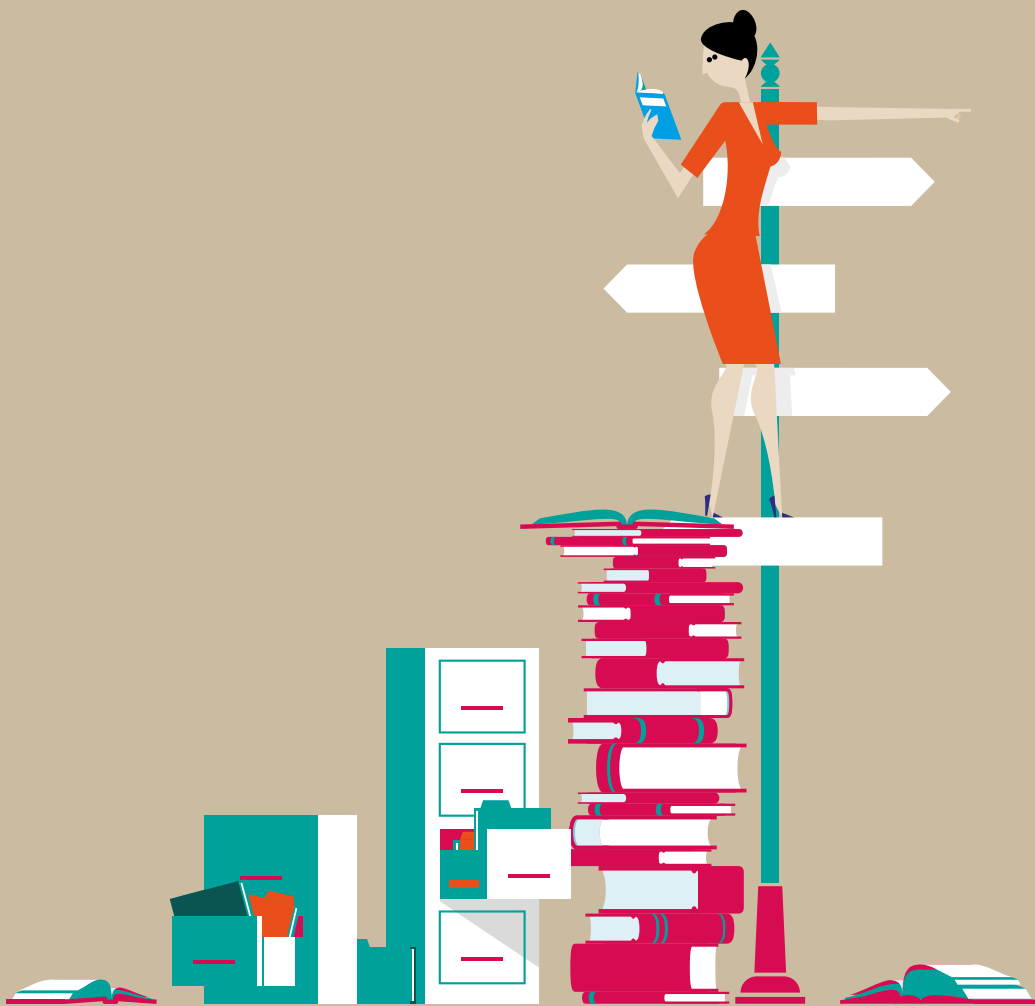


Organizational Behavior Management (1)

VERANDEREN IN GOEDE BANEN LEIDEN



De wereld verandert steeds sneller. Snelle veranderingen gaan ook aan organisaties niet voorbij. Organisatieveranderingen kennen vele oorzaken, zoals wijzigingen in de klantvraag, in wet- en regelgeving, technologische mogelijkheden, demografische en conjuncturele ontwikkelingen en concurrentiepositie, maar ook uitbestedingen of het inrichten van shared-servicecenters. Bij veel organisaties is verandering zelfs de enige constante geworden. Meegaan in de verandering is essentieel voor het succes en het voortbestaan van elke organisatie. Managers zijn verantwoordelijk voor het in goede banen leiden van deze organisatieveranderingen. Dit artikel gaat in op de vraag hoe dit te realiseren is.

