

DAVRANIŞLI PERFORMANS YÖNETİMİ(*)

Dr. Ed LAWLER

ÖZET

Öğrenme çoğunlukla psikolojik bir süreçtir fakat kişilik, tutum ve motivasyon gibi kavramları inşa eden örgütsel davranış kadar popüler olamamıştır. Aynı anda öğrenmenin davranışsal, bilişsel ve sosyal yönleri olduğu da pek bilinmeyen bir açıdır. Bir çok zıt öğrenme teorisine rağmen, öğrenmenin büyük ölçüde tecrübelerden ve edimsel koşullanmanın analizlerinden türediği hakkında ortak bir görüş vardır. Pekiştirme öğrenme sürecinde en önemli prensip olarak kabul edilir ve davranışsal performans yönetimi ile yakından ilgilidir. Klasik etki yasalarına göre, pekiştirme, bir davranışın tekrarlanmasını sağlayacak yönde yapılan ve o davranışı güçlendiren her şeydir. Pekiştiriciler olumlu veya olumsuz olabilir fakat her ikisinde davranışın yapılma eğilimini ve sıklığını artırır. Öte yandan ceza davranışın yapılma sıklığını ve eğilimini azaltır. Ayrıca sönme denen olay ile de (davranış sonucuna tepki vermemek) bir davranışın yapılma sıklığı zaman ile azalır.

Öğrenmenin direkt uygulanması ve pekiştirme prensibinin büyük çoğunluğu davranışsal performans yönetimidir. Hem maddi hem de maddi ol-

mayan geribildirimler önemlidir. Davranışsal performans yönetimi düzenli davranış değişimi yaklaşımının şu aşamaları ile etkili bir şekilde uygulanabilir; performansla ilgili olan davranışı tanımla, ne kadar sıklıkla yapıldığını ölç, bu durumun öncesini ve sonuçlarını analiz et (ABC), olumlu pekiştirme taktiği ile sürece müdahale et ve kritik performans davranışlarının sıklığını artır, müdahalenin etkisini değerlendir ve performansı artışını kontrol et. Genel olarak davranışsal performans yönetimi ve özel olarak düzenli davranış değişimi hem üretim sektöründe hem de servis örgütlerinde işçilerin performansını artırmak için gösterilmiştir.

Öğrenme Amaçları

-Öğrenmenin teorik sürecini tanımla: Davranış, biliş ve sosyal.

-Etki, olumlu ve olumsuz pekiştirici ve cezanın öneme dikkat ederek pekiştiricinin ilkelerini tartış.

-Hem maddi hem manevi ödüllere değinerek düzenli ödül sistemlerini analiz et.

-Davranışsal performans yönetiminin adımlarını ve sonuçlarını ve ya düzenli davranış değişimini sun.

(O.B Mod)

EN İYİ PRATİK YÖNTEM OLAN LİDERLERİN TAVSİYELERİYLE BASLAYALIM

Ed Lawler: Ödemelerin performans yönetimi üzerindeki karışıklığı konusundaki etkili organizasyonların merkezinin yöneticisi.

Doktorasını 1964'te California Üniversitesindeki Profesör Lyman Porter'ın yönetimi altında yaptıktan sonra, Dr. Lawler'in farklı bir akademik kariyeri olmuştur. 200'den fazla makalesi ve 30'dan fazla kitabı basılmıştır ama en iyi bilinen araştırması, ödemenin ödül olarak yapılması üzerine yaptığı araştırmalar ve pratikteki uygulamalarıdır. Ödemelerin davranış yönetimindeki tek pekiştirici olması-

na rağmen, Lawler bu sistemin günümüz organizasyonlarında da insan başarısını artıracak etkili fakat karmaşık bir yol olduğuna dikkat çekmektedir.

Soru; Ödeme memnuniyetsizliği kaçınılmaz mıdır?

Lawler: Evet. Genellikle işçilerin %50'den fazlası ödemelerinden ya da ödeme şekillerinden memnun değildir. Fakat yine de sadece tek bir şey bile bu durumu daha iyi veya daha kötü yapabilir. Bazı şirketlerde, işçilerin %70'i ya da %80'i mutsuzdur. Fakat sizin nihai amacınız çalı-

şanlarınızı memnun etmekse, uzun bir süre uğraş vermeniz gerekebilir... Problem şudur ki onların ödemelerinin ne kadar adil olduğuna karar verme sırası geldiğinde, insanlar oldukça memnuniyetsiz kıyaslamalar yaparlar – biz her zaman bizden daha iyi yapabilen insanlar buluruz ve biz her zaman diğer insanlar gibi çalışmamız gerektiğini hissediyoruz. Hatta Birleşik Devletlerdeki maaşı iyi bile olan bazı Üst Seviye Yöneticisi (CEO): 'Michael Jackson ya da Michael Jordan kadar çok çalışıyorum bunun yanı sıra bir sürü sorumluluğum da var' diyeceklerdir.

Ve maaşlarının piyasa tarafından belirlendiğini söylerler. Eğer ben onları eleştirecek olsaydım onlara: ‘ Jackson ya da Jordan gibi doğrudan kar payını etkileyici olan bilet satışlarından sorumlu olmadıklarını belirtirdim. Bana göre problem üstteki ve dipteki dolar farkı değil, problem üst ve alt arasındaki trafik ayırımıdır- üst sınıf sürekli iyi çalışırken alt kesim kendini geliştirmez hatta daha da geriler. Çünkü alt kesim para ödülleriyle pay almaz. Bu kesimdeki bir çalışandan şu sözleri duymak muhtemeldir: ‘Eğer bu işi kaparsak onlar zengin olacaklar, ama biz yine aynı maaşı almaya devam edeceğiz, o zaman ben niye bu piyasadaki işin alınmasından heyecan duyayım ki?’ Bu bir şirkette duyulabilecek çok genel; ama, bir o kadar da hayati öneme sahiptir. Gittikçe daha çok şirketin (yaklaşık %20) bütün çalışanlarını kapsayan planlar yapması beni de mutlu etmektedir.

Soru 2: Bir şirket kalifiye insanları işe almak ve onları bünyesinde barındırmak için başka neler yapabilir?

Lawler: Gelenekli şirketler nokta.com-şirketlerle yarışmayı denememeliler. Çünkü bu yarış kaybetmenin yanı sıra uluslararası sistemlerini de kaybederler. Ama şunu da söylemeliyim ki gelenekli şirketler mal varlıklarına çekidüzen vermelilerdir. En azından şirkette 5-10 sene kalacak ve bir kariyer beklentisi olmayan insanları bulmaya çalışmalıdırlar ki ben buna ‘tek eşlik’ diyorum. Bu tam olarak şirkete bağlılık değil de göreve ve emirlere bağlılık olarak düşünülebilir.

Soru 3: İş memnuniyeti ne zaman devreye girer?

Lawler: Onlarca yıllık çalışmalar göstermiştir ki, isteklendirme insanların iyi performans sergile-

yince ne kazanacaklarını bildikleri anda ortaya çıkar. İşçilerin şu anki tatmin olma durumu onların şirkette kalıp kalmayacaklarını göstergesi olabilir ama onların gelecekte nasıl bir performans sergileyeceğini göstermez... Tabii ki insanların ücretlerinden memnun olmasını istersiniz. Bunun aksi durumunda işten ayrılırlar, ama burada ki anahtar soru şudur: Daha iyi performans gösterip daha iyi çalışarak şirketi daha iyi noktalara getirdiklerinde daha iyi ücretler alacaklarına inanıyorlar mı? İşte, bu güven duygusunu yerleştirmek çok zordur. Bunu, bir kısmı insanlara nasıl davrandığımızdan belli olur; ama, büyük bölümü de ödediğiniz ücretlerden anılır. İnanılabilirliği var mı? Bir sisteme mi bağlı? Performansı ücretlere yansıtabiliyor mu? V.s.

Soru 4: İnsanların, en azından onları tatmin edecek bir ücretle ödüllendirilmesinin gerekliliği hakkında konuşuyorsunuz. İş piyasasındaki birçok sektörü ele alırsak; siz, bu kadar insanın memnun olmadığı halde çalıştığını düşünebilir misiniz?

Lawler: Onlara, piyasada kabul gören ücretin en azından %80 veya %85’ini vermek zorundasınız; yoksa işi bırakırlar. Sıcak piyasada her şirket şu ikilem arasında kalır: İşçi ücretleri dış piyasadaki ücretlerin seviyesine yükseltmek ya da işi bırakma tehdidiyle karşılaştıktan sonra ücretleri artırmak. Özel yeteneği olan bir işçiye performansı arttığı halde 3 yıl boyunca piyasanın %25 %30 altında ücret verebilirsiniz. Bunun düzeni nerede? Burada doğru olan şey piyasa düzenlemesi yapmaktır. Bu kimse bunu yapmaya eğilimli değildir. Birçok şirket ücretlerini sabitlemiştir ve kişiye değil, yapılan işe ücret verirler. ‘Eğer bu işçiye yıllık %15 %20’lik bir artış garanti edersem, o zaman da onun

yetenekleri için vereceğim primlerin önünü kesmiş olurum ve bu yüzden bütün ücret yelpazesini ayarlamamız gerektir’ derler. İşe dayalı ücretlerin artık çağdışı olduğunu düşünüyorum, buradaki anahtar nokta kişilerin piyasadaki değerini şahsiyetlerine ve yeteneklerine göre belirlemektir. Çünkü kişilerin market değeri, bir işin market değerine göre çok daha değişkenlik göstermektedir... Birçok ileri teknoloji şirketi bir grup işçiyi o şirketin çekirdeği olarak görürler (%10, %20) ve onları bünyelerinde barındırmak için ellerinden geleni yaparlar. Bu çekirdek gruptaki bir çok işçi genellikle teknolojik bölümdedirler ve birbirlerine bağlantılı olarak teknolojik üretim ve yeni tasarımlar yapabilirler. Bu durumda geriye kalan %75 %80lik grupta katkı sağlayan bir gruptur ama onlar işi bırakabilirler ve yerlerine yeni elemanlar alınabilir. Yine de bu insanların piyasa değerleri hakkında endişelenmenizde fayda vardır. Çünkü işçi değişimi yüksek maliyetli bir durumdur.

Soru 5: Peki bu %80’lik kısım %20’lik kısma içerlemiyor mu?

Lawler: Çekirdek ve çekirdek olmayan yaklaşım belli bir politika olmamalıdır. İnsanlar bazı insanların özel ücretler aldığını kendileri fark edeceklerdir. Ama bu durumu mümkün olduğunca şeffaf tutmaya çalışın. Yoksa çekirdek gruptan dışlanırsınız ya da onların istenilen performansı vermesini engelleyebilirsiniz.

İşin özünde, bu örgütlü davranış metninin tamamı günümüz örgütlerinden insanları daha yüksek performans vermeleri için nasıl yönetip yönlendireceğiniz üzerinedir. Çoğu bölüm doğrudan ya da en azından dolaylı olarak insan kaynaklarının nasıl daha verimli hale getirile-

bileceği ile ilgilidir. Edward Deming'in 'Total Kalite Yönetimi', Steven Covey'in 'Çok Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı' ve Peter Senge'nin 'Örgütleri Öğrenme' gibi birçok savunucusu bulunan tekniklerde söylenen şeylerle hemen hemen aynı olduğu söylenebilir. Akademik yaklaşımlar yeteri kadar doğrudan uygulanmasa da ve popüler yazarların teknikleri genellikle 'hızlı tasarımlar' ve 'gelip geçici moda' olduğu için geçip gitse de yüksek performans için yapılan akademik ya da müşavirlik çözümleri yanlış değildir. İş tasarımı ve hedef belirlemeye benzer olarak, davranış yönetiminde bu kriterleri karşılar. Davranış yönetimi savunucularından biri özellikle şu noktanın altını çizer :

Davranış Performans Yönetimi bir süreliğine tecrübe edildikten sonra başka iyi bir fikir için kenara atılacak bir düşünce değildir. Bu insanların nasıl davrandığını açıklayan bir bilimdir. Yerçekiminin gittiği yerden daha öteye gidemez. Bu değişen dünyada, davranış bilimi, verdiğimiz her kararın başlangıç noktası, uyguladığımız her teknoloji ve en iyi verimleri almak için işe aldığımız her bireyin kilit noktası olarak kalmaya devam etmelidir.

Bu bölümüm amacı, davranış yönetim yaklaşımının sunumu için öğrenme teori ve prensipleri üzerine bilgi sahibi olmaktır. İlk bölüm öğrenmenin teorilerini özetler: Davranışsal, bilişsel ve sosyal bilişsel. Sonraki bölümde pekiştirmenin prensipleri ve cezaya değinilmiştir, takip eden bölümde ise maddi ve manevi ödüllerin değerlendirilmesi vardır. Her iki adım da 'Örgütsel davranış değişiminin' yani kısaca 'Ö.D Değ.' ve sonuç bölümünde araştırma ve uygulamalar önem verilmiştir.

ÖĞRENME TEORİSİNİN ZEMİNİ

Öğrenme teorisi örgütlü davranışlarda, motivasyon ya da kişisel teoriler kadar yaygın olmasa da hem bilge kişiler hem de pratisyenler bunun insan kaynaklarının etkili yönetimi ve gelişimi üzerindeki etkisini üzerinde hem fikirdirler. Aslında, uygulamada tamamen, örgütlü davranış dolaysız ya da dolaylı olarak öğrenmeden etkilenir. Örneğin, bir işçinin becerisi, bir müdürün tutumu, bir asistanın motivasyonu, bir satış elemanının özgüveni ve optimistliği, bir muhasebecinin giyimi hep öğrenilmiş şeylerdir. Öğrenme sürecinin ve prensiplerinin uygulanması ile, işçilerin davranışları analiz edilebilir ve onların performansını yükseltecek şekilde yönetilebilir.

