



VOORWOORD

Op een winternamiddag in 2008, na een door ons verzorgde workshop over *human performance technology*, stonden we nog wat na te praten voor een whiteboard. De workshop ging over het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers om de performance te verbeteren. De gedragstriade van Poiesz, waarover je in dit boek meer leest, speelde daar een prominente rol in. Bij het whiteboard beseften we dat leidinggevendens dé doorslaggevende rol spelen bij het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers. Het is dus veel impactvoller om je bij gedragsverandering in organisaties te richten op de rol van leidinggevendens dan veranderprogramma's op te zetten gericht op medewerkers. De vraag is dan natuurlijk: wat moeten leidinggevendens precies doen om gedragsverandering bij medewerkers te bewerkstelligen? Die vraag heeft ons na die bewuste middag niet meer losgelaten.

Bij elkaar opgeteld begeleiden wij nu ongeveer een halve eeuw leidinggevendens in organisaties. We hebben honderden leidinggevendens voorbij zien komen in trainings-, coachings- en prestatieverbetertrajecten. In die jaren hebben wij zelf veel gezien, gehoord, gelezen, uitgeprobeerd, bereikt, verprutst en geleerd. Als trainer, als coach en ja, ook als leidinggevende.

Uiteraard is iedere organisatie uniek. Elke beroepsgroep

heeft zijn eigen kenmerken en iedere branche heeft zijn eigen eigenaardigheden. Tegelijkertijd merken wij dat als we een stap terug zetten en kijken naar de kern van de zaak, effectief leidinggeven in essentie eigenlijk altijd op hetzelfde neerkomt. Dit inzicht willen wij in dit boek met je delen.

Of we nu leidinggevendens bezig zien in de transportsector, in het ziekenhuis, in het onderwijs, in de horeca, in de chocoladefabriek of in de bouwmarkt, het zijn altijd dezelfde elementen die het verschil maken tussen goede en middelmatige leiders. Als het werkt, bevat de manier van werken van de manager die elementen. De laatste jaren merken we dat we op basis van de aan- of afwezigheid ervan steeds betrouwbaarder kunnen voorspellen of een manager effectief zal zijn.

8

Graag laten we je kennismaken met de principes die voortvloeien uit de inzichten die wij in de afgelopen decennia hebben opgebouwd, zodat je ze leert kennen en jezelf eraan kunt spiegelen.

Het belangrijkste principe hebben we verwoord in de titel van het boek: de vloer op! De werkvloer is de plaats waar waarde wordt gecreëerd, de plaats delict. Daar hebben leiders met name hun werk te doen. Daar kunnen zij contact maken met hun medewerkers, zien ze wat hun medewerkers doen en kunnen ze dit gedrag beïnvloeden. Als ze daar niet te vinden zijn, dan houdt het eigenlijk al op. Managers zijn vaak met name bezig met het regelen van randzaken, maar ze moeten dus achter het bureau vandaan komen en de werkvloer op. Meewerkende voormannen of teamleiders zijn vaak wel op de vloer te vinden, maar zijn dan met name

bezig met meewerken in plaats van leidinggeven. Deze praktische managers moeten hun hoofd uit de machine, uit de pc, uit het winkelschap of achter de kassa vandaan halen en kijken wat hun mensen aan het doen zijn. De vloer op!

Wat werkt en niet werkt in leidinggeven is terug te brengen tot tien principes, die het beïnvloeden van gedrag en het resultaat van medewerkers bepalen. Managers kunnen deze principes gebruiken om hun huidige aanpak aan te spiegelen en om het dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse contact dat zij met hun medewerkers hebben vorm te geven of aan te scherpen. De principes bieden een antwoord op zaken die we in veel organisaties mis zien gaan en hebben zich in de praktijk bewezen. Ze geven houvast om datgene te doen wat effect heeft in de beperkte tijd die managers hebben.

Tien principes. Niet meer, niet minder. Moeilijker kunnen we het niet maken, leuker wel. Dat merken wij in ieder geval in onze praktijk. Als je volgens deze tien principes werkt, dan vaar je op wat bewezen werkt – bewezen door de gedragswetenschap en de praktijk. Dan werk je met de zwaartekracht mee. Dat maakt het makkelijker en leuker! Ook wanneer het er echt om draait. Soms merken we dat leidinggevend leidinggeven spannend vinden. Alles begint met een eerste stap. Dus zet die vooral: de vloer op!

