrag. Ze vermijden dan de persoon en daardoor presteren ze ook niet optimaal, daar hebben ze geen

Hij doet niet zozeer op belonen in financieel opzicht, maar in het uitdrukken van persoonlijke waardering door de direct leidinggevende: 'Als je die gedragsveranderingstechniek goed gebruikt gaan mensen een stapje verder.' Op een overheadsheet tekent hij de prestatiecurve wanneer mensen onder dwang worden gezet. De lijn gaat steil omhoog zodra een bepaalde prestatie van hen wordt verwacht.

Holleman: 'Ze vinden jou een klootzak, maar ze weten dat ze op die tijd klaar moeten zijn, anders vliegen ze eruit. Je wilt er tien hebben, nou dan krijg je er ook tien, niet meer. En eenmaal op de bovenste lijn gekomen gaan mensen de kritische grens naar beneden verkennen. Als de manager niet ingrijpt, zakt die weg. Waarom? Omdat ze iets moeten doen wat ze niet willen, omdat het wordt afgedwongen. Als je daarentegen mensen zover krijgt dat ze het zelf

willen, zullen ze niet wachten tot een bepaald tijdstip om te gaan presteren, maar beginnen ze meteen. Als je zegt: tien is een richtgetal en als dat lukt gaan we iets doen of krijg je iets wat jij leuk vindt, dan gaan ze ervoor.' De manager behoort, volgens Holleman, er zelf achter zien te komen waar zijn of haar medewerker de voorkeur aan geeft. 'De één doet bijvoorbeeld een opleiding, die kun je een middag vrijaf geven om te studeren. De ander houdt van lekker eten, daarmee ga je naar zijn favoriete restaurant. Het hoeft niet veel te zijn, maar het geeft een medewerker het gevoel even in het zonnetje te staan. Mensen meten dingen af aan de vraag: what's in it for me? Dat geeft meteen het dilemma in het bedrijfsleven weer, want er zijn een aantal individuele belangen en er zijn een aantal abstracte organisatiebelangen. Als een organisatie bij het aansturen van medewerkers alleen maar een beroep doet op het organisatiebelang, dan loopt dat een keer fout.'

FEEDBACK

'Er zijn nogal wat commerciële bedrijven waarbij medewerkers geen idee hebben hoe het ervoor staat, wat hun eigen bijdrage daaraan is. Uit de praktijk blijkt dat als je samen iets afsprekt met mensen en je ze daarover feedback geeft, dat dat hen heel sterk stimuleert. Bijvoorbeeld een groepje ordervoorbereiders in een drukkerij doet veel te lang over het klaarmaken van opdrachten voor de productieplanning. Er wordt op de ouderwetse manier leiding gegeven: met de vuist op tafel en dreigen, maar dat levert niets op. Wat wel werkte was een gesprek met die mensen, waarbij gevraagd werd wat in hun ogen reële getallen waren en hoe lang de doorlooptijd zou moeten duren. Gevraagd werd of ze dat zelf bij wilden houden. Vervolgens werd die informatie wekelijks in een grafiek weergegeven, zodat ze precies konden zien hoe ze het deden. Alleen al het zichtbaar maken van de prestatie (figuur 1) geeft zoveel voldoening, dat het motiverend werkt.' Maar je werkt toch niet omdat het zo leuk is, maar omdat je ervoor betaald wordt? Dat blijkt een doodoener waar Holleman vaak mee wordt geconfronteerd. 'Salaris is geen motivator, want mensen worden ook betaald wanneer ze geen bal uitvoeren. Ik zou graag mensen willen sturen die van hun werk een hobby maken. We hebben alle leuke dingen uit het werk gehaald in de veronderstelling dat er dan meer output komt. Neem bijvoorbeeld bowlen, een simpele sport waarbij je zoveel mogelijk pionnen moet omgooien. Dat wordt pas leuk als je

de stand bijhoudt. Als ik de hele dag met een bal moet gooien of printplaatjes moet solderen en ik weet niet hoe ik het doe of wat het oplevert, dan verveel ik me dood.'