Her bir teorinin en temel amacı soru olan bir fenomeni daha iyi anlamak ve açıklamaktır. Teoriler mükemmelleştiklerinde, uluslararası şekilde uygulanabilirler ve tahmin ve kontrolü ortaya çıkarırlar. Bu yüzden, mükemmelleştirilmiş bir öğrenme teorisi, öğrenmenin tüm evrelerini açıklayabilir (nasıl, ne zaman ve neden), uluslararası uygulaması olur (çocuklar, kolej öğrenciler, müdürler, işçiler) ve durumları kontrol ve tahmin yeteneği sağlar. Bugüne kadar böyle bir öğrenme teorisi var olmamıştır. Öğrenmenin bazı prensiplerinin –pekiştirme gibi- tahmin ve kontrolü artırdığı üzerine genel bir kanaat oluşmuş ise de teorik öğrenme üzerine birçok karşıt görüş vardır. Fakat bu öğrenme teorisini geliştirmek için hiçbir teşebbüste bulunulmadığı anlamında gelmez. Bu teorileri anlamak hem genel hem de davranış performans yönetimin çzümlenmesinde büyük önem taşır

Davranışla İlgili Teoriler

En geleneksel ve araştırılmış teori psikolojideki davranışçı düşünce okulundan gelir.

Örgütlü ödül sistemleri ve öğrenmesi prensiplerinin çoğu ve bu bölümde bahsedilen davranış performans yönetimi davranış teorileri üzerinedir.

Klasik davranışçılar, örneğin Rus öncü Ivan Pavlov ve Amerikalı John B. Watson etki tepki (E.T) arasında bağa ve işbirliğine dayanarak öğrenmeye katkı sağlamışlardır. Etkiyi yapan davranışçı, Amerikalı psikolog Skinner, öğrenmede etki tepki üzerine daha çok önem vermiştir. Etki tepki ve tepki etki üzerindeki vurgu öğrenmenin bağdaştırıcı teorileri üzerinde bir etiket olmuştur. Etki tepki klasik, şartlı cevaplama ile ilgilenirken, tepki etki ise aletli ya da uyarıcı ve şartlanma ile ilgilenir. Bu şartlanmanın süreçlerini anlamak örgütlü davranışları anlamak ve değiştirmek için hayati önem taşır.

Klasik Sartlanma

Pavlov'un köpekleri kullanarak yapmış olduğu klasik şartlanma deneyi davranış bilimindeki gelmiş geçmiş en meşhur çalışmadır. Bu çalışma Pavlov'un köpeğin ağızından akan salya miktarını doğru ölçmesi ile yaptığı basit bir çalışmadır. Eti köpeğe sunduğu zaman (şartsız uyarıcı) Pavlov köpeğin ağızında bol miktarda salya görmüştür (şartsız tepki). Diğer elinde ise sadece zili çalmıştır. (nötr uyarıcı). Köpeğin ağızından salya gelmemiştir. Pavlov daha sonra eti verirken de zili çalmıştır. Bu işlemi birkaç kez yaptıktan sonra Pavlov eti vermeden zili çalmıştır. Bu kez köpek ortada et olmadığı halde zil sesini duyunca salya salgılamıştır. Köpek zil sesine salgı salgılayacak şekilde klasik şartlanmıştır. Böylece klasik şartlanmaya nötr uyarıcı ile şartsız uyarıcının birleşmesi ile ortaya çıkan şartlı tepki diyebiliriz. Bir diğer sözle etki tepki öğrenilmiştir. Pavlov'un deneyi büyük bir kırılma noktasıdır ve öğrenmeyi kavramak üzerinde uzun süren bir etki bırakmıştır.

Klasik şartlanmanın teorik mümkünlüğüne ve geniş bir yelpazede uygulanabilirliğine, hatta modern pazarlama gibi bir çok sektörde uygulanmasına rağmen, birçok çağdaş öğrenme teorisi bunun insan öğrenmesinin sadece çok küçük bir bölümü olduğu üzerinde hemfikirdirler. Özellikle Skinner klasik şartlanmanın sadece refleksif tepki davranışlarını incelediğini düşünmüştür. Uyarıcı tarafından oluşturulan gönülsüz davranışlar vardır. Skinner daha genel ama daha karmaşık olan insan davranışlarının sadece klasik şartlanma ile açıklanamayacağını öne sürmüştür. Neden etki tepki psikolojisini bıraktığını açıklarken şunlara değinmiştir: 'İnsan davranışının büyük bir kısmı sadece pekiştirici kullanıldığı için bir uyarıcı tarafından yönlendiriliyor.' Bu yüzden Skinner yoğun çalışmalar sonucunda 'davranış sonuçların fonksiyonudur, klasik şartlanmada ki uyarıcının değil' şeklinde bir sonuca varmıştır. Ona göre bir çok davranış çevreden olumlu sonuçlar almak için yapılan işlerdir. Bu tür davranış fiilî şartlanma ile oluşur.

Fiilî Şartlanma

Fiilî şartlanma bir davranışın sonucu olarak öğrenme ile ilgilidir (etki-tepki). Davranışın klasik, şartlı gibi sebepleri ile ilgilenmez. Klasik ve fiilî şartlanma arasındaki farklar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Klasik şartlanmada etki üzerindeki değişim (şartsızdan şartlıya) belli bir tepkiyi ortaya çıkarır. Fiilî şartlanmada, bir çok muhtemel uyarıcı arasında bir tepki ortaya çıkar. Fiilî şartlanmada uyarıcının durumu davranış biçimi olarak görülür. Tepkiyi doğurmaz ama insanın tepkiyi anlaması için bir ipucu olarak görev yapar. Fiilî şartlanmanın en önemli yanı tepkinin ne sonuç vereceğidir. Klasik şartlanmada davranışların gücü ve sıklığı genellikle uyarıcının sıklığı ile belir-

lenir. Fiilî şartlanma ile fiilî şartlanmanın davranışın gücü ve sıklığı genellikle sonuçlar tarafından belirlenir.

2. Klasik şartlanma sürecinde, ödül olan şartsız uyarıcı her zaman verilir. Fiilî şartlanmada ödül sadece organizma doğru tepkiyi verirse verilir. Organizma çevreyi yönetmelidir yoksa ödül alamaz.

İnsan öğreniminde fiilî şartlanmanın etkisi klasik şartlanmanın etkisinden daha büyüktür. Bugün, Skinner'ın 1990'da ölmüş olmasına rağmen, onu fikirleri yanlış sunulmaktadır, fiilî şartlanma daha genişletilmekte ve rafine edilmektedir, tarihi analizler bazı kısıtlamaları beraberinde getirmekte ama aynı anda katkılarda sağlamaktadır ve pazarlama ve performans yönetimi üzerinde uygulamalar yapılmaktadır. Fiilî şartlanma örgütlü davranışların büyük bir kısmını da açıklamaktadır. Örneğin işçiler kendilerine yiyecek, giyecek ana barınak almak için günde 8 saat, haftada 5 gün çalışırlar. Çalışmak yiyecek, giyecek ve barınma sağlamak için yapılan şartlı tepkidir.

Bazı iç maddeler doğru fiilî analizlerden elde edilebilir. Örgütlü davranışın sonuçları çevreyi ve işçi davranışlarını büyük ölçüde değiştirebilmektedir. Müdürler tahmin ve hedef tutturmak için örgütlü davranışların sonuçlarını analiz edebilirler. Bazı örgütlü davranış araştırmacıları sorumluluk artışı gibi alanları incelerler çünkü kötü durumlarda daha fazla masraftan kaçınmak gerekir (zararın nesinden dönülse kârdır.).

Bilis Teorisi

Davranışla ilgili performans yönetimini daha iyi anlamak ve bunu sosyal biliş teorisine yerleştirmek için, biliş teorisinde öğrenmeyi anlamak için kullanılan bir yöntemdir. Edward Tolman, biliş teorisinin en önde

gelen öncüsü olarak bilinir. Biliş teorisinin bilişle alakalı çevre davranışları ve beklentilerin ortaklığı ile oluştuğu fikrindedir. Bu teoriyi kontrollü deneyler aracılığı ile oluşturmuş ve test etmiştir. Aslında bir çok bilim adamı bu tür deneylerde bilindik hayvanlar kullanmasına rağmen Tolman psikolojik alanda kobay faresini kullanan ilk bilim adamıdır. Farenin labirent içerisinde belli bir amaca, yiyeceğe doğru gittiğini tespit etmiştir. Labirentteki her yol seçiminde beklentiler oluşturulmuştur. Diğer bir deyişle fare hangi yoldan giderse o yolun onu yiyeceğe ulaştıracağını öğrenmiştir. Eğer labirentin sonunda fare yiyeceğe ulaşırsa davranış ve beklenti arasındaki bağ kuvvetlenmiş olur ve öğrenme gerçekleşir. Klasik ve fiilî şartlanmadaki etki tepki ve tepki etkiye ters olarak Tolman'ın yaklaşımı etki-etki olarak adlandırılabilir ya da davranış ve beklenti arasındaki bağı anlamak olarak adlandırılabilir.

Bilişsel öğrenmeyi göstermek amacıyla yapılan bir diğer çalışmada Köhler tarafından şempanzeler kullanılarak yapılan havada asılı duran muzun alabilme deneyidir. İlk başta şempanzeler muzun zıplayarak almayı denemiş fakat başaramamıştır. Daha sonra odanın diğer tarafına koyulan kutuları görmüşler ve kutuları sürükleyerek üstüne çıkmışlar ve muzun almışlardır. Köhler bu duruma karmaşık içsel öğrenme demiştir. Problemin çözümü parçalar halinde değil de bir bütün olarak sunulmuştur bu da uyarıcının yeni tepkiler vermesini sağlamıştır. 1927 de ünlü filozof ve eleştirmen Bertrand Russell şu sonuca varmıştır:

'İki türlü öğrenme vardır. Birincisi kişisel deneyimlerle ve ikincisi de Köhlerin içsel öğrenme dediği yol ile.'

Bugün, bilişsel teori, öğrenme teorileri üzerinde etkili olmuş edininim ve geçiş süreçlerinden ziyade insan yeterliliğinin

yapı ve süreci üzerinde durmaktadır. Örgütlü davranışta, bilişsel yaklaşım genellikle motivasyon teorilerinin üzerine uygulanmıştır. Beklentiler, katkılar, kontroller ama hedef seçimi örgütlü davranışın amaçlılığını gösteren bilişsel terimlerdir. Şu an bir çok araştırmacı bilişsellik ve örgütsel davranış arasındaki ilgi ve bağı araştırmaktadır.

Sosyal Öğrenme ve Sosyal Bilişsel Teori

Sosyal psikoloji teorisine benzer olarak dünyaca ünlü psikolog Albert Bandura'nın yoğun çalışmalarını temel alan bu metin, sosyal bilişsellğe bir genel bakış içerir. Sosyal öğrenmenin ilk tespitinden sonra, tartışmanın yönü sosyal bilişsellğe kayar ve modellemeyi ve ferdi verimliliği türetir.

Sosyal Öğrenme

Bu teorik yaklaşım hem davranışçı hem de bilişsellik terimlerini entegre ederek, entektif, bilişsel ,davranışçı ve çevredeki belirleyicileri harmanlayan ilk yaklaşımdır. Sosyal öğrenmenin temellerini klasik ve edimsel koşullanmadan aldığı bilmek altı çizilecek bir noktadır. Bir o kadar önemli başka bir nokta ise sosyal öğrenmenin, öğrenmenin sadece etki tepki ve sonuçlarından ibaret olmadığı ve daha ötesi olduğunu tespit ederek klasik ve fiili şartlanmaları geçmesidir. Sosyal öğrenme teorisi öğrenmenin modelleme ve şahsi kontrol ile de olacağını öne sürer. Bu yüzden sosyal öğrenme hem klasik hem de fiili şartlanmayı kabul etse de onların çok kısıtlayıcı olduklarını belirtir ve onların içinde modelleme ve kişisel kontrol öğelerinin olmadığını belirtir.

Sosyal Bilişsellik

Bu teori son yıllarda ortaya çıkmış ve sosyal öğrenme teorisinin daha da ötesine geçmiş-

tir. Sosyal bilişsel teori davranışları değiştirerek ya da dâhilî kontrole daha çok önem vererek öğrenmenin kapsamını geliştirmiştir. Sosyal bilişsel teori insanların davranışlarını başlatması, düzenlemesi ve devamlılığını sağlama-sı açısından beş farklı yeteneği tanımlar:

1. sembolize etmek.
2. ileri düşünmek.
3. modelleme ile öğrenme.
4. Dâhilî(içsel) düzen.
5. Dâhilî yansıma.

Bu insan yetenekleri bilişsel süreci ve sosyal öğrenmeyi tanımlar. Sosyal bilişsellğin türevlerinden olan modelleme ve içsel yeterliliğe yakından bir bakış davranışçı performans yönetiminin daha iyi anlaşılması ve öğrenilmesine yardımcı olacaktır.