Een succesvolle organisatieverandering kent drie belangrijke pijlers.

De eerste pijler is de structuur. Dit is de pijler waar in de praktijk veel, zo niet alle managementaandacht naartoe gaat. Bij structuur kun je denken aan organisatie-inrichting, functiehuisen, frameworks et cetera. Hoe je structuur verandert? Daar zijn boeken vol over geschreven en websites te over om ideeën op te doen. De tweede pijler is het menselijk welbevinden. Mensen die lekker in hun vel zitten presteren beter en zijn succesvoller, voor zichzelf en dus voor de organisatie. Hier schrijven wij in het tweede deel van dit artikel – eveneens in dit nummer van *Outsource Magazine* – over.

Dit eerste deel gaat over pijler drie: gedrag. Het lastigste aan iedere organisatieverandering is het veranderen van menselijk gedrag. Een manager staat voor de vraag: hoe krijg ik mijn mensen mee in de noodzakelijke organisatieverandering en hoe zorg ik ervoor dat ze, ondanks de dynamiek en hectiek van alledag, het beste van zichzelf blijven geven? Elke dag opnieuw? Hoe realiseer je die gedragsverandering?

ORGANISATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT

De meeste managementmodellen en frameworks zeggen niks inhoudelijks over gedrag en hoe je dat kunt beïnvloeden. Alge-

meen is bekend dat cultuur, gedrag en (management)commitment belangrijk zijn om de verandering succesvol te maken. Met andere woorden, de modellen en frameworks bieden inhoudelijk op het gebied van gedragsbeïnvloeding of gedragsverandering te weinig houvast. Daarmee komen kostbare en vaak ook langdurige veranderingstrajecten onder druk te staan.

Is het mogelijk om meer grip op cultuur en gedrag te krijgen? Jazeker, *organizational behavior management*, kortweg OBM, biedt hulp. Dr. Aubrey C. Daniels is een van de grondleggers van OBM. Eind jaren zeventig begon hij met toepassen en uitbouwen van gedragsmanagementtheorieën in organisaties. Daniels noemt deze wetenschap ‘performancemanagement’ en vele cases tonen aan dat zijn inzichten zeer effectief zijn bij het verbeteren van prestaties van organisaties door het veranderen van (management)gedrag. Deze wetenschap is in Nederland opgepakt door de VU Amsterdam¹ onder het label OBM.

BEÏNVLOEDING

Dat houding en gedrag een belangrijke rol spelen bij organisatieverandering is geen nieuwe constatering. In de praktijk zien we leidinggevendenden worstelen met de vraag hoe gedrag te beïnvloeden is, zodat het beoogde gedrag wordt vertoond. Bovendien heeft ‘beïnvloeden van gedrag’ soms een negatieve connotatie; het wordt geassocieerd met manipulatie en dat voelt niet prettig.

Om maar met het laatste te beginnen: mensen beïnvloeden elkaar altijd en continu en dat is onvermijdelijk. Als we een kamer binnenlopen en de aanwezigen groeten, dan krijgen we een reactie. De reactie ontstaat als gevolg van ons gedrag en de reactie beïnvloedt ons ook weer. Elkaar beïnvloeden gebeurt bewust en onbewust en het is makkelijk om daar per ongeluk ‘fouten’ in te maken. Dat we een ‘fout’ maken bij het beïnvloeden merken we bijvoorbeeld als we een voor ons zeer onverwachte, helemaal geen, of juist onaangename respons krijgen van onze omgeving.

Wanneer we accepteren dat we elkaar altijd beïnvloeden, dan wordt het interessant om te bekijken hoe we mensen gericht kunnen beïnvloeden. Daar komt de wetenschap van de toegepaste gedrags-

analyse ons te hulp. Menselijk gedrag kent een aantal wetmatigheden en door deze wetmatigheden goed toe te passen is een leidinggevende in staat om het beste in mensen naar boven te halen.

