

Waarom 1 minuut complimenten werken

Ken Blanchard

Waarom Een-minuut complimenten werken

‘Laten we eens een paar voorbeelden bekijken,’ zei de One Minute Manager. ‘Misschien zal het je dan duidelijk worden waarom Een-minuut complimenten zo goed werken.

Ik begin met een voorbeeld van een duif en dan kunnen we het later over mensen hebben,’ zei de manager. ‘Want mensen zijn dan wel geen duiven, ze gedragen zich vaak wel zo. Maar mensen willen niet gemanipuleerd worden door andere mensen. Onthoud dat en respecteer het. Het is de sleutel tot goed management.

Stel dat je een ongetrainde duif hebt en je wilt dat hij een hok binnen gaat in de linkerbenedenhoek. Daarna wil je dat hij het hok oversteekt naar de rechterbovenhoek om daar met zijn rechterpoot op een pedaaltje te drukken.

Stel dat we niet ver van de ingang een machientje plaatsen waarmee we de duif eten en drinken kunnen toedienen wanneer wij dat willen. Wat denk je dat er gebeurt als we de duif in het hok zetten en wachten tot hij van de linkerbenedenhoek naar de rechterbovenhoek gaat, met zijn poot op dat pedaaltje drukt waarop ons machientje hem te eten en te drinken geeft?’

‘Ik denk dat hij van honger en dorst zou omkomen,’ zei de jongeman.

‘Inderdaad. Op die manier zullen we een hoop duiven verliezen. De duif gaat dood omdat hij geen idee heeft van wat hij wordt verondersteld te doen.’

‘Nu is het natuurlijk niet zo moeilijk om een duif te trainen dit alles aan te leren. Alles wat je moet doen is een touwtje spannen niet te ver van de plaats waar de duif het hok binnenkomt. Als hij dat doet en het touwtje aanraakt gaat ons machientje--boem!-- werken en krijgt de duif te eten. Het zal niet lang duren of je ziet dat de duif snel naar die bepaalde plek gaat. Naar welke plek?’

‘Rechtsboven in het hok,’ zei de jongeman.

‘Juist. En daarom hou je op de duif te voeden als hij op die plek van dat touwtje arriveert, maar je spant het touwtje een eindje verder, niet te ver van de vorige plek maar in de richting van je doel – en dat is die rechterbovenhoek. Die duif gaat nu eerst naar zijn oude plek, maar hij krijgt daar niets. Spoedig zal hij verder trippen naar de plaats waar het touwtje gespannen is en, boem! de machine gaat af en de duif krijgt z’n voer.’

‘Nu span je je touwtje weer een eindje verder. Weer in de richting van je uiteindelijke doel, maar ook weer niet te ver van die vorige plek. Zo gaan we door, telkens komt ons touwtje dichterbij in de richting van de rechterbovenhoek, tot het zover is dat de duif alleen te eten krijgt als zijn rechterpoot ons pedaaltje aanraakt.’

‘Waarom eerst al die andere kleinere doelstellingen?’ vroeg de jongeman verwonderd.

‘Omdat met die hele serie touwtjes die we telkens een eindje verder hebben gespannen we de duif doelstellingen gaven die hij aankon. De sleutel om iemand op te leiden voor het verrichten van een nieuwe taak is hem/haar in het begin iets ongeveer goed te laten doen opdat hij het uiteindelijk helemaal goed doet. Dat uitgangspunt gebruiken we altijd om kinderen en dieren iets te leren, maar we vergeten die methode onmiddellijk als we met grote mensen, volwassenen, te maken krijgen. Dat zie je ook bij die dolfinariums, die we tegenwoordig overal hebben. De show met de dolfijnen eindigt meestal met een grote dolfijn, die over een touw springt dat hoog boven het water gespannen wordt. Zo hoog dat als de dolfijn weer omlaag duikt het opspattende water op de eerste tien rijen de toeschouwers drijfmat maakt.

De mensen vragen zich na afloop van de show af hoe ze die dolfijnen dat kunnen leren.

‘Je denkt toch niet dat ze in een boot de oceaan opgaan, een touw boven het water spannen en net zolang “Op, op” roepen tot een dolfijn uit het water springt om over dat touw te vliegen? En dan zeggen: Laten we die vangen, dat is een goeje?’

‘Nee,’ zei de jongeman, ‘maar daarmee zou je wel een goeje pakken.’

Ze moesten er samen hard om lachen

‘Zo is ’t,’ zei de manager, ‘toen ze de dolfijn hadden gevangen wist dat dier niet hoe het over een touw kon springen. Toen ze hem dus begonnen te trainen in een groot zwembad, waar denk je dat ze dat touw toen hebben gespannen?’