Modelleme Süreci

Başkasını taklit etme ya da modelleme süreci gözlemleyerek öğrenilen bir süreçtir. 'Sosyal öğrenme teorisi ile uyumlu olarak modelleme kolay kolay fiili ya da tepkili şartlanmaya uydurulamayacak bir davranış edinimi anlamına gelebilir.'

Uzun yıllar önce, Miller ve Dollard öğrenmenin etki-tepki yada tepki-etki yolu ile olmayacağını öne sürmüşlerdir. Bunun yerine öğrenme başkalarını taklit etme yolu ile gerçekleşir. Bandura şu noktanın altını çizmektedir :

“Öğrenme ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri ile şekillendirilebilse de bütün öğrenmeyi bu sistemin üzerine yıkmamanın çok büyük hata ve eksikliklere sebep olacağı muhtemeldir. Kişilerin kendi deneyimleri yanı sıra , sosyalleşme sürecinde ailevî gelenekleri, eğitimi, dini ve politik uygulamaları ve kültü-rü taklit etmeden öğrenmeye çalışmasını düşünmek çok zordur. Kastı olsun ya da olmasın, pek çok davranış temsil olan örneklerin davranışları ile şekillenir.”

Bandura insanların gerçekten başkalarından öğrenebi-

leceğini gösteren kayda değer çalışmalar yapmıştır. Bu öğrenme iki adımda gerçekleşir. İlk adım insanın diğer insanın davranışlarını gözlemlemesi ve bu davranışın sonucundan ne gibi bir ödül ya da ceza aldığını görmesidir. İkinci adım ise kişinin bu davranışı kendisinde uygulamasıdır. Eğer sonuçlar olumlu ile kişi bu davranışları tekrarlama eğilimine girer. Bu olumlu ve olumsuz sonuçların tabii ki edimsel koşullanma ile bir bağı vardır. Fakat fiili şartlanmada olduğu gibi davranış kazanımının sadece etki tepki sistemine bağlı olması yerine bu davranışlar modelleme ile öğrenilmiş bilişle ilgili davranışlardır ve bu yüzden modelleme fiili şartlanmanın çok daha ötesine gider. İşin özünde Bandura modellemenin dikkat, taklit motor becerileri ve pekiştirmeyi içerdiğini söyler.

Dâhilî (İçsel)Etki

Bandura iç etkiyi 'gerekli yerde yeterli eylemi yapmak için kişinin kendi içinde bulunan inanç' olarak değerlendirir. Yani bir işçi belli bir iş ile karşılaştığında, o işçinin içsel etkisi gerekli davranışın yapıp yapılmayacağını, bu iş için ne kadar emek harcanacağını, işte engeller çıkınca ne kadar sabır ve ısrarcılık gösterileceğini belirler. Kısacası bir işte başarılı olacağına inanan insanlar (dâhilî etkisi yüksek olanlar) aynı işi başarmayacağını düşünen insanlara göre (dâhilî etkisi düşük olanlar) daha başarılı olurlar. Örgütlü davranış alanı olarak, bir dizi çalışma sonucunda dâhilî etki ve iş performansı arasında kuvvetli bir bağ olduğu tespit edilmiştir. Aynı anda dâhilî etki yeteneği yüksek olan insanlar stresli ve sıkıntılı durumlarda karşısında da sabırlı ve sakin olmayı başarmışlardır. Bir diğer değişle, dâhilî etkisi yüksek işçiler bir işi başından sonuna dek stres ya da çuval-lamaktan kaygılanmaksızın yaptıklarına dair pek kuvvetli de-

liller vardır. İnsanın doğuştan gelen bazı değişmez davranışları aksine dâhilî etki kontrol edilebilir ve geliştirilebilir bir yetektir. Başarıyı yakalamış hem müdürler hem de işçiler modelleme yöntemi ile eğitilmişlerdir ve bir işe başlarken cesaretlendirilirler ve içsel etkileri artmış olan bu bireyler en nihayetinde iyi performans verirler. Bu da müdürlerin ve işçilerin performansında kayda değer bir artış yapılabileceğinin bir çok pratik yolu olduğunu gösterir.

ÖĞRENME PRENSİPLERİ : PEKİŞTİRME VE CEZA

Pekleştirme ve ceza öğrenme sürecinde merkezi bir rol oynar ve davranışçı performans yönetiminin prensiplerini oluşturur. Pek çok öğrenme uzmanı pekiştirmenin cezaya göre daha etkili bir sistem olduğunda hemfikirdirler. Fakat yine de teorik açıklamalarda karşı görüşlerde vardır. Öğrenmede pekiştirmenin önemine ilk vurgu yapan teorik eylem bugün bile hala etkisini sürdüren öncü psikologlardan biri olan Edward Thorndike'nin klasik etki yasasıdır.

Davranışın Yasaları

Thorndike'nin kendi sözleriyle etki yasası şöyle açıklanır: 'Aynı duruma verilen birkaç tepkiden, pekiştirilen davranışların tekrarlanması daha muhtemeldir ve huzursuzluğa sebep olanlar ve cezalandırılanların ise tekrarlanma ihtimali düşüktür.' Hemen hemen bütün davranış bilimcileri hatta ve hatta sıkı bilişli kökenliler bile bu yasanın geçerliliğini kabul ederler. Bu durum tekrar ve tekrar hatta günlük hayat tecrübelerinde bile gösterilmiştir. Davranış yasası bazen pekiştirilen davranış sonuçlarının ileride tekrarlanması durumu yüksek ihtimalli muhtemeldir şeklinde de söylenebilir. İstenmeyen ve huzursuzluk verdiği için cezalandırılan veya hoş karşılanmayan

davranışların ise tekrarlanma ihtimali oldukça düşmektedir. Bazen de üçüncü bir yasa eklenmektedir : Eğer davranışa hiçbir tepki verilmezse davranış zamanın içinde yok olur yani sönme gösterir.'

Pekleştirme Teorisinin Eleştirisi

Davranış yasaları çok geniş kapsamlarda kabul görmüş olsa bile, kişinin bilişli rasyonelleştirmesinin kendini etkisiz hale getirdiği durumlar da vardır. Örneğin dâhilî etkisi düşük olan insanlar yaptıkları davranışın sonucundan etkilenmiyor olabilir. İş yerlerinde bu, müdürler için çok büyük bir sıkıntıdır. Bu kişiler iş yerinde yaptıkları davranışların eksikliklerini fark etmezler ve müdürün uyarılarına da kulak asmazlar; çünkü, yaptıkları davranışın farkında değillerdir. Bu kişiler dâhilî etkilerinin yüksek olduğunu yani yaptıkları işi doğru ve güzel yaptıklarını zannederler; ama, aslında yanılıyorlardır.

Hem Tolman'ın hem de Kohler'in bilişsel teoriyi destekleyen klasik çalışmaları, öğrenme için gerekli olan pekiştirmeyi göz önüne almamıştır. Örneğin Tolman pekiştirmenin öğrenme için ilk kural olmadığını kanıtlamak için yer öğrenimi, gizil öğrenme ve trans durum deneylerini yapmıştır. Örnek verecek olursak T şeklindeki labirente fareye yiyeceğe ulaşması için sağa dönmelerini öğretmiştir. Daha sonra fareyi labirentin karşı kısmından bırakmıştır. Fırlı şartlanma teorisine göre fare eski şartlanmaya göre sağa dönmelidir. Ama fare yiyeceğin olduğu tarafa dönmüştür. Tolman bu davranışın bir amacı olduğu varsaymıştır 'Fare yiyeceğe ulaşmak için kafasından labirentin bilişli bir haritasını çizmiştir.' Zaman içerisinde davranışçılar Tolman deneyini geliştirerek uygulamaya devam etmişlerdir.

Son zamanlarda Deci ve Ryan bilişsel evrim teorileri ve

laboratuar çalışmaları sonucunda dışsal sonuçların (ödülleri) kişinin üreticiliğini ve isteklendirmeye üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya atmışlardır. Bu bulgular kendi takip eden birçok karışık bulgu ile devam etmiştir. Yüz çalışmanın ardından bazıları ödüllendirmenin olumlu bazıları olumsuz etkileri olduğu söylemiş bazıları da etkisiz olduğunu öne sürmüştür. Bu görüşlerden çıkan sonuç (1)ödüllendirmenin zararlı etkilerinin çok sıkı ve kaçınılmaz durumlarda ortaya çıktığı, (2)klasik ve fiili şartlandırmanın ödüllendirme sisteminin olumlu ve olumsuz etkilerini anlamaya yardımcı olduğu ve (3)ödüllendirme sisteminin olumlu etkilerinin davranışçı teoriden ortaya çıktığıdır.

Son olarak doksan altı çalışmanın analizlerinde, ödül sisteminin tek zararlı etkisinin performanstan bağımsız bir ödül üzerine yapılan araştırma için kaybedilen zaman olarak bulundu. Fırlı şartlanma teorileri ile kıyaslanınca da bilişli evrim teorisinin sistematik analizleri vardır. Bu kadar delile rağmen hala ikna olmamış birkaç yazar Alfie Kohn gibi, 'Ödüller Tarafından Cezalandırıldı' 'Neden Mükafat Planları İşe Yaramıyor' gibi kitapları yazmaya devam ettiler. (hiç araştırma yapmadan). Deci ve Ryan'ı da karşısına alarak bu kanaati o kadar destekleyen teori ve çalışma olmasına rağmen şu açıklamaları yapmıştır : ' Daha iyi performans için verilen ödül sistemi ileride etkisini yitirmeye mahkûmdur.'

Ne yazık ki, Kohn'un bu kabul görmeyen ifadeleri gerçek dünyada ki sağır kulaklara girmeyi başaramamıştır. Bunun sebebi bazı müdürlerin performans için prim sisteminin uygulamada bazı sorunlar yaşamasıdır. Örneğin ilgili yazılar üzerinde derin bir araştırma yaptıktan sonra Lawler süreç ve tasarım problemlerinin pekiştirmenin altında yatan sorun değil, performans

için prim sisteminin etkisinin kısıtlanması olduğunu anlamıştır. Son zamanlarda yapılan bir başka araştırmada özellikle takım bir grup çalışmasının önemli olduğu yerlerde verilen en yüksek ve en düşük maaş arasındaki fark yüksekliğinin ödül sisteminin negatif yönlerinden biri olduğunu ortaya koymuştur. Fakat bu yine de ödül sisteminin yanlış olduğunu belirtmez ama uygulamada aksaklıklar çıkabilmektedir. Bandura ‘Eğer insanlar yaptıkları eylemlerin sonuçlarında etkilenmezse bu kişilerin fazla hayatta kalacağını söylemek pek mümkün olmaz’ demiştir. Son özet cümlesi olarak, pekiştirme öğrenmede hala mükemmel bir sistem olarak oturmamıştır ve hala geliştirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte pekiştirme müthiş bir teorik bir buluştur ve davranışçı sistemde daha etkili olması için uygulama sorunları aşılanmalıdır.

Davranışçı Sistemde Kullanılması ile Pekiştirme (Ödüllendirme)

Ödül ve pekiştirici ifadeler çok genel anlamda kullanılabilirler; fakat, davranışçı performans yönetiminin çok net bir tanımı ve kullanımı vardır. Pekiştirmenin bir diğer tanımı da insana ödül olarak verilen her şeydir. Bu tanımda geçersizdir çünkü bu tarifte ne pekiştiricinin ne de ödülün anlamı ifade edilmemiştir. Davranış yasalarından faydalanarak daha kapsamlı bir tanım yapılabilir. Pekiştirme hem iş gücünü hem de işin tekrarlanma ihtimalini yükselten her şeydir. Öte yandan ödül ise, insanın istenen erdemlerini ortaya çıkaran şeydir.

Pekiştirme fonksiyonel olarak tanımlanmıştır. Bir şey davranışı güçlendiriyorsa ve tekrarlanma ihtimalini artırıyorsa pekiştiricidir. Örneğin bir müdür raporda bir hata tespit eden bir işçi arkadaşlarının içinde överek ödüllendirilebilir. Fakat işçi di-

ğer arkadaşlarının alay etmesinden endişe duyar ve bir daha hata bulmaya çalışmaz. Bu durumda ödül pekiştirici olmamıştır. Ödül ve pekiştiricinin farkını açıkça ortaya koymanın yanı sıra davranışçı yönetim olumlu ve olumsuz pekiştiricilerinin de farkını ortaya koymalıdır.

Olumlu ve Olumsuz Pekiştiriciler

Olumlu, olumsuz pekiştiriciler ve cezalar arasında oldukça sık karşılaşılan bir yanlış anlaşılma vardır. Öncelikle şu iyi anlaşılmalıdır, pekiştiriciler olumlu, yada olumsuz olsun, bir davranışın tekrarlanma ihtimalini yükseltirler. Fakat olumlu ve olumsuz pekiştiriciler bu işi birbirlerinden tamamen farklı olarak yaparlar. Olumlu pekiştirici istenen bir durumu ortaya çıkarma ihtimalini yükseltir. Olumsuz pekiştirici ise istenmeyen durumun ortaya çıkma ihtimalini düşürerek davranışın yapılmasını engeller. Bir işçiye işi iyi bir şekilde tamamladığı için kendisinin farkında olduğunu hissettirmek ve önem vermek iyi bir olumlu pekiştiriciler olabilir. Öte yandan bir işçi şef tarafından geçerken çalışıyormuş gibi görünerek şef tarafından azarlanmaktan kaçınabilir. Meşgul görünme şef tarafından fırçalanma durumunu ortadan kaldırmaktadır.