Omwille van de leesbaarheid is in de tekst steeds 'hij' gebruikt. Waar 'hij' staat kan uiteraard ook 'zij' worden gelezen. Daarnaast hebben we, ook voor de leesbaarheid, gevarieerd met de termen 'leidinggevende', 'peoplemanager',

'leider' en 'manager'. In alle gevallen bedoelen wij hiermee iemand die in een organisatie de formele rol heeft om op allerlei manieren het gedrag van één of meerdere medewerkers te beïnvloeden om een bepaald doel te bereiken. Op eenzelfde manier hebben we gevarieerd met de woorden 'medewerkers', 'mensen' en 'collega's'.



INLEIDING DOOR MARIUS RIETDIJK

Het is mooi als dromen realiteit worden. U houdt van lekker eten en drinken, goede vakanties en alle andere genoegens die het leven de moeite waard maken. In gezelschap van de aardigste mensen die u kent. Waar droomt u van? Wat wilt u nog bereiken?

Een groot deel van uw leven besteedt u aan werk. En, bevalt het? Hebt u goede collega's? Een stimulerende baas? Wat denkt u dat uw collega's van u vinden? Vinden zij u stimulerend? Wat vinden uw kinderen en partner, als u die hebt, van u? Zijn zij gelukkig met u en u met hen?

Allemaal directe vragen. Relevante vragen.

Dit boek helpt u niet alleen inzicht te krijgen in wat voor theorie er achter de beantwoording van deze vragen zit. Het helpt u daadwerkelijk een nog betere collega en leidinggevende te worden. Op de vloer.

Daarbij zult u zelfs merken dat uw vaardigheden als partner en ouder ook verbeteren. Ik heb het al tientallen keren met eigen ogen gezien. Dit boek brengt u de techniek van gedragsverandering. Het is mogelijk, het is bewezen.

Ik ben heel blij dat Dennis en Ward dit boek geschreven hebben, wat niet meevalt als je zo druk bent als zij. Zij hebben

namelijk de belangrijkste managementtheorieën gevonden en deze gekoppeld aan de belangrijkste gedragstheorie: de gedragsanalyse. Een geweldige en unieke combinatie. Ik heb die combinatie nog niet eerder gezien. Hun formule heeft zich bewezen, zoals u zult zien.

Zij leggen bestaande managementtheorieën heel begrijpelijk uit en vertalen ze naar de praktijk van alledag. Úw praktijk. Knap gedaan. Daarom ben ik zo blij met hen. Want het moet wel gezegd worden zoals zij dat doen. En met al hun praktijkervaring kunnen zij dat. Heel begrijpelijk. U zoekt er zo doorheen. En het beklijft.

Applied Behavior Analysis (ABA) was onze droom. En is nu onze realiteit. Dennis, Ward en ik zijn er fulltime mee bezig. Ik op academisch niveau en zij in de praktijk. Ik leid mensen op de universiteit op. Ik sta erachter, omdat ik veel theorieën heb gezien die niet werken. Omdat ze te algemeen zijn, te vrijblijvend.

ABA is niet vrijblijvend. Ik ben er heel enthousiast over. Omdat het werkt. Omdat het meetbaar is. Omdat het helder is. Omdat zowel de directeur het begrijpt als de mensen op de vloer. En de mensen bij de administratie, inkoop, verkoop, noem maar op.

Het is gebaseerd op de gedragswetenschap die tienduizenden experimenten heeft gedaan om erachter te komen wat de wetten van gedragsverandering zijn. Dat is gelukt. En in dit boek worden die wetten aan u uitgelegd, zodat u gedragsverandering tot stand gaat brengen ten behoeve van resultaatverbetering. Want alle resultaten ontstaan door gedrag.

U hebt vast wel eens van de hond van Pavlov gehoord, maar misschien nog niet van de duif van Skinner. Hoe dan ook, beide heren waren in staat om gedrag te veranderen. Ze leerden daarmee de basisprincipes, de wetten, van gedragsverandering. Ook voor mensen.

Nu pleit ik er niet voor om de mensen om je heen als hond te behandelen, maar toch... Pas als je weet hoe je een duif bevlogen krijgt, zo is mijn mening – gebaseerd op een lange studie, maar ook op het zelf dressereren van een parkiet – krijg je ménsen bevlogen.

ABA is mijn droom, niet alleen omdat ik erin geloof, maar ook omdat ik met eigen ogen tientallen casussen gezien heb die bewijzen dat het werkt. Ook casussen van Dennis en Ward, die u in dit boek tegenkomt.