‘Langs de bodem van het zwembad,’ antwoordde de jongeman.

‘Natuurlijk,’ zei de manager. ‘Elke keer als de dolfijn over dat touw zwom – en dat gebeurde elke keer als hij over de lengte van het bad zwom – kreeg hij te eten. En al spoedig spanden ze dat touw wat hoger.’

‘Als de dolfijn onder het touw doorzwom kreeg hij niets. Maar elke keer dat hij erover zwom kreeg hij een visje. Het resultaat was dat de dolfijn altijd over het touw zwom. Toen vonden ze het tijd het touw een tikje hoger te spannen.’

‘Waarom hoger?’ vroeg de jongeman.

'In de eerste plaats omdat het doel hen duidelijk voor ogen stond: die dolfijn moest hoog boven het water over dat touw springen.

Maar in de tweede plaats is het voor de trainer niet erg opwindend om het publiek te moeten vertellen: "Dames en heren, de dolfijn heeft het weer gedaan'. Iedereen mag dan in het water turen maar ziet niets. Ze hebben dat touw dus telkens wat hoger gezet tot het de oppervlakte van het water had bereikt. En al die tijd begon de dolfijn te leren dat om over dat touw heen te komen hij gedeeltelijk uit het water moest springen, maar dat hij dan wèl te eten krijgt. En toen dat doel eenmaal bereikt was konden ze het touw hoger en hoger boven het water spannen.'

'Doen ze dat op die manier?' vroeg de jongeman nadenkend. 'Nou ja, ik begrijp best dat die methode met dieren kan werken, maar gaat het niet wat te ver die methode ook op mensen toe te passen?' 'Nee, dat is in feite gewoon heel natuurlijk,' zei de manager. 'We doen allemaal hetzelfde met onze kindertjes. Hoe denk je dat we ze leren lopen? Door ze overeind te zetten en "Loop" te zeggen? En als het hard valt het op te pikken een paar klappen op de billetjes te geven en te zeggen: "Ik heb toch gezegd dat je moest lopen?"'

Nee, je zet dat kind overeind, de eerste dag strompelt het wat, je wordt geweldig geestdriftig en je knuffelt en kust dat kind. De volgende dag staat het een paar seconden alleen en het wordt weer bedekt met zoentjes en knuffels.

'En ten slotte komt het kind tot de ontdekking dat het erg leuk is om zo wat rond te strompelen. Hij slaagt er ten slotte in te gaan lopen.

Hetzelfde gebeurt als je een kind wilt leren praten. Stel dat je een kind wil leren zeggen: "Mag ik alsjebelieft een glaasje water." Als je zou wachten tot het kind dat hele zinnetje kan uitspreken zou het kind van dorst omkomen. Wat doe je dus? Je roept: "Water, water" tot het kind op een dag volkomen onverwachts "Atte,atte" roept. Iedereen springt op van plezier, het kind wordt weer geknuffeld en gezoend, oma wordt gebeld zodat het kind door de hoorn "Atte,atte" kan roepen. Dat was dan wel geen water maar het kwam er al dichtbij.

Omdat je niet wilt dat een kind van 21 jaar straks in een restaurant "Atte,atte" zegt als het een glas water wil hebben, begin je langzamerhand alleen tevreden te zijn als het "water" zegt en daarna begin je met het woordje "alsjebelieft". Al deze voorbeelden illustreren dat het bij een training bijzonder belangrijk is een winner te "pakken" als hij in het begin iets min of meer goed doet en hem langzamerhand naar het verlangde gedragspatroon te leiden. Met een "winner" hoef je niet zo vaak prijzend op te treden omdat goede deelnemers zelf wel weten wanneer ze bepaalde dingen goed doen en zichzelf er dan ook toe brengen het nog beter te doen.'

'Is dat de reden waarom u nieuwe mensen in het begin nauwgezet begeleidt?' vroeg de jongeman,

of doet u dat ook met meer ervaren mensen als ze aan iets nieuws beginnen?’

‘Ja,’ zei de One Minute Manager. ‘De meeste managers prijzen hun mensen pas als ze iets precies goed doen. Het resultaat is dat veel mensen nooit tot grote prestaties komen omdat hun managers er alleen maar op uit zijn hen te pakken als ze de dingen verkeerd doen, als ze er niet in slagen de uiteindelijk te halen prestatie waar te maken. In het geval van onze duif zou je niet alleen wachten met hem te eten te geven tot hij eindelijk op dat pedaaltje trapt, maar je zou hem ook nog extra straffen door middel van stroomstootjes om hem te motiveren. . .’