ANTECEDENTEN, GEDRAG EN CONSEQUENTIES

Gedrag is een reactie op een prikkel; er is sprake van een stimulus-responsmodel. De prikkel wordt ook wel ‘antecedent’ genoemd. De functie van een antecedent is het uitlokken van een bepaalde gedraging. De praktijk laat zien dat we talloze antecedenten om ons heen hebben, maar ook dat we die vaak negeren. Denk bijvoorbeeld aan een verkeerssituatie, waarbij je een bord ziet met daarop de maximum toegestane snelheid. Vaak zien we verkeersdeelnemers die harder rijden dan toegestaan. Conclusie: gedrag wordt nagenoeg niet bepaald door antecedenten. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat gedrag vooral bepaald wordt door de *consequenties* van dat gedrag. We leren van consequenties. Zolang consequenties van ons gedrag voor ons positief zijn, wordt de kans groot dat we dat specifieke gedrag vaker laten zien. Wanneer ons gedrag ongewenste consequenties oplevert, vertonen we dat gedrag niet meer, of minder vaak.

WETMATIGHEDEN

Graag staan we stil bij twee wetmatigheden van gedrag.

Wetmatigheid 1: Mensen zijn intrinsiek op zoek naar beloning. Anders geformuleerd: mensen vertonen steeds dat gedrag dat hun ‘iets’ oplevert; ze krijgen iets wat ze willen. Wanneer mensen leren dat bepaald gedrag ze iets oplevert, dan gaan ze dat gedrag vaker vertonen. Daarbij moet het begrip ‘beloning’ altijd gezien worden vanuit het perspectief van degene die de gedraging laat zien. Beloning komt in vele vormen en iedereen ervaart beloning op zijn manier. Beloning is iets zeer persoonlijks. De valkuil voor managers is dat ‘beloning’ vaak geassocieerd wordt met geld of goederen. Als een gedraging ‘iets’ oplevert dat de performer wil hebben of bereiken, is er al sprake van beloning, ook al is dat resultaat voor een ander heel vervelend. Denk maar aan een verkeerssituatie, waarbij u plotse-

ling rechts werd ingehaald. De beloning voor de ander was dat hij zijn snelheid kon behouden, u inhaalde en daarna voor u reed en lekker kon doorrijden. Dat u er misschien van schrok en boos werd doet voor de ander niet, of heel weinig ter zake. Een andere vorm van beloning is dat de gene die gedrag laat zien, ergens aan ontsnapt. U heeft dat vast wel eens gezien: op de snelweg wordt u met hoge snelheid ingehaald en kort daarna mindert die automobilist ineens zijn snelheid. Er nadert een flitspaal en iedereen houdt zich tijdelijk aan de maximumsnelheid. Eenmaal buiten bereik van de flitspaal versnelt de automobilist weer en verdwijnt langzaam maar zeker uit zicht. De inhalende automobilist is beloond voor het tijdig en tijdelijk minderen van zijn snelheid: hij voorkwam er een flitsboete mee.

Wetmatigheid 2: In de organisatie zie je alleen aangeleerd gedrag. Aangeleerd gedrag in een organisatie zie je zolang het gedrag in stand wordt gehouden door beloningsmechanismen. Beloningsmechanismen zijn soms overduidelijk aanwezig, maar zitten soms ook in onverwachte hoek. Een voorbeeld van aangeleerd gedrag zien we dagelijks bij de koffieautomaat. We weten op welke knop we moeten drukken om de gewenste drank te produceren.

Gedrag dat gestraft of langdurig genegeerd wordt, zal niet langer vertoond worden en uitdoven. Wanneer de koffieautomaat ineens dienst weigert, stoppen mensen met het drukken op de knopjes. Omdat we toch beloond willen worden gaan we op zoek naar de oorzaak van het niet functioneren van het apparaat. Stel dat we de oplossing niet vinden, dan zal het apparaat snel in onbruik raken. Immers, het gebruik ervan levert niet meer het gewenste resultaat.