Olumsuz pekiştirici olumlu pekiştirici de daha karmaşıktır; fakat, cezalandırma ile karıştırılmaması gerekmektedir. Aslında davranış üzerinde zıt etkileri vardır. Olumsuz pekiştirme davranışı güçlendirir ve artırır oysa ceza davranışı zayıflatır ve azaltır. Bununla birlikte her ikisi de davranışın olumsuz bir şekilde kontrol edilmesi olarak algılanmaktadır. Olumsuz pekiştirme bir açıdan sosyal bir şantaj gibidir, çünkü insan cezalandırılmamak için istenilen şekilde davranmaya çalışır. Cezalandırmanın daha iyi bir şekilde açıklanması olumsuz pekiştiricinin

üzerindeki soru işaretlerini de dağıtacaktır.

Ceza Kullanımı

Ceza en çok kullanılan ama bir o kadar da az anlaşılmış, davranışçı yönetimin kötü yönlendirilmiş yönlerinden biridir. Çocuklarla ilgilenirken, karmaşık şirketlerdeki işçilerle ilgilenirken, aileler, müdürler ve şefler genellikle olumlu pekiştirici kullanmak yerine ceza kullanmayı tercih ederler. Cezalandırmanın, pekiştirmenin tam zıttı olduğuna ve davranış değiştirmede en az pekiştirme kadar etkili olduğuna dair genel bir fikir vardır. Ama cezalandırma pekiştirme gibi garantili bir yol değildir. Bunun sebebi cezanın çok karmaşık olmasıdır ve ceza doğru şekilde tanımlanmalı ve kullanılmalıdır.

Cezanın Anlamı

Ceza bir davranışı zayıflatan ve tekrarlanma ihtimalini düşüren her şeydir. Ceza genellikle istenmeyen bir sonucun ortaya çıkması ile başlar, bu yüzden kötü performans veren bir müdürün yetkilerinin kısıtlanması bir ceza olarak düşünülebilir.

Cezanın uygulanması ile istenmeyen davranışın sonucuna bakmaksızın cezanın etkili olması için zayıflayan ve azalan bir davranışın olması gereklidir. Bir şef bir işçiye eleştirildi diye bunu bir ceza olarak görmek yanlış olur. Bu davranışın ceza olması için işçinin eleştirilen davranışından vazgeçmesi, ya da azaltması gerekmektedir. Buna benzer bir çok durumda şefler işçileri cezalandırdıklarını düşünürken aslında onları pekiştirmektedirler. Çünkü, dikkatlerini onların üzerine vermektedirler ve dikkat bir pekiştiricidir. Pek çok şef şu durumu dile getirir: ‘Joe’yu çağırıyorum aptalca hareketlerine dikkat etmesini söylüyorum. Geri gidiyor ve yine aynı hareketlere devam ediyor.’ Buradaki durum şudur, şef Joe’yu

cezalandırıldığını düşünüyor ama aslında ona dikkat ve önem verdiğini hissettirerek JOe'nun hareketlerini pekiştiriyor. Cezada pekiştirme gibi sonucunu davranışlarda göstermelidir, bir kişinin kendisini cezalandırılmış gibi düşünmesi yapılan eylemin ceza olması için yeterli bir neden değildir.

Cezayı Yönetmek

Cezayı yönetmek hakkındaki fikirler uyarıdan davranış değişikliğine kadar pek geniş bir yelpazede değişiklikler gösterir. Fakat araştırmalar her iki durumu da tam olarak desteklemiş değildir. Bununla birlikte cezanın istenmeyen davranışların artması yönünde bir yan etkisi olacağı üzerinde şüpheler vardır. Ne çocuklar ne de yetişkinler cezalandırılmayı sevmezler. Cezalandırılmış davranış tamamen sönmez; fakat, o anlık olarak vazgeçilebilir ve cezalandırılan kişi kendisine verilen cezaya ve cezayı veren kişiye içten içe kızabilir ve kin besleyebilir. Bu yüzden davranış yönetiminde ceza kullanmak her iki ucu da keskin bir bıçağı kullanmak gibidir. Eğer ceza ağır değilse, istenmeyen davranış kısa sürede tekrar ortaya çıkar; fakat, ceza çok ağır olursa da bu sefer cezayı veren kişiye karşı kin ve öfke durumu ortaya çıkar.

Bu problemleri asgari seviyeye indirmek için, cezayı yöneten kişi cezalandırılan davranışa karşın her zaman bir alternatif davranış ortaya koyabilmelidir. Eğer böyle yapmazlarsa, istenmeyen davranış tekrar ortaya çıkacaktır ve cezalandırılan kişide öfke ve endişeye sebep olacaktır. Ceza mümkün olduğunca istenmeyen davranışa yakın sürelerde uygulanmalıdır. İşçiyi ofise çağırıp geçen hafta çiğnediği kural için uyarı yapmak hiç etkili olmayacaktır. Bu zamanda yapılan tüm uyarılar sadece onları yakaladığınız için yapılan uyarılara benzeyecektir. Ve bu uyarının ih-

lal edilen kural üzerinde hiçbir etkisi olamaz. Bir ceza uygulanırken şu da asla unutulmamalıdır ki bu cezanın uygulandığını gören diğer kişilerde bu olaydan etkilenirler.

Disiplin Rehberi

Etkili davranış yönetiminin kuralları şunlar olmalıdır: bir davranışı değiştirmek için her zaman cezalandırmak yerine pekiştirmeyi kullanın. Dahası, pekiştirme sisteminde istenilen davranışları artırma hızı, cezalandırma sisteminde istenmeyen davranışları azaltma hızından çok daha fazladır. Cezanın anlaşılması hali ve analizi şöyle olmalıdır: Başarıyı yakalamak için ceza düzgün bir şekilde, akla uygun bir biçimde kullanılmalıdır, çok sık bir şekilde ya da müdürün sinirini ve öfkesini yansıtabileceği bir araç olarak kullanılmamalıdır. Eğer bu şekilde kullanılır ve insanların saygınlığı için kullanılırsa faydalı bir sistem olabilir. Davranış yönetiminde disiplin bir öğrenme tecrübesidir. Beklide en iyi pratik örnek eski küçük-kırmızı-sıcak-fırın disiplindir, fırın gibi ceza da önceden uyarısını vermelidir, eğer kırmızı ise ivedi, kararlı olun ve kişisel olmayın. (dokunduğu her şeyi yakar). Buna ek olarak pek çok modern yaklaşıma göre ceza da kişiye göre verilmelidir. On dokuz yaşındaki bir tayfa ile yıllık 100.000\$ kazanan bir profesyonel tayfaya aynı cezalar uygulanmamalıdır. Uyarılar önce sözlü yapılmalı daha sonra yazılı sözleşmeye çevrilmeli hala ihlal edilen kural varsa ücretli yada ücretsiz izine gönderilmesi ve en nihayetinde sözleşmesi fesih edilmelidir.

ÖRGÜTLÜ ÖDÜL SİSTEMLERİNİN ROLÜ

Pekiştirme sonuçlarının işçi davranışlarında çok büyük etkisi olduğu için, örgütlü ödül sistemleri de davranışçı performans yönetiminde hayati önem taşır hale gelmiştir. Örgüt en son

gelişmiş teknolojiyi kullanabilir, iyi hazırlanmış stratejik planları olabilir, detaylı meslek tanıtımları olabilir, mesleki eğitim sunabilir; ama, insanlar performansları ile ilgili olarak yeteri kadar pekiştirilmedilerse bütün bu maddelerin etkisi çok az olacaktır. Diğer bir deyişle, Skinner'in kendine özgü tanımına bakacak olursak, teknolojinin, planların ve buna benzer şeylerin performans üzerinde ancak pekiştirici unsurlar varsa bir etkisi olabilir. Bir davranışçı yönetim danışmanı şu durumun altını çizmektedir: "Bir şirket ürettiği şeyi en mükemmel şekilde üretecek tasarlanır. Eğer bu şirketin kalite, mali ve üretim problemleri varsa demek ki bu şirkette bazı istenmeyen davranışlar, istenen davranışlardan daha fazla pekiştiriliyor demektir."

Paranın Pekistirici Olarak Değerlendirilmesi

Ne yazık ki, paraya dayalı pekiştirme sistemleri işçilerin her iki haftada yada her ayda bir gişeye gidip kapalı bir zarf alıp içindeki paraya bakmasını pekiştirmiş başka bir şeye faydası dokunamamıştır. Bu gelenekli para ödülü sistemi artık işçileri motive etmez olmuştur ve işçilerin performansına bir katkı sağlamaz hale gelmiştir. Bu gelenekli ödeme yaklaşımına rağmen son dönemlerdeki bazı araştırmalar paranın doğru bir şekilde yönetilirse işçi isteklendirmesi üzerinde olumlu etki bıraktığını göstermiştir. Bununla birlikte bu sistemin uygulanmasında, şeflerin yeterli geri dönüş bilgisi vermemesi, performansların düzgün bir şekilde değerlendirilmemesi yüzünden bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bazı araştırmacıların sonuçlarına göre de geçmiş davranışlarından dolayı prim verilmesi yanlıştır; çünkü, prim çalışanları geleceğe yönelik olarak güdülemelidir. İstihkak ödemeleri üzerine yapılan bir laboratuvar araştırmasının sonuçları şu

şekildedir:

1.Eğer istihkak artışı temel maaşın en az % 6 7'sinin üzerinde olmazsa, bu durum işçi davranışları üzerinde olumlu etkiler üretmez.

2.Belli bir noktanın ötesinde, istihkak üzerindeki artışlar işçileri motive etmez.

3.Eğer istihkak artışı düşük ise, işçilerin moralleri de aynı oranda düşecektir.

4.Yaşam standartları ayarlamaları, yönetim ayarlamaları ve diğer bileşenlerin artışları istihkak artışından ayrıl tutulmalıdır.

5.Yüksek net maaş üzerindeki küçük yüzdelik artışlar işçilerin isteklendirmesini kırabilir.

Bir diğer sözle, hem gelenekli hem de istihkak ödemelerinde problemler vardır.

Maddi Olmayan Ödüller

Daha öncede belirtildiği gibi para en çok kullanılan örgütlü ödül aracıdır fakat maddi olmayan ödüllere verilen önemde gün geçtikçe artış göstermektedir. İşçiler arasında yapılan bazı anketlere göre maddi olmayan ödüllere verilen değerler maddi olan ödüllere göre daha üst sırada bulunmaktadır. Örneğin çok çeşitli meslek gruplarından 1500 işçi üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarından en çok verilen altmış beş cevap incelenmiştir. Bununla birlikte bu araştırmaya katılan işçilerin yarısından çoğu müdürlerinden böyle ödülleri çok nadiren aldıklarını da dile getirmişlerdir. Sonuçlara göre en önemli ödül %24 ile sosyal kimlik tanımıdır. Daha sonra %20 ile performans geribildirim gelir. Bunları % 11 ile performans primi takip eder. Hazır yiyecek sektöründe yapılan son araştırmalara göre işçi memnuniyeti ve müşteri hizmetlerine verilen önem şirketin sağladığı maddi kazanç profilinin önüne geçmiştir. Yani kısacası maddi olmayan pekiştiriciler hakkında küçük soru işaretleri halen olsa da davranışçı performans yönetiminde

sıklıkla pekiştirici olarak kullanılmaktadırlar.

Sosyal Tanıma ve Önem

Daha öncede değindiğimiz gibi kişiyi tanıdığını hissettirme ve ona önem verme (övmek gibi) pek çok insan için çok güçlü bir pekiştiricidir. Buna ek olarak pek çok az insan bu duruma karşı doygundur. Bununla birlikte maddi pekiştiricilerin yanı sıra, sosyal pekiştiricilerde işçi üzerinde olumlu bir etki meydana getirmek için uygun ve düzenli bir şekilde verilmelidir. Örneğin gayri resmi bir yaklaşım ile bir işçiye argo kullanarak yapılan bir pekiştirmenin hiçbir faydası olmayacaktır aksine işçi kendisi ile alay edildiğini düşünerek sinirlenebilir ve bu da bumerang etkisine sebep olabilir. Fakat gerçek sosyal pekiştiriciler performans yönetimini iyi ayarlarlar ve hedef davranışın oluşması için birçok işçiyi motive edip onların performansların ve kapasitelerini artırabilirler. Böyle bir stratejinin maddi pekiştiricilere göre en avantajlı yönü ise bu yöntemin şirkete hiçbir maliyetinin olmamasıdır.

Önemli olarak bu sosyal tanıma pekiştirici her zaman davranışçı sistemdeki para gibi güçlü bir pekiştirici olmayabilir. Maddi pekiştiricilerde olmadığı gibi zaman içerisinde önemi ve anlamını yitirebilir. Luthans ve Stajkovic şu noktaya değinmişlerdir: 'HP'deki 'Altın Muz' yada birçok şirkette uygulanan ayın elemanı sistemi ilk başlarda güzel bir pekiştirici olabilir ama zaman geçtikçe bunun bir önemi olmadığı hissi yayılır ve hatta ayın elemanı olmak olumsuz bir durum haline bile gelebilir. İlk birkaç ay boyunca seçilmiş kişiler kendini özel hissedebilir fakat zaman içerisinde bu kişilerin rast gele seçildiği her hangi bir kıstasa göre seçilmediği düşünülür ve şirketin kendilerine ihanet ettiğini iddia edebilirler. Bu durumda bu program gerçekten olumsuz

etkiler yaratabilir.(A hediyesi beklerken B hediyesi almak gibi.)