Voor ons is de droom van het verbeteren van resultaten door gedragsverandering realiteit geworden. Dit boek zal ook u helpen uw dromen te realiseren.

U zult leren dat alleen een boek lezen niet leidt tot gedragsverandering. De wetenschap van gedragsverandering is hier heel duidelijk over. Dit boek is echter zo geschreven dat u vanzelf zin zult krijgen om het te gaan toepassen. En terwijl u het toepast, merkt u dat het werkt. Niets is zo besmettelijk als succes. Wanneer u ervaart dat het werkt, gaat u het simpelweg nog een keer doen. En aangezien de experimenten en toepassingen van de gedragsanalyse tienduizenden keren werkten, gaat dat bij u ook gebeuren.

Ik ben heel blij met dit boek. Omdat het ook mijn droom van het verspreiden van ABA, de gedragswetenschap, nog ver-

der helpt verwezenlijken. Want ik weet hoe gelukkig mensen ervan worden.

Er is niets geheim aan. U kunt het rustig doorvertellen en het ook anderen gunnen. Hoe meer mensen deze kennis inpassen in hun werk, hoe beter ze zich voelen, hoe beter ze presteren. Ja, zelfs hoe beter ze worden in hun gezin. Hoe meer ze hun dromen realiseren.

Ik wens u alle geluk en succes bij het de vloer op gaan met de kennis uit dit prachtige boek.

Dr. Marius Rietdijk
Wetenschappelijk directeur
ADRIBA
Vrije Universiteit
Amsterdam



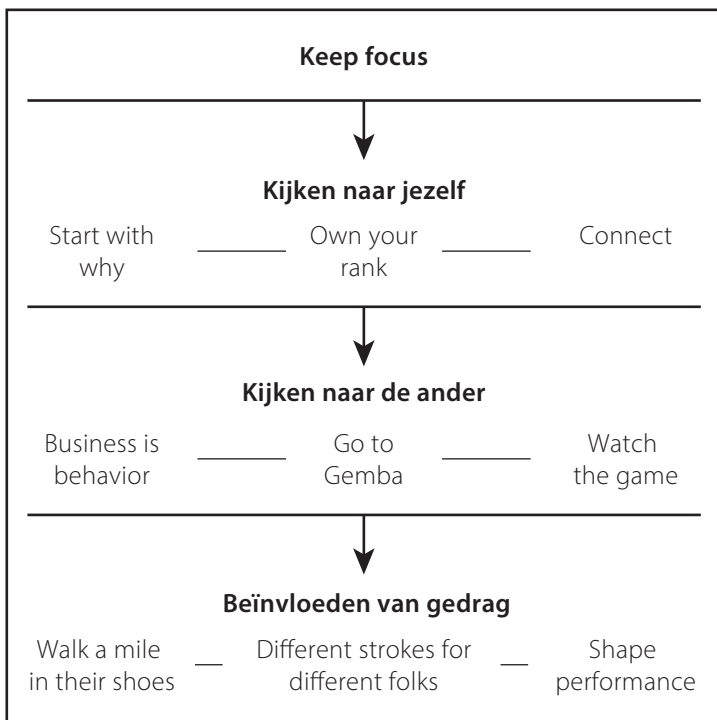
INLEIDING OP DE TIEN PRINCIPES

De tien principes zijn gebaseerd op wat wij succesvolle leiders zien doen in de praktijk en wat bewezen werkt op basis van gedragswetenschap. De principes zijn niet revolutionair. Sterker nog: wanneer je ons boek leest, zal je opvallen hoe logisch en vanzelfsprekend ze zijn. Je kunt de aanpak die we beschrijven, om Tom Peters te citeren, 'de techniek van het voor de hand liggende' noemen.

Toch merken we dat principes die wetenschappelijk en empirisch bewezen werken niet altijd als vanzelfsprekend worden toegepast door leidinggevendenden. Mogelijk ook niet door jou. We nodigen je uit om ons boek te lezen en jezelf en je aanpak eraan te spiegelen. Lees principe voor principe en probeer wat je leest uit in jouw praktijk. Alleen dan ga je merken dat wat 'voor de hand ligt' echt verschil maakt.

We hebben de kenmerken van succesvol leiderschap vertaald naar onze tien principes (Zie figuur 1), die we hebben verdeeld in drie blokken van drie:

- 'Kijken naar jezelf.'
- 'Kijken naar de ander.'
- 'Beïnvloeden van gedrag.'