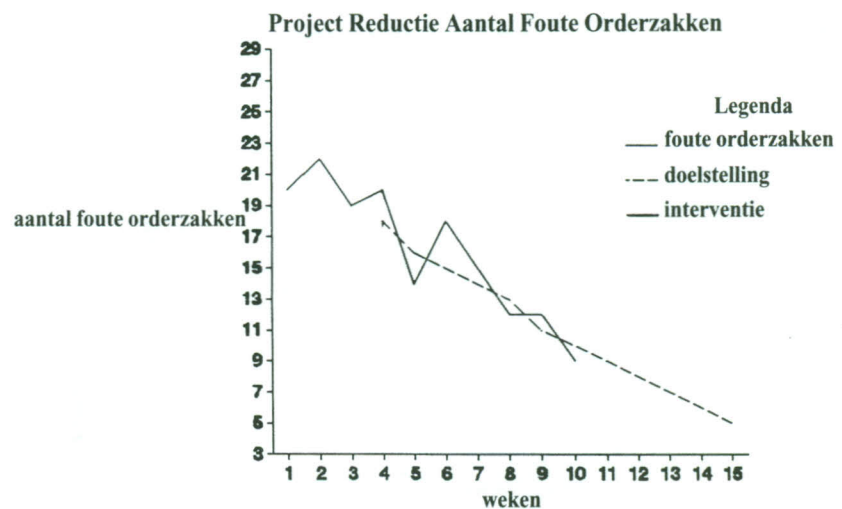
INTUITIE

Het frappeert Holleman dat slechts weinig managers goed op de hoogte zijn van de prestaties van individuele medewerkers. 'Ik krijg bijna altijd antwoord op de vraag wie de beste medewerkers zijn, maar als ik naar de reden vraag, dan is het antwoord meestal gestoeld op gevoel, op intuïtie, op een enkel signaal. Maar zelden kunnen ze het onderbouwen met bijvoorbeeld het totaal aantal producten dat zo'n medewerker levert. Bij de beoordeling spelen allerlei tactische en diplomatieke vaardigheden een rol. Met een enkel woord kan die uitmuntende medewerker zijn eigen prestatie oppoetsen door langs zijn neus weg iets denigrerends over de bijdrage van een collega op te merken.

betrekkelijk vaags als 'klantvriendelijker optreden'? Holleman: 'Maak duidelijk wat je daaronder verstaat. Moet je glimlachen, een praatje maken, rustig de tijd nemen, of moet er juist vaart in zitten? Je kunt dergelijke zaken meten met behulp van een steekproef of een 'mystery guest' uitnodigen die zijn ervaringen rapporteert.'

WORKSHOPS

In stijl met de PM-methode worden ook de workshops die het adviesbureau voor leidinggevendenden heeft ontwikkeld op maat gesneden voor het individuele bedrijf. Vooraf oriënteert Holleman zich door middel van persoonlijke interviews, vervolgens wordt PM in een workshop van drie aaneengesloten dagdelen neergezet. De tweede dag volgt zes weken later en in de tussentijd verzorgt hij individuele consultancy. Dan zoekt Holleman de leidinggevendenden op in



Figuur 1: drukkerij-afdeling ordervoorbereiding.

Dat soort mechanismen speelt in elke organisatie. Managers kunnen maar zelden de scores op verschillende belangrijke indicatoren aangeven. Sterker nog, ze moeten echt goed nadenken om een aantal concrete indicatoren te verzinnen. Dat is ook een kenmerk van PM: als je mensen wilt motiveren moet je concrete acties bedenken. Niet praten over het verhogen van de betrokkenheid in de organisatie, nee op tijd de order afleveren. Managers kunnen net als politici de meest strategische onzin uitkramen, waarvan ze verwachten dat er een prikkelende werking vanuit gaat. De ervaring in PM leert dat je mensen alleen kunt prikkelen door feedback te geven die is gekoppeld aan concrete acties.' Maar hoe meet je bijvoorbeeld zo iets