Takımların artan kulları ile, örgütlü olarak doğru varsayılan çıkışlar ve davranışlar için bireylere sosyal pekiştiriciler verilebilir. Örneğin Amerikan Tazminat Derneğinin yaptığı araştırmalar göstermiştir ki bağımsız olarak işleyen ve örgütlü bir ödül sistemi olan kurumlar ve takımlar örgütlü başarımın gerçek katkı sağlayan kesimleri olmuşturlardır. 4'ten 1'e kadar maddi ödüller kullanan takım öneri planları ferdi planları kullanmamışlardır. Örneğin bu takım önerilerinden alınan her bir fikir havayolu şirketi için 46,200\$, tekstilci için 14,500\$, bir gazete için 19,344\$ ve bir banka için 19,266\$'dır.

Performans Geribildirim

Bugünün gelişmiş ve devasa bilgi sistemleri tarafından işlenen muazzam bilgilere rağmen işçilerin yaptıkları işle ilgili çok az geri bildirim aldıklarına dair küçük bir sorun vardır. İnsanların genellikle nasıl yaptıklarını öğrenmek için inanılmaz bir istekleri vardır ve bu yüzden geribildirim servisi olsun isterler. Araştırmalara göre geri bildirim karmaşık bir süreç olduğu belirlense de, davranışsal yönetimde geri bildirim şahsi performans artırdığı su götürmez bir gerçektir. Araştırma sonuçlarına göre (30 laboratuvar ve 42 alan deneyimi) geribildirim insanların olumlu yönde etkilemektedir. Daha öncede değinildiği üzere, en son Stajkovic ve Luthans araştırmaları göstermiştir ki para ve sosyal tanıma kadar etkili bir pekiştirici olmasa da performans geribildirim %20lere varan bir kapasite artışı sağlamaktadır. Bu oran %11 olan performans priminden bile fazladır. Davranış yönetimi rehber olacak şekilde, performans geribildirim olumlu,ivedi, grafikli, net olmalıdır ki etkili olsun.

Verilen öneme rağmen, bilgin kişiler arasında performans geribildiriminin otomatik olarak pekiştirici ya da çok basit olduğu hakkında tartışmalar vardır. Örneğin bir metin üzerindeki geribildirimi inceleyen bir araştırmacı o metnin doğasını ve o metnin yazılımındaki geribildirim faydalarını ve ferdi ilerlemeye görebilir. Mesela bir çalışma kişinin kendi kendine geri bildirim yapmasının dışarıdan yapan geribildirime göre çok daha fazla motive edici ve performans artırıcı olduğunu göstermiştir. Bir diğer araştırmada geribildirim belli hususlar üzerinde yapıldığından genel kıstaslar üzerinden yapılan geribildirime göre daha etkili olduğunu göstermiştir. Geribildirim kaynağı da oldukça önemlidir. Geribildirim sadece miktarı ve sıklığı değil aynı anda geri bildirilen bilgilerin tutarlılığı ve kullanılabilirliği de çok önem teşkil etmektedir. En iyi geribildirim türü örgütlerden gelenler ve diğer işçilerden gelenlerden ziyade bireyin kendi kendine yaptığı geribildirimdir. Çalışmalar göstermiştir ki, geribildirimle ilgili olarak ödül seçme şansı performansı kayda değer şekilde artırmaktadır ama rutin işler yapan işçilere verilen geribildirimlerde bir performans artışı kayıt edilmemiştir. Bütün bu bilgilere değinerek, performans geribildiriminin davranışçı performans yönetiminde çok etkili bir pekiştirici olduğu söylenebilir.

DAVRANIŞ PERFORMANS YÖNETİMİ

Davranış performans yönetimi davranışçı, sosyal öğrenmecici ve sosyal bilişsel teorilere ve özellikle de pekiştirme prensiplerine dayanır. Aşağıda davranış performans yönetiminin adımları tartışılmaktadır.

ADIM 1: Performans Davranışlarının Tanımlanması

Bu ilk adımda, performans üzerinde çok büyük etkiye sahip olan kritik davranışlar tanımlanır. Tür ya da seviye ayırt etmeksizin her örgütte, çok çeşitli davranışlar sergilenir. Bu davranışların bazılarının büyük etkileri varken bazılarının da hiç etkisi yoktur. Bu ilk adımın amacı davranışların %5 %10'unu içine alan; ama, performansın % 70 %80'ine kadar etkili olabilen kritik davranışları tanımlamaktır.

Kritik davranışları tanımlama süreci birkaç yolla yapılabilir. Bir yaklaşım işe en yakın kişiyi bulmaktır, bu kişi gözlemci şef ve hatta işi yapan kişinin kendi olabilir. Bu süreç elden ele geçerek davranışçı performans sisteminin problem çözme yaklaşımını kullanır. Bunun avantajı da şudur ki işi en iyi bilen kişi tüm kritik davranışları tespit edebilir. Çünkü kişi kendi zaten işin içindedir ve davranışçı performans yönetimi sürecini sonuna kadar başarıyla götürebilir.

Kritik davranışları tanımlamanın bir diğer yolu ise sistemli davranış denetimidir. Bu denetim personelin içindeki uzmanlar tarafından yapılacağı gibi dış danışmanlar tarafından da yapılabilir. Denetimci her mesleği sistematik olarak analiz eder. Bu kişisel yaklaşımın avantajı davranışların denetimci tarafından gözlemlenebilmesidir. Buna ek olarak en yakın birimlerden tutarlılık ve eylemler hakkında bilgi alınabilir.

Kullanılan metot fark etmeksizin, kritik davranışları tanımlamada kullanılacak birkaç belli ipucu vardır. Birincisi, sadece doğrudan performansı etkileyen davranışları denetlemektir. Bir takımın birbirine olan bağlılığında ki azlık ya da takımın veya takımdan birinin sürekli işi aksatması hiçbir zaman kabul edilir bir şey değildir. Sadece, doğrudan performansı etkileyen katılım, çabukluk, gecikme oranı ve

en önemlisi işi yapıp yapmama davranışçı performans yönetimi için önem arz etmektedir. İş aksatma kesinlikle kabul edilemez; çünkü, bu ölçülebilir bir aksaklık değildir. Bu ölçülebilir durumlara dönüştürülebilir mesela kişinin mesai saatinde işyerinde olması, mola dönüşlerinde geç gelmesi, diğer iş arkadaşlarının verimini düşürmesi, su soğutucusundan fazla vakit geçirmesi, bilgisayar oyunu oynaması, internette gezinti yapması ve hatta diğer iş arkadaşlarıyla sosyalleşmesi bile bu durumlara girebilir. Ama yine de bir davranışın kritik davranış olarak değerlendirilebilmesi için şu iki soruya olumlu cevaplar vermesi gerekmektedir.

1. Doğrudan ölçülebiliyor mu?
2. Performans çıkışında önemli bir etkiye sahip mi?

Pek çok şirketin teknoloji ile ya da kendi çalışanlarına mesleki eğitim verme ile ilgili bir problemleri yoktur; fakat, davranışlara bağlı olan performans sorunları vardır. Fonksiyonel davranışlar güçlendirilmeli ve sıklığı artırılmalıdır. İstenmeyen davranışlarda zayıflatılma ve tekrarlanma ihtimali azaltılmalıdır. Her problem çözmenin ilk adımında olduğu gibi burada da davranışlar tespit edilmelidir. Aksi takdirde davranışçı performans yönetiminin diğer adımlarının performansı artırma çabaları anlamsız kalır.

ADIM 2: Davranışın Ölçümü

Birinci adımda performans davranışları tespit edildikten sonra onlar ölçülmelidir. Bu ölçü tespit edilen davranışın hangi şartlar altında yapıldığına ya da hangi sıklıkla yapıldığına göre ölçülmektedir. Genellikle bu davranış sıklığı vasitasız ortaya çıkan bir durumdur ve kolay tespit edilir. Bazen de birinci adımda tespit edilen kritik davranışın tahmin edilenden çok daha sık ya da daha nadir yapıldığı da görülmektedir. Bu ölçümün amacı

problemin olduğundan daha büyük veya daha küçük olduğunu ölçüp tespit etmektir. Bazen bu ölçüm sonuçları problemin azalmasında dikkate alınmayacak kadar küçük olduğuna karar verilir. Örneğin birinci adımda bahsedilen katılım önemli ve geliştirilmesi şart olan bir davranıştır. Gözlemci şef, kişi hiç katılmıyor diye rapor tutabilir. Fakat bu ölçümler kişinin %96 oranında işe katıldığını ortaya çıkarır ki bu da gayet makul bir orandır. Bu durumun tam terside olabilirdi. Şef, kişi işe katılıyor diye rapor yazabilir ama işçi %95 oranında işe gelmiyor olabilirdi ki bu çok daha büyük bir problemdir.

Bu ölçümlerin sebebi kritik davranışlar üzerinde objektif sonuçlar elde etmektir. Bu ölçümler molalardan önce yapıldığı gibi molalardan sonra da muhakkak yapılmalıdır. Müdürler davranış kayıtlarını tutmak için yeterli vakitlerinin olmadığını düşünebilirler; ama, en azından davranışçı yönetimi kullanmak için bu kayıtları tutmaları gerekmektedir.

ADIM 3: Davranışın Fonksiyonel Analizi

Performans davranışları tespit edilip ve bu davranışların ölçümü yapıldıktan sonra fonksiyonel analizler yapılır. Fonksiyonel analizler hedef davranışın(B) hem öncesini(A) hem de sonuçlarını(C) tanımlar. Basitçe A-B-C analizi yapılır. Davranışçı öğrenme teorisi ve fiili şartlanmada da daha önce bahsedildiği gibi örgütlerdeki insan davranışlarının anlaşılması ve kontrol edilmesi için her durumun öncesi ve sonrası bilinmelidir. Fiili yaklaşımda, bilişli yaklaşımın bir rolü olmadığını hatırlayın. Bu tür bir çıkarım, örgütlü davranış , modelleme analizi ve şahsi kontrol sürecinin değerini düşürecektir. ABC fonksiyonel analizlerinde, A önce, B adım 1 de bahsedilen performans davranışını C de sonucu temsil eder.

Düzenli davranış değişiminin fonksiyonel adımları yaklaşımın problem çözme yönünü ortaya çıkarır. Yeni bir strateji geliştirmeden önce hem başkası tarafından kontrol edilen ve davranışı görmezden gelen 'önce'yi, hem de davranışın hala süre gelen sonuçlarını içeren durumu tanımlamalı ve anlamlıdır. Bu durumda işçiye eğer geçimi bu işe bağlıysa , belirlenen performansı verip veremeyeceği sorulur. Eğer cevabı 'hayır' ise demek ki 'A' noktasında bir problem var demektir. Ama durum her zaman böyle olmaz. Bir örgütün insan kaynakları eğer geçimleri o işe bağlı ise belirlenen kritik davranışı sergileyebilir; ama, bunu asla yapmazlar. Bu noktada da 'C' sorunu ortaya çıkar. İstenen performansın nasıl ortaya çıkacağını bilirler ve bunu yapmanın tek yolu onları desteklemektir ve burada da pekiştirici sonuçlar yoktur. Bu pekiştirici sonuçların eksikliği davranış yönetiminin temel sorunlarının başında gelir.

ADIM 4: Müdahale Etme Stratejisinin Geliştirilmesi

Düzenli davranış değişiminin ilk üç adımı bu adım için hazırlayıcı niteliktedir. Müdahale adımının amacı istenen davranışları güçlendirmek ve tekrarlanmalarını sağlamak ve istenmeyen davranışları zayıflatarak tekrar ortaya çıkmalarını engellemektir. Kullanılabilecek birkaç strateji vardır ama en önemlileri olumlu pekiştirme ve ceza-olumlu pekiştirmedir.

Olumlu Pekiştirme Stratejisi

Olumlu pekiştirme düzenli davranış değişimi için tavsiye edilen etkili bir müdahale yöntemidir. Bunun sebebi de olumlu pekiştirme olumlu davranışları kontrol altına almaya eğimliyken olumsuz pekiştirmenin de olumsuz davranışları kontrol altına almaya eğimli olmasındandır. Gelenekli olarak, bugün bile büyük ölçüde geçerlidir,

örgütler olumsuz kontrole dayanmaktadır. İnsanlar işe kovulmamak için gelir, gözlemci yanlarından geçerken meşgul görünürler ki gözlemci onları cezalandırmaz. Olumlu kontrol altında olan birey ise olumlu sonuçlar almak için bazı davranışları alışkanlık haline getirir. İşlerinde iyi performans gösterirler, gözlemci olsun ya da olmasın kar payından elde etmek için çalışırlar ve işe şirkete katkı sağlamak için gelirler, kovulma korkusuyla değil. Olumlu kontrol olumsuz kontrole göre çok daha etkilidir ve etkisini uzun süre kaybetmez. Çok daha sağlıklı ve üretken bir iş ortamının oluşmasına yol açar.