Beloningsmechanismen zijn soms minder evident dan het voorbeeld van de koffieautomaat. Een veelvoorkomend, maar onbedoeld beloningsmechanisme is het gedogen van gedragingen die eigenlijk ongewenst zijn. Mensen leren daar bijvoorbeeld van dat zij zich niet aan de afspraken hoeven te houden als het hun even niet uitkomt. Te laat en onvoorbereid op een vergadering komen is daar een voorbeeld van. Een an-

der voorbeeld is 'ermee weg komen' van medewerkers wanneer ze wijzigingsverzoeken niet registreren (de beloning zit hem in 'het ermee weg komen'). Het change-managementproces zal daardoor moeizaam verlopen. Het probleem daarbij is dat de versterkende consequentie (de beloning) vaak uit onverwachte hoek komt. Bij-

Een veelvoorkomend, onbedoeld beloningsmechanisme is het gedogen van ongewenste gedragingen

voorbeeld: niet registreren van wijzigingsverzoeken lijkt te leiden tot tijdswinst; de tijdswinst is goud waard voor iemand die een hoge werkdruk heeft, of simpelweg de gemakkelijkste weg zoekt. Dat niet registreren van wijzigingsverzoeken allerlei nadelen heeft, is op dat moment niet relevant. De ervaren tijdswinst, of het ervaren gemak is dermate belonend dat het gedrag ermee in stand gehouden wordt.

Deze twee wetmatigheden maken samen duidelijk dat aangeleerd gedrag van medewerkers (zowel leidinggevend als niet-leidinggevend) voor een belangrijk deel wordt bepaald door de intrinsieke wens om te krijgen wat men wil en door ondoorzichtige en soms ongewenste 'beloningsmechanismen'. Aanleren van wenselijk gedrag begint bij het specificeren van wenselijk gedrag en daarbij onderzoeken en aanpassen van het onderliggende beloningsmechanisme.

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT

OBM is een managementaanpak, gebaseerd op toegepaste gedragsanalyse, die organisaties helpt bij het verbeteren van prestaties door vooral gewenst gedrag te versterken. Deze aanpak staat daarmee enigszins haaks op de hardnekkige behoefte van managers om vooral fouten op te sporen en van daaruit te willen verbeteren. Gewenst gedrag is de sleutel voor

ontwikkeling en prestatieverbetering in de organisatie. Maar hoe doen we dat dan?

GEDRAG SPECIFICEREN

De moeilijkste en belangrijkste stap is het vertalen van visie, missie, organisatiedoelen en processen naar *concreet gewenst gedrag*. Herzien van organisatiestructuren leidt vaak tot onrust. De structuur is veranderd maar er is onvoldoende duidelijk gemaakt hoe de medewerker zich in de nieuwe situatie dient te gedragen en wat de (nieuwe) rol nu precies is. Managementsimulaties als 'Apollo 13' laten iedere keer opnieuw zien dat mensen niet weten wat hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn in de nieuwe structuur, laat staan dat ze weten hoe zich te gedragen. Het resultaat is dan vaak: oud gedrag binnen een nieuwe structuur en dat is zelden een goede succesformule.

Specificeren van gedrag is lastig en daarbij zijn een paar valkuilen te onderkennen. De belangrijkste valkuil is dat gewenst gedrag niet voldoende precies wordt gespecificeerd. Gewenst gedrag wordt verwoord met algemeenheden, normen en (kern)waarden. Bijvoorbeeld dat de medewerker 'professioneel, proactief en klantgericht' zijn werk moet doen, waarbij 'openheid en eerlijkheid' de kernwaarden zijn. Iedereen herkent zichzelf in deze algemeenheden en kernwaarden, echter elk individu interpreteert deze op zijn eigen manier. Dat betekent dat elk individu gedrag laat zien, waarbij hij op eigen wijze uiting geeft aan de manier waarop de waarden zijn geïnterpreteerd. Dat leidt doorgaans niet altijd tot het gewenste gedrag.