Figuur 1: Tien principes

We hebben daarnaast één overkoepelend principe: ‘Keep focus.’

Met de eerste drie principes nodigen we je uit om naar jezelf te kijken als leider. Leidinggeven aan anderen begint met leidinggeven aan jezelf. ‘Start with why’ gaat over wat jouw eigen intrinsieke motivatie is om leiding te geven aan anderen. In dit hoofdstuk nodigen we je uit om in de spiegel te kijken en echt te onderzoeken waarom je ‘ja’ zegt tegen je rol als leider.

‘Own your rank’ gaat over het innemen van je plek of positie

als leider. Het gaat hierbij om het vinden van een balans tussen sturen en ruimte geven, tussen leiden en steunen.

Bij het principe 'Connect' staan we stil bij wat er belangrijk is in de verbinding tussen jou en je medewerker, hoe je deze verbinding in stand houdt en verdiept. Je kunt je medewerkers pas beïnvloeden als je echt contact met jezelf en je mensen hebt.

De volgende drie principes gaan over kijken naar de ander. In 'Business is Behavior' beschrijven we welk gedrag je als leider wilt zien wanneer je naar je mensen kijkt. We leggen hier de link tussen het te behalen resultaat en het gedrag van je team. We omschrijven wat onze definitie van gedrag is, hoe het concretiseren van gedrag een voorwaarde is om medewerkers en daarmee resultaten in beweging te krijgen. 'Go to Gemba' betekent 'de vloer op' – de titel van dit boek. Dit is de primaire beweging die je als leidinggevende te maken hebt. Als je niet de vloer op gaat, kun je niet zien wat je medewerkers doen en kun je hun gedrag niet beïnvloeden. In dit hoofdstuk beschrijven we waarom dit zo belangrijk is en hoe je dit succesvol kunt doen.

In 'Watch the game' schenken we aandacht aan de noodzaak tot het observeren en meten van gedrag. Het beïnvloeden van gedrag begint met een feitelijke observatie van wat er op de werkvloer gebeurt. Hoe je dit doet en wat hiervoor nodig is, zetten we uiteen bij dit principe.

Het laatste blokje van drie principes gaat over het beïnvloeden van gedrag. 'Walk a mile in their shoes' gaat over je inleven in je medewerkers en nieuwsgierig zijn naar welke

consequenties zij ervaren wanneer ze doen wat de organisatie van hen vraagt. Of wanneer ze dat juist niet doen. We leggen uit wat deze consequenties zijn, hoe je ze kunt categoriseren en op waarde kunt schatten. Dit helpt je om de juiste keuzes te maken bij het motiveren en stimuleren van medewerkers. Je leest hoe je effectief en constructief kunt reageren op zowel gewenst als ongewenst gedrag in 'Different strokes for different folks'. Bij het laatste van deze drie principes, 'Shape performance', beschrijven we hoe je ongewenst gedrag stap voor stap richting gewenst gedrag krijgt. Hoe kom je van (te) weinig gewenst gedrag naar meer gewenst gedrag? Hoe coach je op een constructieve en praktische manier je medewerkers op de vloer? Met andere woorden: hoe shape je gedrag en performance?

Het laatste principe gaat weer over jou als leider. 'Keep focus' gaat over leidinggeven aan jezelf. Hoe houd jij focus op dat wat je te doen hebt als leider? Hoe manage je je eigen agenda, je prioriteiten en je stemming?

We hebben deze principes gemodelleerd op basis van wat wij succesvolle leidinggevendenden zien doen in onze praktijk. Onder 'succesvol' verstaan wij dat een leidinggevende in staat is om op een duurzame wijze gedrag van medewerkers in beweging te krijgen waardoor resultaten verbeteren. Met 'duurzaam' bedoelen we doorlopend en op de lange termijn en op zo'n manier dat het de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers vergroot. De principes zijn logisch en vanzelfsprekend. Het is niet toevallig dat ze werken. De principes zijn zoals gezegd ook gebaseerd op gedragswetenschap, namelijk de zogenaamde toegepaste gedragsanalyse.

Toegepaste gedragsanalyse (Applied Behavior Analysis) is een wetenschappelijke discipline die zich bezighoudt met het toepassen van technieken gericht op het stimuleren van het leren van mensen om relevant (organisatie)gedrag te veranderen. ABA is gebaseerd op principes voortkomend uit operante conditionering oftewel instrumenteel leren (bekend van met name Skinner) en klassieke conditionering oftewel associatief leren (bekend van met name Pavlov).