Düzenli Davranış değişimi tarafından kullanılan bir olumlu pekiştirici, performans davranışlarını artıran her hangi bir şey olabilir. Para müdürler tarafından pekiştirici olarak kullanılan en genel araçtır ve hatta bazen tek araçtır. Paranın yanı sıra diğer pekiştiricilerde sosyal pekiştirici ve geribildirimlerdir, ama; bunların hiçbir mali masrafı yoktur. Tüm bu pekiştiriciler düzenli davranış değişimi sisteminde kullanılmaktadır.

Ceza-Olumlu Pekiştirme Stratejisi

Olumlu pekiştirmenin düzenli davranış değiştirme stratejisinin en etkili yolu olduğuna dair bazı tartışmalar vardır. Yinede bazı durumlarda istenmeyen davranışların söndürülmesi ve azaltılması için cezanın kullanımı kaçınılmazdır. Bu durum güvenli olmayan acilen söndürülmesi gereken durumlar için doğru bir durumdur. Yinede daha önce de belirttiğimiz gibi cezalandırmanın kin, öfke, intikam gibi bir çok yan etkisi olduğu için mümkün olduğu kadar kaçınılmalıdır. Cezalandırılan davranış sadece anlık olarak bastırılır. Örneğin gözlemci bir işçiyi bir davranışından dolayı azarlar ve işçinin o davranışı gözlemcinin varlığında ortadan kaybo-

lur; ancak gözlemci gidince o davranış tekrar gün yüzüne çıkar. Bunun yanı sıra cezalandırılmış bir kişi çok endişeli ve stresli olur.

Cezalandırma ile ilgili en büyük problem gözlemcinin cezalandırıcı rolünden olumlu pekiştirici rolüne dönüşmesidir. Bazı müdürler ve gözlemciler o kadar çok cezalandırma yaparlar ki onların artık olumlu birer pekiştiren olması neredeyse imkansızdır. Bu durum yönetimler ve insan kaynakları için çok kötü bir durumdur çünkü olumlu pekiştirme çok daha etkili ve faydalı bir yoldur. Eğer cezalandırma yapılıyorsa olumlu pekiştirmede yapılmalıdır. Her iki yöntemi de kullanmak istenmeyen davranışların yok olmasına ama yerine alternatif olarak yeni davranışların ortaya çıkmasına sebep olur. Cezalandırma düzenli davranış değişiminin müdahale kısmında asla tek başına kullanılmamalıdır. Eğer ceza kesinlikle kullanılmalı ise o zaman olumlu pekiştiricilerle desteklenmelidir.

ADIM 5: Performans Artısını Garanti Altına Almak için Değerlendirme

Bir çok insan kaynağı yönetiminin en önemli eksiği sistematik bir değerlendirilmenin yapılmamasıdır. İnsan kaynakları programının analizinden anlaşılan birkaç başkanın, müdürlerin ve beklide bir grup stajyerin şirket ofisinde oturup süreç gözden geçirmesi yapmasıdır. Bu durum gruptaki birinin artık programın geçerliliğini yitirdiğini söylemesine kadar devam eder. Tüm bunlar düşünce ve karar sistemine göre yapılır. Bu tür zararlı uygulamalar bazı faydalı sistemlerin terk edilmesine bazı zararlı ve faydasız sistemlerinde zemininin oluşmasına sebep olmuştur. Başka bir deyişle bu programların güvenilirlik sorunu vardır, ve bugün ister devlet adına isterde özel sektör adına tüm bu işi yapan insan kaynakları yö-

netimlerinin ortak sorunu değerlendirme ve güvenilirlik baskısı altında ezilmeleridir. İnsan kaynakları müdürlerinin artık belki iyi performans getirir diyerek yeni şeyler deneme lüksleri yoktur. Bugün geçerli olan şeylerin daha önceden kesinlikle denenmiş olduğu baskısı vardır.

Düzenli davranış değişimi programı değerlendirmeyi sürecin bir parçası olarak görerek güvenilirlik sorunu çözmeyi hedefler. Bu yaklaşımın son aşamasında, Kirkpatrick'in değerlendirmenin 4 temel seviyesine vurgu yapılır. (tepki, öğrenme, davranışlı değişim ve performans artışı). Tepki noktası basit olarak bu sistemi daha önce kullanan insanların memnun olup olmadıkları halidir. Eğer düzenli davranış değişimi iyi anlaşılmuş ise ve ona karşı verilen tepki olumlu ise bunu daha verimli kullanmanın bir yolu var demektir. Bunun yanı sıra olumlu tepkilerin faydası vardır. Çünkü örgütün performansını artırır(1), gelecek program planları için bilgi sağlar(2), adil tepkiler değerlendirmenin diğer seviyelerini zenginleştirir(3) ve birimler ve geçen zaman arasında kıyaslama yapacak bilgiyi sağlarlar(4).

Değerlendirmenin ikinci adımı öğrenmedir ki öğrenme düzenli davranış değişimi yaklaşımının ilk uygulanmasında çok önemlidir. Bu yaklaşımı kullanan insanlar bu adımların anlamlarını ve sebeplerini anladılar mı? Eğer anlamadılar ise bu yaklaşım etkisiz bir biçimde uygulanır. Üçüncü aşama davranışlı değişimi hedefler. Davranışlar gerçekten değişiyor mu? 4. son ve en önemli aşama ise performans artışıdır. Diğer tüm aşamalar performans artışı aşamasına katkı sağlamalıdır.

Davranışlı Yönetimin Uygulanması

Davranışlı yönetimi genel olarak ve 5 adımlık düzenli davranış değişimi yaklaşımının

etkililiğini inceleyen pek çok araştırma olmuştur. Üretimle ilgili olsun ya da olmasın bir çok alanda yaygın bir şekilde uygulanmıştır. Düzenli davranış değişiminin doğrudan uygulanmasının yanı sıra fiili ve sosyal öğrenme ile sosyal bilişli öğrenme ile de ilişkilendirilmiştir. Uzun yıllardır ve özellikle son birkaç yılda davranışlı yönetim yaklaşımının uygulanmasının işçi performansını artırmadaki etkilerini araştıran çok çeşitli alanlarda pek çok araştırma yapılmıştır. Aşağıda bu alanlar özetlenmiştir.

1. İşçi üretkenliği: Şu ana kadar ki çoğu uygulama performans çıkışına odaklanmıştır. Pek çok araştırma da göstermiştir ki davranışlı yönetim teknikleri işçilerin performansını ya da iş bitirme kapasitelerini olumlu yönde etkilemiştir. Performans artımı hem işçinin ürettiği ürün miktarına hem de kaliteye yansımıştır

2. İşe gelmeme ve geç gelme: Bu muhtemelen uygulamanın en büyük ikinci sahasıdır. Bu alan genellikle düzenli katılım için küçük maddi ödüller ve ya işe gelmeme ya da geç gelme için cezayı içerir. Bu yöntemler sayesinde işe gelmeme durumu %18 ile %50 arasında gelişim göstermiş ve işe geç gelme durumu da %90 oranında azalmıştır. Düzenli davranış değişimi programı ile bir bankadaki çalışanların olumlu gelişim gösterdikleri kaydedilmiştir.

3. Güvenlik ve Kaza Önlemleri: Üretim sektöründe tehlikeli alet ve cihaz kullanan pek çok şirket güvenlik konusunda çok endişelidirler. İş kazaları oldukça düşük seviyelerde olmasına rağmen çoğu çalışmalar iş yerindeki zarar verici materyallerin azaltılması veya güvenli davranışları kazandırma üzerine yoğunlaşmıştır. Araştırmalar bu alanda yapılan davranışlı yönetim tekniklerinin büyük oranda başarıya ulaştığını göstermektedir. Bazı gerçek şirketler

işçilerine güvenlik uygulamalarına uydukları takdirde bazı ödüller vermektedir.Örneğin Boston Petrol şirketi hiç kazaya sebebiyet vermeyen personel arasında piyango çekilişi yapmakta, Virginia Güç Santrali güvenli alışkanlıklar edinen işçilerine 50\$ ile 1000\$arası ödül vermekte, Güney İngiltere Telekomünikasyon şirketi ise hiç kaza yapmayan çalışanlarına hediye kuponları vermekte, bir mühendislik firması olan Turner Şirketi ise hiç kaza yapmayan işçilerine hisse payı vermektedir.Tüm bu şirketler kayda değer şekilde daha az iş kazası geçirmektedirler.Carolina'daki bir demir çelik fabrikası da kaza tazminatının 1400\$ dan 500\$ düşürdü ve kaza oranında %33lük bir azalma elde etti.

4.Satış Performansı: Satış müdürleri satış elemanlarını motive etmek ve performanslarını artırmak için gelenekli yöntemler kullanırlar.Örneğin bir davranış yönetim danışmanı bir şirketin satış elemanlarının satışı yükseltmek için elemanlara onlara nasıl daha iyi satış yapacağını öğreten multimedya eğitim programları verdiğini söylüyor. Fakat satış elemanları bu programı izledikten sonra ve gerçek hayatta uyguladıktan sonra nasıl performans gösterdiklerine dair onlara hiçbir geribildirim ya da pekiştirme yapılmıyor. Birkaç hafta sonra bu elemanların heyecanları kayboluyor ve dahası satışları eskisiden daha düşük seviyelere inmektedir. İşin aslında satış elemanı o program vasıtası ile gerçekten satış yöntemlerini öğrenmiş olsa bile çevresinden hiç destek görmemiştir ve geribildirim almamıştır.Davranışlı performans yönetimi müşteri hizmetleri, satış büroları gibi satış işleri işe ilgili sektörlerde oldukça önemlidir.Bir işin öncesi ve sonrası değerlendirildiğinde, örneğin bir lokantanın şarap ve tatlı satışlarının davranışlı performans yöneti-

mi taktikleri kullanılarak büyük bir patlama yaşanması sağlanmıştır, müşteri hizmetleri, satış tahmin işi, telefon hattı satışları ve havayolu şirketleri gibi geniş bir yelpazede faydalı olabilir.

Burada bahsedilen uygulamalar düzenli davranış değişimi tam olarak anlatmasa da yine de tüm dünyada gittikçe yaygınlaşan ve sıkça kullanılan bir yaklaşım olan düzenli davranış değişimi modelinin taslağını vermektedir.

Servis Uygulamaları Üretime Karşı

Daha öncede bahsedildiği gibi, düzenli davranış değişimi modeli hem üretimde hem de servis örgütlerinde olumlu performans sonuçları vermiştir. Düzenli davranış değişimi yaklaşımı aynı anda uluslararası bir terim haline gelmiştir ve Rusya'daki fabrika işçilerinden, Güney Koreli telekomünikasyon işçilerine kadar herkesin performansında artışa yol açmıştır.

Daha önce bahsedilen iki Stajkovic ve Luthan analizinden özellikle düzenli davranış değişimi yaklaşımının üzerinde duran analizden faydalanılmış ve görev performansını ile olan ilişkisi bu bölümün sonunda test edilmiştir. Düzenli davranış değişimi yaklaşımının toplam performans artışı %17 gibi inanılmaz bir orandır. Daha sonraki düzenli davranış değişimi çalışmaları da göstermiştir ki üretici şirketlerde bu oran %33, servis örgütlerinde ise %13 tür fakat düzenli davranış değişimi yaklaşımı her ikisinde de kayda değer artış göstermiştir. Düzenli davranış değişimi modelinin üretim ve servis örgütlerindeki farklı uygulamalarının etkililiği şu şekilde açıklanır:

(1)Doğru performans çıktısı yardımı ve tanımı ve (2) performansın uygulanmasında işçi davranışının doğası ve iş süreci. İlk nokta tanım ve ölçüm arasındaki farka değinir, servis

örgütlerinin performansı daha karmaşık hale geldikçe üretim sahasında aksine elle tutulur şekilde performans artışı gözlenir.İkinci kısım ise belli işçi davranışlarına ve sürece değinir. Servis performansı daha karmaşık hale geldikçe üretim örgütleri daha zor tanımlanabilir hale gelir.

Düzenli davranış değişimi yaklaşımının servis sektöründe uygulanması üretim sektöründe uygulanmasından daha zor da olsa, bu durum her ikisinde de işe yarar ve önemli olan bu yaklaşımı servis uygulamalarında daha verimli hale getirmektir. Düzenli davranış değişimi yaklaşımı günümüz örgütlerinde de uygulanarak aynı performans artışı sağlanabilmektedir.

(*):*Managing and Leading for High Performance,shf :509-538*

Behavioral Performance Management(*)

Dr. Ed LAWLER

Learning Objectives

Define the theoretical processes of learning: behavioristic cognitive, and social.

Discuss the principle of reinforcement with special attention given to the law of effect positive and negative reinforcers, and punishment.

Analyze organizational reward systems, emphasizing both monetary and nonfinancial rewards.

Present the steps and results of behavioral performance management, or organizational behavior modification (*O.B. Mod.*).

Starting With Best-Practice Leader's Advice

Ed Lawler, Director of the Center for Effective Organizations, on the Complexities of Using Pay in Performance Management Since receiving his doctorate under the direction of Professor Lyman Porter at the University of California, Berkeley, in 1964, Dr. Lawler has had a distinguished academic (Yale, Michigan, and since 1978, Southern California) and consulting career. He has published over 200 articles and 30 books, but is best known for his research and practical application on the use of pay as a reward. Although pay is only one of the reinforcers used in behavioral management, as Lawler points out, it can be an effective but complex way to improve human performance in today's organizations.]

Q1: Is pay dissatisfaction inevitable?