Een tweede valkuil is dat het management ervan uitgaat dat voor alle medewerkers altijd duidelijk is waarom gekozen is voor genoemde nieuwe gedragingen en (kern)waarden: wat leveren deze precies op en wat betekenen ze voor de medewerkers. Deze aanname klopt vaak niet. De *'what's in it for me'*-vraag blijft voor medewerkers vaak grotendeels onbeantwoord. Wat levert het iemand op als hij zich aan de afspraken houdt? Welke beloning zit eraan vast? Of is er alleen maar sprake van dreiging met negatieve consequenties als afspraken geschonden worden? Om nog maar eens te refereren aan verkeerssitu-

aties: waarom zouden automobilisten zich massaal aan de snelheid houden? Meestal betekent 'je aan de snelheid houden' dat je vooral later op de bestemming komt. Dat is een duidelijk nadeel. En we hebben het al zo druk, en we hebben weinig tijd en anderen rijden bovendien ook te hard. Harder rijden (ongewenst gedrag) levert vooral voordelen op, toch?

PUNISHMENT TRAP ALS BELONINGSMECHANISME

Ingrijpen in beloningsmechanismen betekent voor veel leidinggevendenden een verandering van hun stijl van leidinggeven. Dat is lang niet altijd gemakkelijk en soms zelfs confronterend. Zonder kennis van OBM leert een leidinggevende uit zichzelf al snel dat consequenties gedrag beïnvloeden. Hierin schuilt een belangrijke valkuil. Wanneer een leidinggevende ongewenst gedrag waarneemt is de meest toegepaste reactie: bestraffen van het waargenomen gedrag, of dreigen met straf. Doordat de straf wordt toegepast zal degene die de straf ontvangt doorgaans zijn gedrag (meestal tijdelijk) aanpassen. Deze gedragsaanpassing van de medewerker is de beloning voor de leidinggevende. De leidinggevende heeft door dit beloningsmechanisme geleerd dat straffen direct leidt tot ander gedrag. Daarmee is de kans groot dat straffen de voorkeurstijl van de leidinggevende wordt. Het nadeel is dat straffen niet per definitie leidt tot gewenst gedrag. Dit mechanisme staat bekend als de *punishment trap*. Bovendien is straffend managen zeer arbeidsintensief: je moet continu waarnemen wat niet goed gaat, om het te kunnen bestraffen.

SOORTEN CONSEQUENTIES

Zoals hiervoor al aangegeven wordt gedrag vooral bepaald door de consequenties van het gedrag. Anders geformuleerd: gedrag is een functie van de consequentie. Daarbij hebben we vooral *geleerd* welke gedragingen ons 'iets' opleveren. Dat gedrag houden we graag in stand. Wanneer bepaald gedrag altijd een consequentie oplevert die we niet prettig vinden, dan leren we dat gedrag af, of vertonen we dat gedrag alleen als het echt niet anders kan. Binnen OBM onderscheiden we vier soorten consequenties gekoppeld aan gedrag.

Van deze vier soorten consequenties zijn er twee die gedrag versterken en twee die gedrag verminderen of stoppen. Gedrag wordt versterkt (dat wil zeggen vaker vertoond) wanneer het gedrag iets oplevert voor de performer, of wanneer het gedrag ervoor zorgt dat je iets onaangenaams vermijdt. Denk aan de voorbeelden van de koffieautomaat en de flitspaal.

Gedrag neemt af wanneer je leert dat het tot ongewenste resultaten leidt (straf), of dat het geen gewenst resultaat oplevert (negeren). Wanneer te laat komen leidt tot een enorme uitbrander van de baas (een vorm van straf) dan leidt dat in de toekomst tot ander gedrag. Het ene gedrag (te laat komen) stopt en wordt hopelijk vervangen door ander gedrag (op tijd komen). Denk hierbij ook aan het mechanisme van de punishment trap. Wanneer gedrag na enige tijd niks oplevert, dan stopt het ook. Bijvoorbeeld als je geld in een frisdrankautomaat gooit en er komt geen frisdrank uit (je wordt als het ware genegeerd door het apparaat), hoe groot is dan de kans dat je nog meer geld in het apparaat gooit?