hun bedrijf en helpt hen de zaken die ze op de eerste dag bedacht hebben uit te voeren. De tweede dag worden de resultaten geëvalueerd en twee maanden later is er nog een terugkom-dagdeel. Bij het begeleiden van leidinggevendenden naar een positievere opstelling moet de adviseur niet zelden door een pantser heenbreken. 'Ik had onlangs een gesprek bij een manager thuis waarbij ik gewaarschuwd was: die man is erg gesloten. Dat was ook het geval, totdat ik ontdekte dat hij een boxer africhtte. Ik vroeg hoe hij dat deed en trok parallellen met PM, want het gaat in feite om dezelfde leerprocessen van straffen en belonen. De schellen vielen hem van de ogen! Straffen of beter gezegd: corrigeren kun je ook gebruiken in PM, maar je moet het mini-

maal gebruiken en meteen het gewenste alternatieve gedrag aangeven en dat bekrachtigen, van: Piet, dat is precies wat we moeten doen. Helaas wordt straf, die negatieve invalshoek, het meest gebruikt om mensen aan de gang te zetten.'

ONGEWISSE

De PM-adviseur ziet maar al te vaak de wrange vruchten van zo'n leiderschapsstijl in de praktijk. 'Laatst deed een technisch directeur zijn beklag over het gebrek aan initiatief op zijn afdeling. Hij besepte niet dat zijn eigen houding daar de oorzaak van was. Hij zette zijn medewerkers voortdurend onder druk, terwijl hij ze in het ongewisse liet over wat hij precies van hen wilde. Als iemand de verkeerde kant opging sloeg hij hem bij wijze van spreken op de vingers, maar hoe het dan wel moest legde hij niet duidelijk uit. En dan vond hij het gek dat die mensen daar onzeker en apathisch van werden! Veel managers opereren vanuit een formele machtsbasis met de sancties die daarbij horen, dan krijg je het verhaal van die verticale lijn. Dan krijg je ook dingen gedaan, maar meer ook niet. Wij propageren het in kleine stapjes verbeteren van het resultaat, van wat haalbaar is, in overleg met de personen die het moeten doen.'

Maar hoe verander je het gedrag van de manager die tot nu toe vooral onder dwang zijn medewerkers heeft weten op te porren tot resultaten? Maakt hij zichzelf niet ongehoorzaam door plotseling blozend een compliment uit te delen? Holleman knipt met zijn vingers: 'Zo snel gaat het niet, gedragsverandering gaat langzaam. Kijk maar naar verslavingsgedrag, hoeveel rokers zouden willen stoppen maar zijn er niet toe in staat. En dan is er altijd nog kans op terugval, het is moeilijk om je eigen gedrag helemaal onder controle te krijgen. PM kost tijd en de bereidheid communicatiever en met meer aandacht met je medewerkers om te gaan. De middle manager heeft het wat dat betreft vaak extra moeilijk omdat hij tussen twee vuren in zit en zowel met de staf als met de lijn moet communiceren. Maar het argument dat ze het te druk hebben om meer aandacht aan hun medewerkers te geven zegt volgens mij eerder iets over de prioriteiten die ze stellen. Ze zijn liever op hun kantoorje achter de computer bezig dan op de werkvloer. Nu hoeft je

in de PM-gedachte daar niet voortdurend rond te lopen, maar op goed gekozen momenten. Dat wil zeggen, niet alleen als er iets fout dreigt te gaan, maar juist ook als het goed gaat mensen een hart onder de riem steken. Een goed gedoseerd, persoonlijk compliment kan een enorme oppepper betekenen, maar slechts weinig managers weten hoe ze dat moeten aanpakken, hoe ze persoonlijk effectiever kunnen worden. Momenteel begeleid ik acht kantoordirecteuren van een grote organisatie in de zakelijke dienstverlening bij het toepassen van PM-technieken. Ze hebben de opdracht om door hun kantoor te lopen, te kijken wat er goed gaat en daar iets over zeggen. Daar verwacht ik de grootste problemen mee, want ze zijn gefocust op dingen die fout gaan.'

.....