Lawler: Yes. Typically 50 percent or more of employees are unhappy either with their pay or with the way they're being paid. Still, one can do better and worse. At some companies, 70 percent to 80 percent of employees are unhappy. But if your sole goal is making your workforce happy,

you may be struggling for a long time. . . . The problem is that, when it comes to determining how fair their pay is, people make comparisons that are inherently dissatisfying—we always find somebody who's doing better than we are, and we always feel that we should be doing as well as everybody. Even CEOs, who are very well paid, especially in the United States, will say to me, "I work as hard as Michael Jackson or Michael Jordan, and have more responsibility besides." And then they say their compensation is determined by the market. If I were to debate them, I would point out that unlike Jackson or Jordan, they don't pass the box office test that is, directly produce revenue or profit. . . . For me, the problem is not the dollar difference between the top and the rest of the organization, but that the trajectory is different for the two that is, the top is doing very well whereas the rest of the organization is either not improving or dropping in pay, because they're on different reward systems and a different payoff lever. What one hears in the ranks is, "If we pull off this turnaround, they'll get rich, but we'll be right here at the same pay level, so

why should I get excited about this big market opportunity?" That's a common but awfully deadly attitude to have in a corporation, and I'm glad to see that more and more corporations about 20 percent of the Fortune 1000, I think have stock-option plans that cover all employees.

Q2: What else can a company do to recruit and retain good people?

Lawler: Traditional companies should not try to compete with the dot-coms, because they'll lose that competition and mess up their internal systems besides; but I also say to traditional companies that they ought to spruce up their value proposition. At the least, they should try to create what I call a serial monogamy mentality, in which you hope somebody will stay 5 to 10 years, but you don't expect them to stay for a career. Think in terms not of loyalty to the company but, rather, of commitment to the job or the task.

Q3: Where does job satisfaction come into play?

Lawler: Decades of research ha-

ve shown that motivation occurs as a result of what people think will happen to them when they perform well. Their current level of satisfaction is a determinant of whether they stay with the organization, but not necessarily a major determinant of how they're going to perform in the future. . . . Yes, you want people at least moderately satisfied with their pay or else they'll leave, but the key question is: Do they trust that by performing better or helping the company perform better, they'll get better pay treatment in the future? It's that trust factor that's critical and so hard to build. Part of it is how you treat people generally, but specifically it comes down to the pay system: Has it got credibility, is there a good set of metrics, is there a good way of convening performance into pay changes or stock-option grants, and so on?

Q4: You talk about the need for people to feel at least moderately satisfied with their pay. Given the superheated state of many sectors of the job market, can you expect that without paying people their market value?

Lawler: You've got to pay people close to their market value 80 percent or 85 percent of it or they'll leave. In the hot market for talent, every company faces an interesting dilemma: whether to update existing employee pay to the external market or, tamer, wait for a threat to leave and then match the competing job offer. Over three years, if an employee is in a hot specialty, you may be paying him 25 percent or 30 percent below market value despite merit increases every year. What's the organization to do? The right thing is to make a market adjustment. But the tendency is not to do that. . . . A lot of companies get tied up in their pay ranges, in the philosophy of paying

for the job, not the person. "Geez," they say, "if I give this person a 15 percent or 20 percent raise, that would put him at the top of his range, so I couldn't give him any more merit increases, and we'd have to adjust the entire pay range." I argue that the idea of job-based pay ranges is obsolete anyway, and the key issue is focusing on individuals and skills and knowledge in determining market value, which then facilitates matching the market because the market for people changes more than the market for jobs. . . . Many high-tech companies have a philosophy of identifying a core group of employees say, 10 percent or 20 percent who are considered absolutely essential, and they'll do everything they can to keep them. Many in this core group are technology people, people who are capable of leading new product-development teams or who have cross-functional skills. Then there's another 75 percent to 80 percent who are valuable contributors you'd like to have them around, but if they leave, they can be replaced. You still have to worry about the market value of these people, because replacement costs are high, but you don't have to lock them in with premium wages and lots of stock.

Q5: But won't the 80 percent resent the 20 percent?

Lawler: The core/noncore approach should be not a stated policy, but rather something that can be deduced by the grapevine. People will realize that some people get special deals. But try to keep the boundary between the anointed and unanointed as porous as possible, so you can fall out of the core group if you don't stay current and can gain access to it if you perform well or develop desirable skills.

In a sense, this whole text

on organizational behavior is concerned with the what and how of managing and leading people for high performance in today's organizations. Certainly many of the chapters (e.g., Chapter 5 on reward systems, Chapter 8 on motivation, Chapter 9 on positive organizational behavior, and all of the chapters in Part Three) are directly, or at least indirectly, concerned with how to manage human resources more effectively. The same could be said of popular techniques that have strong consulting advocates such as the late Edwards Deming's "Total Quality Management," Steven Covey's "The Seven Habits of Highly Effective People," or Peter Senge's "Learning Organizations." Neither the academic nor the consulting solutions to high performance are necessarily wrong, although the academic approaches may not be directly applied enough, and the popular writers' techniques tend to be "quick fixes" and "fads" without research backup that come with a splash and then, unfortunately, go. In contrast, this last part of the text (with the last chapter on job design and goal setting, this chapter on behavioral management, and the next two chapters on leadership) focuses on theoretically based, research supported, and broadly sustainable application approaches to managing and leading for high performance. Similar to job design and goal setting, behavioral management meets these criteria. As one behavioral management advocate strongly points out:

Behavior Performance Management is not a good idea to be tried for a while and then cast aside for some other good idea. It is a science that explains how people behave. It cannot go away anymore than gravity can go away. In a changing world, the science of behavior must remain the bedrock, the starting place for every decision we make, every

new technology we apply, and every initiative we employ in our efforts to bring out the best in people.'

The purpose of this chapter is to provide an overview of learning theory and principles that serve as a foundation and point of departure for presenting the behavioral management approach. The first section summarizes the theories of learning: behavioristic, cognitive, and social cognitive. Next, the principles of reinforcement and punishment are given attention, followed by a discussion of both monetary and nonfinancial rewards. The last part of the chapter is devoted specifically to behavioral management. Both the steps of organizational behavior modification, or O.B. Mod., and the results of its basic research and application are given attention.

LEARNING THEORY BACKGROUND

Although learning theory has not been as popular in organizational behavior as motivation or personality theories, both scholars and practitioners would agree on its importance to both the understanding and the effective development and management of human resources. In fact, practically all organizational behavior is either directly or indirectly affected by learning. For example, a worker's skill, a manager's attitude, a staff assistant's motivation, a salesperson's optimism and confidence, and an accountant's mode of dress are all learned. With the application of learning processes and principles, employees' behavior can be analyzed and managed to improve their performance.

The most basic purpose of any theory is to better understand and explain the phenomenon in question. When theories become perfected, they have universal application and should

enable prediction and control. Thus, a perfected theory of learning would have to be able to explain all aspects of learning (how, when, and why), have universal application (for example, to children, college students, managers, and workers), and predict and control learning situations. To date, no such theory of learning exists. Although there is general agreement on some principles of learning such as reinforcement that permit prediction and control, there is still a degree of controversy surrounding the theoretical understanding of learning in general and some of the principles in particular. This does not mean that no attempts have been made to develop a theory of learning. In fact, the opposite is true. The most widely recognized theoretical approaches incorporate the behavioristic and cognitive approaches and the emerging social cognitive theory that Chapter 1 indicated serves as the conceptual framework for this text. An understanding of these learning theories is important to the study of organizational behavior in general and behavioral performance management in particular.

Behavioristic Theories

The most traditional and researched theory comes out of the behaviorist school of thought in psychology (see Chapter 1). Most of the principles of learning and organizational reward systems, covered in Chapter 5, and the behavioral performance management approach discussed in this chapter are based on behavioristic theories, or behaviorism.² The classical behaviorists, such as the Russian pioneer Ivan Pavlov and the American John B. Watson, attributed learning to the association or connection between stimulus and response (S-R). The operant behaviorists, in particular the well-known American psychologist B. F. Skinner,

give more attention to the role that consequences play in learning, or the response-stimulus (R-S) connection.³ The emphasis on the connection (S-R or R-S) has led some to label these the connectionist theories of learning. The S-R deals with classical, or respondent, conditioning, and the R-S deals with instrumental, or operant, conditioning. An understanding of these conditioning processes is vital to the study of learning and serves as a point of departure for understanding and modifying organizational behavior.

Classical Conditioning

Pavlov's classical conditioning experiment using dogs as subjects is arguably the single most famous study ever conducted in the behavioral sciences. A simple surgical procedure permitted Pavlov to measure accurately the amount of saliva secreted by a dog. When he presented meat powder (unconditioned stimulus) to the dog in the experiment, Pavlov noticed a great deal of salivation (unconditioned response). On the other hand, when he merely rang a bell (neutral stimulus), the dog did not salivate. The next step taken by Pavlov was to accompany the meat with the ringing of the bell. After doing this several times, Pavlov rang the bell without presenting the meat. This time, the dog salivated to the bell alone. The dog had become classically conditioned to salivate (conditioned response) to the sound of the bell (conditioned stimulus). Thus, classical conditioning can be defined as a process in which a formerly neutral stimulus, when paired with an unconditioned stimulus, becomes a conditioned stimulus that elicits a conditioned response; in other words, the S-R connection is learned. The Pavlov experiment was a major breakthrough and has had a lasting impact on the understanding of learning.

Despite the theoretical possibility of the widespread applicability of classical conditioning and its continued refinement and application to areas such as modern marketing,⁴ most contemporary learning theorists agree that it represents only a very small part of total human learning. Skinner in particular felt that classical conditioning explains only respondent (reflexive) behaviors. These are the involuntary responses that are elicited by a stimulus. Skinner felt that the more complex, but common, human behaviors cannot be explained by classical conditioning alone. When explaining why he was abandoning a stimulus-response psychology, Skinner noted, "The greater part of the behavior of an organism was under the control of stimuli which were effective only because they were correlated with reinforcing consequences."⁵ Thus, Skinner, through his extensive research, posited that behavior was a function of consequences, not the classical conditioning eliciting stimuli. He felt that most human behavior affects, or operates on, the environment to receive a desirable consequence. This type of behavior is learned through operant conditioning.

Operant Conditioning

Operant conditioning is concerned primarily with learning that occurs as a consequence of behavior, or R-S. It is not concerned with the eliciting causes of behavior, as classical, or respondent, conditioning is. The specific differences between classical and operant conditioning may be summarized as follows:

1. In classical conditioning, a change in the stimulus (unconditioned stimulus to conditioned stimulus) will elicit a particular response. In operant conditioning, one particular res-

ponse out of many possible ones occurs in a given stimulus situation. The stimulus situation serves as a cue in operant conditioning. It does not elicit the response but serves as a cue for a person to emit the response. The critical aspect of operant conditioning is what happens as a consequence of the response. The strength and frequency of classically conditioned behaviors are determined mainly by the frequency of the eliciting stimulus (the environmental event that precedes the behavior). The strength and frequency of operantly conditioned behaviors are determined mainly by the consequences (the environmental event that follows the behavior).

2. During the classical conditioning process, the unconditioned stimulus, serving as a reward, is presented every time. In operant conditioning, the reward is presented only if the organism gives the correct response. The organism must operate on the environment (thus the term operant conditioning) in order to receive a reward. The response is instrumental in obtaining the reward. Table 16.1 gives some examples of classical (S-R) and operant (R-S) conditioning.

Operant conditioning has a much greater impact on human learning than classical conditioning. Today, even though Skinner died in 1990, he remains somewhat controversial⁶ and his views are commonly misrepresented,⁷ the operant theory is still being refined and expanded,⁸ historical analyses recognize some limitations but also definite contributions,⁹ and applications are being made in areas such as marketing¹⁰ and performance management.¹¹ Operant conditioning also explains, at least in a very simple sense, much of organizational behavior. For example, it might be said that employees work eight hours a day, five days a week, in order to

feed, clothe, and shelter themselves and their families. Working (conditioned response) is instrumental in obtaining the food, clothing, and shelter. Some significant insights can be gained directly from operant analysis. The consequences of organizational behavior can change the environmental situation and greatly affect subsequent employee behaviors.¹² Managers can analyze the consequences of, organizational behavior to help accomplish the goals of prediction and control. Some organizational behavior researchers are indeed using the operant framework to analyze specific areas such as escalation of commitment (covered in Chapter 11 where a tendency of decision makers is to "throw good money after bad")¹³ as well as more generally the effectiveness of managers at work.¹⁴ In addition, this theory serves as the framework for operationalizing much of behavioral performance management presented in this chapter.

Cognitive Theories

As was covered in Chapter 1 for understanding organizational behavior in general, the cognitive theories can also be used to understand learning and, especially as an input into social cognitive theory, to better understand behavioral performance management.¹⁵ Edward Tolman is widely recognized as a pioneering cognitive theorist. He felt that cognitive learning consists of a relationship between cognitive environmental cues and expectation. He developed and tested this theory through controlled experimentation. In fact, even though behaviorists, are mostly associated with animal subjects in their research, Tolman was one of the first to use the now-famous white rat in psychological experiments. He found that a rat could learn to run through an intricate maze, with purpose and

direction, toward a goal (food). Tolman observed that at each choice point in the maze, expectations were established. In other words, the rat learned to expect that certain cognitive cues associated with the choice point might eventually lead to food. If the rat actually received the food, the association between the cue and the expectancy was strengthened, and learning occurred. In contrast to the S-R and R-S learning in the classical and operant approaches, Tolman's approach could be depicted as S-S (stimulus-stimulus), or learning the association between the cue and the expectancy.