‘Dat lijkt me niet erg effectief werken,’ opperde de jongeman.

‘Nee, dat zou het zeker niet,’ zei de One Minute Manager. ‘Want nadat die duif een tijdje straf gekregen heeft zou hij, omdat hij niet weet hoe hij de straf kan ontlopen, in een hoek van het hok gaan zitten en zich niet meer bewegen. Voor die duif is dat hok namelijk een vijandelijke omgeving en dan moet je geen enkel risico nemen.’

‘En dat is wat we vaak doen met nieuwe, onervaren mensen in een bedrijf. We heten ze welkom, we maken de ronde om iedereen te ontmoeten en dan laten we ze alleen. Niet alleen dat we ze nooit te “pakken” nemen als ze iets min of meer goed doen, maar van tijd tot tijd hanteren we de hakbijl om ze te motiveren. Dat is in feite het meest populaire leiderschap. Die stijl, dat is ‘t, zeggen ze.

We noemen het de “laat alleen-hakbijl”-stijl. Je laat iemand aan zijn lot over, je verwacht een goede prestatie en wanneer je die niet krijgt pak je de hakbijl.’

‘Wat gebeurt er met die mensen?’ vroeg de jongeman.

‘Als je in een bedrijf hebt rondgekeken – en ik begriep dat je al hier en daar bent wezen kijken – moet je dat weten, want je hebt ze zeker gezien. Zij doen zo weinig als maar mogelijk is. Ze trachten alleen niet in de weg te lopen.’

‘En dat is voor een groot deel te wijten aan een zwak management.’ De jongeman legde zijn bloknot neer. Hij dacht na over wat hij had gehoord. Hij begon in te zien wat Een-minuut management inhield: een praktisch stuk gereedschap voor het zakenleven. Het was verbazingwekkend te zien hoe zoiets simpels als Een-minuut complimenten werkte, zowel binnen als buiten de zakenwereld. ‘Dat doet me denken aan het verhaal van mijn vrienden die een nieuwe hond hadden gekregen,’ zei de jongeman. ‘Ze belden me op en vertelden me dat ze die hond nu thuis hadden en wat ik vond van hun methode om die hond op te voeden.’

De manager aarzelde met zijn vraag: 'En hoe wilden ze die hond dan opvoeden?'

'Ze zeiden dat als die hond iets op het kleed gedaan had, zij hem oppakten, zijn neus in zijn ongelukje duwden, hem vervolgens met een krant een tik op zijn kont gaven om hem daarna uit een klein raampje in de keuken te gooien zodat het dier op de binnenplaats belandde waar het werd verondersteld die boodschappen te deponeren.

Toen ze me vroegen hoe die methode zou uitwerken moest ik erg lachen want ik wist precies wat er zou gebeuren. Na een dag of drie zou die hond zijn hoopje op het kleed doen en vervolgens snel uit dat raampje springen. De hond wist namelijk niet wat hij moest doen, maar hij wist wél dat hij na zo'n hoopje maar het beste snel weg kon werken.'

De manager bulderde van het lachen. Maar hij was het eens.

'Da's een goed verhaal,' zei hij. 'Want dat is precies wat je met straf bereikt bij iemand die onzeker is, gebrek aan vertrouwen heeft of geen ervaring heeft opgedaan. Als onervaren mensen niet tot een bepaalde prestatie komen (en dat is je uiteindelijke doel) dan moeten we terug naar het bepalen van de Een-minuut doelstelling in plaats van ze te straffen. Want we moeten er zeker van zijn dat ze begrijpen wat van hen wordt verwacht.'

'Dus na de Een-minuut doelstelling probeert u ze iets goed te laten doen?'

'Exact,' zei de manager. 'Je moet in het begin altijd situaties scheppen waardoor je iemand kunt prijzen, een Een-minuut compliment kunt geven.' Toen, terwijl hij de jongeman recht aankeek zei de manager: 'Jij bent iemand die enthousiast is en dingen snel in zich opneemt. Daarom vind ik het leuk om de geheimen van Een-minuut management met je te delen.' Beiden glimlachten. Ze herkennen een Een-minuut compliment onmiddellijk.

'Ik vind het leuker een compliment dan een reprimande te krijgen,' lachte de jongeman.

'Ik denk dat ik nu langzamerhand wel weet hoe Een-minuut doelstellingen en Een-minuut complimenten werken. Het klinkt inderdaad overtuigend.'

'Uitstekend,' zei de One Minute Manager.

'Maar ik kan me nog niet voorstellen waarom de Een-minuut reprimande zou moeten veranderen,' dacht de jongeman hardop.

'Laat me er je dan maar eens wat van vertellen,' vond de One Minute Manager.