CONCLUSIES

Organisatieveranderingen raken altijd de medewerker omdat taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (en daarmee

te beïnvloeden. Meer zeepkistsessies, grotere posters, mails met een serieuze inhoud hebben vaak een kortdurend effect. Veranderende consequenties hebben een langdurend effect. De valkuil daarbij is veel gebruik te maken van negatieve consequenties. Die werken snel, maar ook prestatieverlagend en hebben een nadelige invloed op de sfeer van een afdeling, team of groep. Belonen is een veel beter mechanisme. Het duurt soms langer om gedragsveranderingen te realiseren via beloning, echter de voordelen wegen ruimschoots op tegen het nadeel van tijdverlies.

Ingrijpen in beloningsmechanismen betekent voor veel leidinggevendenden een verandering van hun stijl van leidinggeven. Dat is lang niet altijd gemakkelijk en soms zelfs confronterend. Eenmaal bekend met de manier waarop consequenties gedrag beïnvloeden, wordt zichtbaar welke gedragingen de cultuur, het gedrag en de resultaten van een organisatie beïnvloeden; welke beloningsmechanismen een rol spelen. Dan wordt ook duidelijk wat je eraan kunt doen. Waak daarbij voor de punishment trap.

In het tweede artikel gaan we in op de 'tevreden' medewerker, naast structuur en gewenst gedrag de derde pijler onder een succesvolle verandering.

Robert den Broeder is directeur/eigenaar bij Trigo. Aad Brinkman is adviseur bij Aranea.

NOOT
1. Zie: www.adriba.vu.nl.

De kans is groot dat straffen de voorkeurstijl van de leidinggevende wordt

de structuur) veranderen en/of omdat ze op een (soms letterlijk) andere plek in de organisatie komen te zitten waarbij samengewerkt moet worden met andere collega's. Tevens zijn er veranderingen op het gebied van communicatie, besturing en besluitvorming, ook dat is een verandering in de structuur. Naast al deze zaken dient er ook aandacht te zijn voor een ander, of nieuw gedrag in organisaties. In dit artikel lieten wij u kennismaken met een methode om daar mee om te gaan: OBM. De kracht van OBM is het gericht inzetten van consequenties om gedrag



Organizational behavior management (2)

De tevreden medewerker

Meegaan in veranderingen is essentieel voor het succes en het voortbestaan van elke organisatie. Het in goede banen leiden van veranderingen binnen organisaties eveneens. Een succesvolle organisatieverandering kent drie belangrijke pijlers. De eerste pijler is de structuur, waar in de praktijk veel, zo niet alle managementaandacht naartoe gaat en waarover zeer veel is gepubliceerd. Het openingsartikel van deze korte reeks – eveneens in dit nummer van *OM* – was gewijd aan de tweede pijler: gedrag. Dit artikel gaat in op de derde pijler: het menselijk welbevinden. Mensen die lekker in hun vel zitten presteren beter en zijn succesvoller, voor zichzelf en dus voor de organisatie. Hoe is dit welbevinden te realiseren?

In ons vorige artikel gaven wij aan dat bij veel veranderingen binnen organisaties de ‘*what’s in it for me*’-vraag voor medewerkers vaak grotendeels onbeantwoord blijft. Ambigüiteit en interpretaties zijn een bron van verwarring, discussie en prestatieverlies. Sterker nog: vaak blijkt dat ook op managementniveau meningsverschillen bestaan als het gaat om de te realiseren doelen en de wijze waarop de doelen behaald moeten worden. Dat leidt binnen de organisatie tot verschillende (en soms tegenstrijdige) manieren van aansturen en ook ongewenste beloningsmechanismen. Het organisatiebelang en individuele motivatie worden hiermee stevig onder druk gezet. Medewerkers merken dit en vergroten de verschillen uit indien dat hun belang dient. Ook dat is een beloningsmechanisme dat leidt tot prestatieverlies.

