



Onbedoeld straffen

Bert, applicatiebeheerder, heeft een verbetervoorstel geschreven voor zijn applicatie. De werking van bepaalde invoerschermen is niet optimaal en de gebruikers krijgen onterechte foutboodschappen. Er is wel een 'workaround' maar eigenlijk is het beter de applicatie aan te passen.

Lucas de leidinggevende krijgt het verbetervoorstel onder ogen en reageert als volgt:

- 'Gaan we niet doen, dit heeft nu absoluut geen prioriteit'
- 'Aardig voorstel, maar heb je hier en daar aan gedacht? Dat wordt wel heel ingewikkeld. Heb je trouwens die spelfout gezien?'
- (geen reactie) voorstel verdwijnt op een overvolle 'to do list'.

Het is niet de eerste keer dat Lucas één van bovenstaande reacties geeft. Men is er eigenlijk wel aan gewend. Lucas heeft het veel te druk voor dit soort zaken.

Herkenbaar?

Lucas toont geen / onvoldoende waardering voor het initiatief, focust op fouten en risico's, of negeert het initiatief. Bert ervaart deze reacties primair als *straf voor zijn handelen* en mist alle waardering voor zijn actie. Gevolg? Bert zal steeds minder initiatieven gaan tonen en vooral 'doen wat er gezegd wordt'. Het werkplezier, de betrokkenheid en het prestatieniveau van Bert nemen zienderogen af, net als de klanttevredenheid.

'Straffen' door Lucas (en vele andere leidinggevendenden met hem) is dagelijkse praktijk. Soms bedoeld, maar meestal onbedoeld. Natuurlijk is straffen (corrigeren) nodig wanneer onethisch, of immoreel wordt gehandeld. Echter, wanneer er *onbewust en onbedoeld* gestraft wordt gaat er iets mis. Dan worden enthousiasme, initiatief en presteren in de kiem gesmoord.

EFFECT VAN STRAFFEN

Straffen heeft twee belangrijke effecten: het vermindert ongewenst gedrag en het demotiveert mensen, waardoor prestatieniveaus tot een absoluut minimum inzakken. Straffen alleen leidt NIET tot gewenst gedrag in de toekomst. Een korte toelichting:

In organisaties waar veel gestraft wordt leren mensen dat je het prettigst werkt zolang je maar precies doet wat nodig is om die straf te vermijden. 'Zo doen wij dat hier'. Dan heb je het minste 'last van management' en kun je 'je ding' doen. Buiten de kaders denken en handelen wordt vooral als risicovol ervaren en zoveel mogelijk vermeden. Initiatiefrijke mensen raken door het vele straffen gefrustreerd of haken af. Management merkt dat en heeft het gevoel aan een dood paard te trekken bij bepaalde medewerkers of teams. Wanneer dat maar lang genoeg duurt ontstaat de vraag over de 'juiste man op de juiste plaats' en wordt ingegrepen met alle gevolgen van dien.



Als je bewust en direct straft, uitlegt waarom je straft en wat er anders moet in de toekomst, dan zal betrokkene in de meeste gevallen dat ter harte nemen en zijn gedrag aanpassen. Wees bewust dat *alleen straffen* leidt tot *onderdrukken* van ongewenst gedrag. De kans is zeer wel aanwezig dat, wanneer de leidinggevende er niet is, het ongewenste gedrag direct weer terugkomt. Bijvoorbeeld bouwvakkers die de veiligheidshelmen alleen opdoen als de opzichter in de buurt is; is de opzichter weg, dan gaat direct de helm weer af. Dat maakt straffen ook arbeidsintensief: je moet ongewenst gedrag waarnemen en er direct wat aan doen om effectief te zijn.

Straffen *zonder nadere toelichting* door bijvoorbeeld te negeren, brengt medewerkers in verwarring. Dit komt doordat iedereen van nature op zoek is naar waardering en beloning. Lastig, als men soms gestraft wordt, soms niet en geen idee heeft waarom dat gebeurt.

WAAROM WE VAAK STRAFFEN

Hoe komt het dat straffen zoveel voorkomt? Het simpele antwoord is: straffen is makkelijk en werkt direct. Een leidinggevende die straft ziet meestal direct resultaat van zijn handelen en ervaart dat resultaat als 'effectief' en 'belonend'. De ander stopt op dat moment zijn ongewenste gedrag. Deze gedragsverandering van de ander is de beloning voor de actie van de leidinggevende. Gedrag dat leidt tot beloning wordt in voorkomende gevallen zeer waarschijnlijk herhaald, dus de leidinggevende blijft straffen omdat het hém iets oplevert

ALTERNATIEF

Gezien de genoemde bijeffecten is straffen, uitzonderingen daar gelaten, contraproductief op de lange termijn. Het is vanuit managementperspectief veel lucratiever om de prestaties, betrokkenheid en het werkplezier van de medewerkers te verhogen. Dat vraagt duidelijkheid over gewenst gedrag en oprechte, integere aandacht voor de mens en hun prestaties. Oprechte aandacht is voor veel mensen een enorme beloning. Het versterkt betrokkenheid, geeft energie, verbetert de sfeer en verhoogt prestaties.

Leidinggevendens dienen duidelijk te maken wat gewenst gedrag is en waarom dat zo is. Gewenst gedrag geeft invulling aan het bestaansrecht van de organisatie (ook wel '*value adding behavior*' genoemd). Wanneer gewenst gedrag ook nog eens gekoppeld wordt aan een daarbij passende (team)beloning (zoals aandacht) is de kans groot dat gewenst gedrag snel wordt geïntegreerd in het doen en laten op de werkvloer. Daarmee krijgen leidinggevendens de kans om hun aandacht te verleggen van straffen en corrigeren naar ontwikkelen van mens en organisatie.

TIP OVER BELONEN

Ga op zoek naar de juiste beloning; dat kan per team verschillen. De valkuil is dat leidinggevendens belonen vaak vertalen in 'meer salaris'; dat is meestal niet de beloning die mensen zoeken. Een welgemeend compliment, iets leuks doen met het team, maar ook terugkoppeling over de mate waarin gestelde doelen reeds zijn behaald zijn belangrijke energie gevers die mensen verleiden om een stapje extra te zetten.



CONCLUSIE

Straffen moet soms, maar als je straft doe dat dan bewust en direct. Laat straffen niet de overheersende managementstijl zijn. Als je straft, vermeld dan ook wat het gewenste gedrag is. Wanneer je daarna gewenst gedrag waarneemt, geef dan een compliment en laat je verbazen door de kracht van belonen.

Robert den Broeder r.den.broeder@trigono.nl 21 mei 2013

Over de auteur Robert den Broeder (1963): *it's my mission to help organizations to improve their performance by building the right behavior.*

Robert is oprichter en eigenaar van Trigono BV, medeoprichter van B=B. Robert volgde de opleiding Organizational Behavior Management aan de VU in Amsterdam en is daarnaast een zeer ervaren, volledig gecertificeerde ITIL® service manager, trainer en coach.

Met dank aan Annerieke Ruijter voor haar bijdragen.