EEN GOED GEDOSEERD, PERSOONLIJK COMPLIMENT KAN EEN ENORME OPPEPPER BETEKENEN, MAAR SLECHTS WEINIG MANAGERS WETEN HOE ZE DAT MOETEN AANPAKKEN, HOE ZE PERSOONLIJK EFFECTIEVER KUNNEN WORDEN.

.....

Onder de opdrachtgevers bevinden zich onder meer ook gemeentelijke instellingen, die bijvoorbeeld hun milieu-coördinatoren een PM-workshop laten volgen. 'In hun kantoor proberen ze milieu-acties op gang te brengen, maar ze stuiten op veel weerstand. Gebleken is dat die functionarissen puur vanuit zichzelf denken en het belang van het milieu enorm hoog hebben staan. Van: Jongens, zet de auto aan de kant want anders wordt die ozonlaag afgebroken. Komt de milieucoördinator in de kantine, dan gaan ze hem expres stangen door plastic koffiebekertjes omhoog te houden. Dat komt omdat de boodschap niet leuk wordt gebracht. Een coördinator had bijvoorbeeld overal prullenbakken neergezet zonder iets te zeggen. Een week later was hij met opgeheven vinger langs gekomen en had gezegd: 'Denk eraan, die is voor het papier.' Er was een vrouw bij die het wel begrepen had. Ze liet mensen kiezen uit leuke, gekleurde papieren afvalbakken. Haar aanpak sloeg wél aan.'

'Het probleem van milieucoördinatoren is dat ze een beroep moeten doen op zaken die in de toekomst spelen. Niemand raakt gemotiveerd onder verwijzingen van vijftig jaar na dato of: denk aan je kinderen. Je moet de consequenties meer naar voren halen en concreet maken. Dat bleek bij-

voorbeeld bij het terugdringen van het liftgebruik. Eerst werd gewezen op het energieverbruik, vervolgens werd op een poster precies het aantal kilowatturen in kaart gebracht. Dat had geen enkel resultaat. Pas toen er een consequentie aan het liftgebruik werd verbonden, door de lift langzamer te laten functioneren en mensen langer te laten wachten, werd het liftgebruik met dertig procent terug gebracht.'

POTENTIEEL

Holleman meent dat er een enorm potentieel is om de resultaten van werknemers te verbeteren: 'Uit onderzoek blijkt dat meer dan de helft aangeeft dat ze op hun werk maar voor vijftig procent hun best doen.' Rietdijk onderschrijft: 'Ondanks de hoge arbeidsproductiviteit in Nederland, denk ik dat maar weinig mensen zich optimaal inzetten en plezier aan hun werk beleven. Om topprestaties te leveren - denk aan atleten die steeds weer nieuwe records breken - moet je ontzettend gemotiveerd zijn. Als je feedback geeft blijkt dat mensen meer controle over hun werk krijgen en beter gaan presteren. Ik pas PM toe bij bedrijven in het kader van mijn promotie-onderzoek en heb onder meer ondervonden dat daardoor op een afdeling waar printplaatjes werden gemaakt de produktie met tien procent toenam. Bij bijna ieder bedrijf valt wel iets te verbeteren. Studenten van mijn vakgroep participeren tevens in het onderzoek en hebben recentelijk aan leidinggevend checklists verstrekt met de manieren waarop complimenten kunnen worden gegeven. De leidinggevend kregen als opdracht dat te gaan turven, hoe en in welke situaties. Daardoor kregen ze een beeld van de situatie. Daarna kregen ze de opdracht meer complimenten te gaan geven, maar alleen als mensen goed hun best doen en goed werk afleveren. Dat heeft tot gevolg gehad dat het aantal complimenten duidelijk toenam. Het kan dus wel, maar het moet wel zorgvuldig worden begeleid. Het aanleren van een nieuwe techniek, een nieuw gedrag komt in het begin vaak wat gekunsteld over. Maar als het goed blijkt te werken wordt het onderdeel van je dagelijkse gedragspatroon en wordt het door de omgeving versterkt.'

.....