INDIVIDU

Elk *individu* levert door zijn prestaties een bijdrage aan het resultaat van de organisatie. Bottom line is dat een medewerker en de organisatie vrijwillig een overeen-

komst hebben gesloten, waarbij beide een belang hebben dat moet worden gediend. Onvoldoende aandacht voor het gezamenlijke belang leidt tot verminderde prestaties. Mensen zijn niet meer bereid het ‘stapje extra’ te geven, want het levert ze niks extra’s op. Het stapje extra zetten wordt ook wel ‘*discretionary effort*’ genoemd: “that which a person could do if he/she wanted to do, but if they didn’t do it, nothing bad would happen to them.”¹ Kortom, als de motivatie inzakt, laten mensen een minimaal prestatieniveau zien en doen vooral dingen omdat het moet. Ze gaan precies voldoende doen om niet in de problemen te komen. Willen presteren is langzaam maar zeker vervangen door moeten presteren.

Onderzoek toont aan dat veel mensen op het werk niet het beste van zichzelf laten zien. Vaak om moverende redenen die enerzijds gezocht moeten worden in onduidelijke en misschien wel ongewenste beloningsmechanismen, anderzijds in mentale stemmingen.

Van belang is dat de zakelijkheid van de relatie wordt onderkend. Gebrek aan ‘*discretionary effort*’ is een motivatieprobleem en kost de organisatie vaak veel geld, levert spanningen op in teams en afdelingen en verziekt de werksfeer. Dit is een verschijnsel dat iedereen in de organisatie ziet,ervaart en waar iedereen last van heeft. Tevens vraagt iedereen zich af hoe dat toch komt. Het is een managementtaak om de medewerker richting te geven, op het juiste niveau te specificeren welke prestaties worden verwacht en daarna optimaal te faciliteren en te versterken.

Als aan deze voorwaarden voldaan is, nemen prestaties toe en kan de toename objectief worden gewaardeerd. Elementair daarbij is dat gewenste prestaties worden beloond. Echter, soms lijkt belonen niet te werken. Bijvoorbeeld: een medewerker heeft een prima rapport geschreven. Je wilt dat sociaal belonen met een compliment en je merkt dat het compliment niet landt. De medewerker hoort wat je zegt, maar reageert verder nauwelijks enthousiast. Er lijkt iets te zijn met zijn mentale stemming.

MENTALE STEMMINGEN

Een van de drie pilaren is zoals genoemd het individu, of beter gezegd het welbevinden van het individu. Belangrijk voor ieder mens is zijn 'welbevinden', niet alleen binnen maar zeker ook buiten de organisatie. Een medewerker die lekker in zijn vel zit, zal in het algemeen beter presteren dan iemand die dat minder is. Victor Mion beschrijft in zijn boek *One minute coaching* (2012) vier verschillende mentale stemmingen.

Verschiedende mentale stemmingen vereisen elk een andere communicatietechniek (interventie) om mensen tot betere prestaties te verleiden. De mentale stemmingen zijn:

- uitdaging (in je kracht staan);
- spanning/verkrampen;
- woede/frustratie;
- afhaken.

Bij de verschillende mentale stemmingen die er zijn, zijn er per individu wisselende mogelijkheden om interveniëren. De verschillende interventies (Mion, 2012) zijn: inspireren, complimenteren, confronteren en provoceren. Inspireren betekent dat je je eigen geloof in iemand uitsprekt. Dat geeft iemand het vertrouwen dat hij goed bezig is en hij zal op dezelfde weg met nog meer energie doorgaan. Tegelijkertijd krijgt iemand het vertrouwen dat hijzelf aan het stuur zit en zal daarna trachten zichzelf vanuit eigen kracht te verbeteren. Complimenteren is het benoemen van een persoonlijke kwaliteit of geleverde prestatie van een medewerker. Inspireren en complimenteren zijn zeer krachtige *reinforcers* die tot prestatieverbetering leiden. Bij confronteren wordt de medewerker een spiegel voorgehouden, waardoor hij feedback krijgt op zijn prestaties. Bij provoceren wordt getracht een medewerker uit de tent te lokken en in beweging te brengen.