ABA is een wetenschap die zich toelegt op het ontwikkelen van effectieve werkwijzen, procedures en aanpakken die waarneembare gedragsveranderingen veroorzaken. Toegepaste gedragsanalyse gaat ervan uit dat gedragswetenschap een zogenaamde natuurwetenschap is en geen sociale wetenschap. Daarom richt ABA zich op de waarneembare relatie tussen gedrag van mensen en de omgeving. Hoe verandert gedrag van medewerkers in de interactie tussen hen en hun (organisatie)omgeving?

De theorie die we uitleggen en de stellingen over gedragsbeïnvloeding die we innemen, zijn veelal gebaseerd op publicaties (van 1960 tot heden) met de wetenschap als basis die in deze ABA-traditie staan. Hierbij kun je denken aan werken van onder anderen B.F. Skinner, Thomas Gilbert, Robert F. Mager, William Redmon, Thomas Mawhinney, Carl Merle Johnson, Bob Nelson, Brett DiNovi, Aubrey Daniels en zeker onze eigen Nederlandse complimentenprofessor dr. Marius Rietdijk. Laatstgenoemde danken wij voor zijn voorwoord.

We wensen je veel plezier met het lezen en toepassen van onze tien principes!



Kijken naar jezelf

Start with
why

Own your
rank

Connect

*Bij de eerste drie principes nodigen we je uit
om naar jezelf te kijken als leider.
Leidinggeven aan anderen
begint met leidinggeven aan jezelf.*



HOOFDSTUK 1

START WITH WHY

In dit hoofdstuk staan we stil bij de vraag vanuit welke drijfveer of drijfveren je leidinggevende bent. We nodigen je uit om na te denken over wat die drijfveer voor jou is. We laten zien dat leidinggeven vanuit interesse in en waardering voor medewerkers effectief is. Je kunt alle principes uit dit boek toepassen, maar wanneer je daarbij wordt gedreven vanuit je oprechte interesse in je medewerkers, heeft dit het meeste effect. Haal het beste uit je medewerkers, omdat je het beste uit jezelf haalt.

Stel, je werkt in een organisatie. Daar wordt de vraag gesteld: 'Wie wil de leiding van het team op zich nemen?' Wat betekent het dan als je 'ja' zegt op die vraag? In een aantal organisaties betekent het dat je als leidinggevende belooft om in ieder geval één keer per jaar een beoordelingsgesprek te voeren met je medewerkers. Wellicht belooft je met een 'ja' ook om – als het ervan komt – een functioneringsgesprek te voeren. Wat er waarschijnlijk bij hoort, is dat je de vrije dagen van je medewerkers afboekt in het verlofsysteem. Als het tegenzit, heb je ook nog beloofd om één keer per jaar verplichte attente woorden uit te spreken en een grapje te maken bij een kruimelvlaai.

DE VLOER OP

Wil je invloed hebben op het gedrag en de prestaties van je medewerkers? Dan moet jij als leider de vloer op. Want alleen daar waar ze werken, kun je je medewerkers helpen om hun doelen te bereiken.

De vloer op is een van de tien onmisbare principes om je mensen gegarandeerd en meetbaar in beweging te krijgen. Dat deze principes werken, is geen toeval, ze zijn gebaseerd op gedragswetenschap en bewezen in de praktijk. De auteurs hebben jarenlange ervaring met het trainen en coachen van leidinggevendenden op basis van de tien principes. Ze zien hoe leidinggevendenden al na enkele maanden succes hebben met hun aanpak.

Dit boek is anders dan andere leiderschapsboeken. De auteurs beschrijven hun aanpak voor het in beweging krijgen van medewerkers op zo'n manier dat er intrinsieke motivatie voor het leveren van prestaties ontstaat.

Ward Grootens en **Dennis Siliacus** begeleiden elke dag managers op de vloer. Ze zien het als hun missie om Nederlandse managers deze essenties van peoplemanagement bij te brengen.

'Dit boek is zo geschreven dat je vanzelf zin krijgt om het te gaan toepassen. En terwijl je het toepast, merk je dat het ook werkt.'

Dr. Marius Rietdijk, de Complimentenprofessor, ADRIBA, VU Amsterdam

HAYSTACK



9 789461 263940