Guido van der Wiel (organisatiepsycholoog) schrijft in een column op Century of Talent: "Uit het rapport 'Het verborgen potentieel van werkend Nederland' (gebaseerd op grootschalig onderzoek, uitgevoerd onder ruim 400.000 medewerkers in Nederland) dat Effectory begin maart 2014 publiceerde, blijkt dat bijna twee derde van de medewerkers (63%) niet bevlogen met zijn werk bezig is. Ze voeren hun werk over het algemeen wel naar behoren uit, maar

hebben niet hun droombaan en zij zouden – indien mogelijk – net zo lief een andere baan willen. Bevlogen medewerkers daarentegen hebben passie voor de inhoud van hun werkzaamheden. Zij krijgen energie van de taken die zij doen en zetten zich in om het beste uit zichzelf te halen."

Van der Wiel haalt ook Jessica Pryce-Jones aan. Zij toont in haar boek *Happiness at Work* (2010) het belang aan van deze *happiness*. Hoe beter we in ons vel zitten, hoe beter we presteren. Happiness of bevlogenheid in het werk zijn lange tijd als bijproduct gezien van een succesvol team. Steeds meer wetenschappers en on-

Het is zaak dat een leidinggevende de verschillende mentale stemmingen kan onderkennen

derzoekers komen hierop terug en kennen happiness inmiddels een veel centralere rol toe. Ook Schaufeli en Dijkstra (2010) schrijven: "[W]ie bevlogen is, heeft passie voor zijn werk, loopt er warm voor en werkt met plezier. Happiness werkt bij goed presterende teams niet alleen als input voor het werk, maar vormt ook een output van het werk. Als er meer bevlogenheid is, dan profiteren medewerkers én organisaties daarvan; zowel door betere productiviteit als door een betere werksfeer en loyaliteit; zowel door een betere psychische en lichamelijke gezondheid als door hogere omzetcijfers."

Mensen die in hun kracht staan, zijn via inspiratie en coaching in staat enorme prestaties te leveren. Dit in tegenstelling tot mensen die boos of afgehaakt zijn; dan werkt inspireren niet goed. Het is zaak dat een leidinggevende niet alleen de principes van gedragsmanagement kent, maar ook de verschillende mentale stemmingen kan onderkennen en daar op juiste wijze op intervineert. Dat betekent dat de leidinggevende moet observeren en de mentale

stemming van de medewerker herkennen en erkennen. Dat hoeft niet te betekenen dat je het altijd bij het rechte eind hebt bij de herkenning; de *crux* is het erkennen. Het is niet goed of fout want het komt uit jezelf. Daarbij redeneer je vanuit je eigen beleving en benoem je de mentale stemming. Van daaruit tracht je op de juiste wijze bij de medewerker te interveniëren.

Zonder uitvoerig stil te staan bij alle principes van dit 'one minute coachen' is de essentie dat je de *mentale stemming* van je medewerker verandert en daarmee het gedrag. Een goede zakelijke relatie is daarbij een belangrijke basis. Het veranderen van het gedrag is uiteindelijk de essentie van succesvol ontwikkelen van de organisatie. Want een medewerker die erkend wordt, beloond wordt voor het gedrag dat bijdraagt aan de resultaten van de organisatie, wordt een medewerker die op het werk lekker in zijn vel zit.

CONCLUSIES

Veranderingen binnen een organisatie kennen drie belangrijke pijlers: structuur, gedrag en menselijk welbevinden. Al deze pijlers verdienen de juiste aandacht om de verandering succesvol te laten zijn. De praktijk laat veelal zien dat de meeste aandacht uitgaat naar de structuur. In ons eerste artikel lieten wij zien waarom gedrag aandacht verdiend en op welke wijze gedrag aandacht kan krijgen om succesvol bij te dragen aan organisatieveranderingen. In dit artikel gingen we in op het menselijk welbevinden en op welke wijze mensen die in hun kracht staan bevlogen medewerkers zijn die een organisatie succesvol maken en/of succesvol kunnen veranderen. Succesvol veranderen kan iedere organisatie, mits de mens op het gebied van gedrag en welbevinden de juiste aandacht krijgt.

Robert den Broeder is directeur/eigenaar bij Trigono. Aad Brinkman is adviseur bij Aranea.

NOOT

1. Aubrey Daniels, *Performance Management* (2006), p. 303.