In another early, classic study to demonstrate cognitive learning, Wolfgang Kohler used chimps presented with a problem of obtaining an out-of-reach suspended banana. At first the chimps attempted to jump for it, but soon gave up and seized a box that had been placed in another part of the room, dragged it under the object, mounted it, and took down the fruit. Kohler called this more complex learning "insight." The solution to the problem appeared as a whole, not as a series, gradual shaping of new responses as the operant approach would suggest. At the time (1927), famous social philosopher/critic Bertrand Russell concluded "there are two ways of learning, one by experience, and the other by what Kohler calls 'insight.'"

Besides being the forerunner of modern cognitive theory, Tolman's S-S connection and Kohler's insightful learning also had a great impact on the early human relations movement. Industrial training programs starting after World War II (and in many respects still today) drew heavily on their ideas. Programs were designed to strengthen the relationship between cognitive cues (supervisory, organizational, and job procedures) and

worker expectations (incentive payments for good performance). The theory was that the worker would learn to be more productive by building an association between taking orders or following directions and expectancies of monetary reward for this effort. The same is true for the creativity, problem-solving groups that have been so popular over the years (see Chapter 11 on decision-making groups); they have drawn heavily from the notion of insightful learning.

Today, the cognitive sciences focus more on the structures and processes of human competence (for example, the role of memory and information processing) rather than on the acquisition and transition processes that have dominated learning theory explanations.¹⁷ In organizational behavior, the cognitive approach has been applied mainly to motivation theories. Expectations, attributions and locus of control, and goal setting (which are in the forefront of modern work motivation) are all cognitive concepts and represent the purposefulness of organizational behavior. Many researchers are currently concerned about the relationship or connection between cognitions and organizational behavior.

Social Learning and Social Cognitive Theory

As brought out in Chapter 1, social learning theory served as the conceptual framework for the past several editions of this text. However, similar to the theory building in social psychology, primarily from the extensive work of widely recognized psychologist Albert Bandura,¹⁹ this edition of the text and this overview of learning recognizes the evolution to the more comprehensive social cognition. After first recognizing social learning, the discussion turns to social cognition and its derivatives of

modeling and self-efficacy.

Social Learning

This theoretical approach to learning was the first to combine and integrate both behaviorist and cognitive concepts and emphasized the interactive, reciprocal nature of cognitive, behavioral, and environmental determinants. It is important to recognize that social learning theory recognizes and draws from the principles of classical and operant conditioning. But equally important is the fact that social learning theory went beyond classical and operant theory by recognizing that there is more to learning than direct learning via antecedent stimuli and contingent consequences. Social learning theory posits that learning can also take place via vicarious, or modeling, and self-control processes (see Chapter 1). Thus, social learning theory agrees with classical and operant conditioning processes, but says they are too limiting and adds vicarious, modeling, and self-control processes.

Social Cognition

This theory has emerged in recent years to go beyond social learning theory. Social cognitive theory extends learning and/or modifying behavior by giving more attention to the self-regulatory mechanisms. Specifically, as was presented in Chapter 1, social cognitive theory identifies five capabilities that people use to initiate, regulate, and sustain their behavior: (1) symbolizing, (2) forethought, (3) vicarious/modeling learning, (4) self-regulation, and (5) self-reflection.²⁰ These human capabilities recognize cognitive processes, social learning, and self-efficacy. A closer look at social learning through the social cognitive derivatives of modeling and self-efficacy can lead to the better understanding of learning and

provide the theoretical underpinning of behavioral performance management.

Modeling Processes

The vicarious, or modeling, processes essentially involve observational learning. "Modeling in accordance with social learning theory can account for certain behavior acquisition phenomena that cannot be easily fitted into either operant or respondent conditioning."²¹ Many years ago, Miller and Dollard suggested that learning need not result from discrete stimulus-response or response-consequence connections. Instead, learning can take place through imitating others. Bandura states:

Although behavior can be shaped into new patterns to some extent by rewarding and punishing consequences, learning would be exceedingly laborious and hazardous if it proceeded solely on this basis. . . .

[It] is difficult to imagine a socialization process in which the language, mores, vocational activities, familial customs and educational, religious and political practices of a culture are taught to each new member by selective reinforcement of fortuitous behavior, without benefit of models who exemplify the cultural patterns in their own behavior. Most of the behaviors that people display are learned either deliberately or inadvertently, through the influence of example.

Bandura has done considerable research demonstrating that people can indeed learn from others. This learning takes place in two steps. First, the person observes how others act and then acquires a mental picture of the act and its consequences (rewards and punishers). Second, the person acts out the acquired image, and if the consequences are positive, he or she will tend to do it again. If the consequences are negative, the person will tend

not to do it again. These positive and negative consequences, of course, are where there is a tie-in with operant theory. But because there is cognitive, symbolic representation of the modeled activities instead of discrete response-consequence connections in the acquisition of new behavior or modifying existing behavior, modeling goes beyond the operant explanation. In particular, Bandura concludes that modeling involves interrelated subprocesses, such as attention, retention, and motoric reproduction, as well as reinforcement.

Self-Efficacy

Although given detailed attention in Chapter 9, self-efficacy has recently been recognized as a construct in behavioral performance management as well.²⁴ Bandura has defined self-efficacy as the "beliefs in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments."²⁵ In particular, when faced with a specific task or job, an employee's efficacy will determine whether the necessary behavior will be initiated, how much effort will be expended and sustained, and how much persistence and resilience there will be when there are obstacles or even failure.²⁶ In other words, people who believe they can perform well on a task (high self-efficacy) do better than those who think they will fail (low self-efficacy). Importantly for the field of organizational behavior, a stream of research studies meta-analyzed has found a strong relationship between self-efficacy and work-related performance.²⁷ Also, those with high self-efficacy have the tendency to remain calm in a stressful situation.²⁸ In other words, there is considerable evidence that those employees with high self-efficacy tend to persevere and end up doing a good job without suffering stress or burn-

out. Unlike predisposed personality traits, efficacy is a state that can be trained and developed. As discussed in detail in Chapter 9, the input into efficacy is recognized to be mastery experiences, vicarious/modeling learning, social persuasion, and physiological/psychological arousal.²⁹ Both managers and their employees who experience success, are trained through modeling, and are encouraged and aroused on a given task or job, will have their efficacy enhanced and will perform well. There seems to be considerable practical implications for understanding and developing self-efficacy in managers and employees for performance improvement.

OF LEARNING: REINFORCEMENT AND PUNISHMENT

Reinforcement and punishment play a central role in the learning process and provide principles for behavioral performance management. Most learning experts agree that reinforcement is more important than punishment and is the single most important concept and application principle. Yet there is still some controversy over its theoretical explanation. The first theoretical treatment given to reinforcement in learning and the framework that still dominates today is pioneering psychologist Edward Thorndike's classic law of effect.

Laws of Behavior

In Thorndike's own words, the law of effect is simply stated thus: "Of several responses made to the same situation, those which are accompanied or closely followed by satisfaction [reinforcement] . . . will be more likely to recur; those which are accompanied or closely followed by discomfort [punishment] . . . will be less likely to occur." From

a strictly empirical standpoint, most behavioral scientists, even those with a strict cognitive orientation, generally accept the validity of this law. It has been demonstrated time after time in highly controlled learning experiments and is directly observable in everyday learning experiences. Sometimes called the laws of behavior, desirable, or reinforcing, consequences will increase the strength of the preceding behavior and increase its probability of being repeated in the future. Undesirable, or punishing, consequences will decrease the strength of the preceding behavior and decrease its probability of being repeated in the future. Sometimes a third law is added: If the behavior is followed by no consequence (neither a positive nor a negative contingent consequence) the behavior will extinguish over time (thus this is called the extinction principle or law).

Critique of Reinforcement Theory

Although there is wide acceptance of the laws of behavior, there may be some occasions when a person's cognitive rationalizations might neutralize them. For example, people with inaccurate self-efficacy beliefs may not be affected by the consequences of their actions. In the workplace, this is a real problem for managers. Those with inaccurate or false self-efficacy beliefs who experience performance failures time after time will not learn from their mistakes or respond to the manager's comments on how to correct the problem. They have high self-efficacy (they believe that their behaviors are appropriate to successfully accomplish the task), but they are wrong.³² In addition to this type of cognitive processing that may neutralize the law of effect, there is some disagreement when it is carried a step further and used as

an overall theory or an absolute requirement for learning.

Both Tolman's and Kohler's classic studies providing initial support for cognitive theories, presented earlier, discounted the need for incremental reinforcement as necessary for learning to occur. For example, Tolman conducted place learning, latent learning, and transposition experiments in an attempt to demonstrate that reinforcement was not a precondition for learning to occur. Specifically, in the place learning he trained a rat to turn right in a T maze in order to obtain the reward of food. Then he started the rat from the opposite part of the maze. According to operant theory, the rat should have turned right because of past conditioning. However, the rat turned toward where the food had been placed. Tolman concluded that the behavior was purposive; the rat had formed a cognitive map to figure out how to get to the food. Over time, the behaviorists were able to counteract Tolman's studies with more controlled (e.g., sterile mazes, etc.) experiments, and Kohler's conclusions about insight were also explained away by a reinforcement history alternative explanation.

More recently, Deci³⁴ and Deci and Ryan,³³ through their cognitive evaluation theory and laboratory research studies, have posited that external consequences (i.e., reward's) have a negative impact on intrinsically motivated (see Chapter 8) behavior dealing with task persistence and creativity. These findings generated considerable follow-up research with mixed findings. One review of about 100 studies found some rewards may have a detrimental effect, but an equal number found no effect or a positive effect.³⁶ The conclusion from this extensive review was that (1) the detrimental effects of rewards occur under highly res-

tricted, easily avoidable conditions; (2) mechanisms of classical and operant conditioning are basic for understanding incremental and detrimental effects of reward on task motivation; and (3) positive effects of rewards on performance are easily attainable using procedures derived from behavioral theory.

Finally, a meta-analysis of 96 studies found that the only detrimental effect of rewards was the time spent carrying out laboratory activity following a performance-independent (i.e., a noncontingent) reward. There is also systematic analysis that discounts cognitive evaluation theory when compared to operant theory explanations.³⁹ Yet, despite this considerable empirical and theoretical counterevidence, an unconvinced few such as popular author Alfie Kohn continue to write (not do research) with titles such as *Punished by Rewards* and "Why Incentive Plans Cannot Work." Based on his own assumptions and the now-counteracted Deci and Ryan theory and research, and in stark contrast to the large body of reinforcement theory and research, he makes unequivocal statements such as: "The bottom line is that any approach that offers a reward for better performance is destined to be ineffective."

Unfortunately, Kohn's largely unsupported statements do not fall on deaf ears in the real world. This is because practicing managers have indeed experienced some implementation problems with pay-for-performance programs. For example, after an extensive review of the relevant literature, Lawler (see his interview at the beginning of the chapter) concluded that process/design problems, not the underlying theory of reinforcement or the supporting basic research, limit the effectiveness of pay for performance. There is also a recent research study that found

that highly dispersed reward systems (i.e., very large differences between highest and lowest payouts) may have a negative effect on both individual and organizational performance, especially when collaborative efforts (such as in teams) are important.^{4,4} Yet, once again, it is not that the theory/research on reinforcement is wrong, but rather it is the implementation that can cause problems. As Bandura points out, "To say that [only] thought guides action is an abbreviated statement of convenience rather than a conferral of agency of thought,"⁴⁵ because "if people acted ... on the basis of informative cues but remained unaffected by the results of their actions, they would be insensible to survive very long."⁴⁶ As a final summary statement, it can be said that the theory of reinforcement, like learning in general, is not perfect and still needs development. However, it can also be said that reinforcement does serve as an excellent theoretical foundation and guiding principle, and the implementation issues need to be overcome by effective behavioral performance management.

Reinforcement as Used in Behavioral Management

The terms rewards and reinforcers are often used interchangeably and loosely, but in behavioral performance management have very precise definitions and usage. An often cited circular definition of reinforcement says that it is anything the person finds rewarding. This definition is of little value because the words reinforcing and rewarding are used interchangeably, but neither one is operationally defined. A more operational definition can be arrived at by reverting to the laws of behavior. Specifically, reinforcement in behavioral management is defined as anything that both in-

creases the strength and tends to induce repetitions of the behavior that preceded the reinforcement. A reward, on the other hand, is simply something that the person who presents it deems to be desirable.

Reinforcement is functionally defined. Something is reinforcing only if it strengthens the behavior preceding it and induces repetitions. For example, a manager may ostensibly reward an employee who found an error in a report by publicly praising the employee. Yet on examination it is found that the employee is embarrassed and chided by co-workers, and error-finding behavior decreases in the future. In this example, the "reward" is not reinforcing. Besides clearing up differences between reinforcers and rewards, behavioral management also requires making the distinction between positive and negative reinforcers.

Positive and Negative Reinforcers

There is much confusion surrounding the terms positive reinforcement, negative reinforcement, and punishment. First of all, it must be understood that reinforcement, positive or negative, strengthens the behavior and increases the probability of repetition. But positive and negative reinforcers accomplish this impact on behavior in completely different ways. Positive reinforcement strengthens and increases behavior by the presentation of a desirable consequence. Negative reinforcement strengthens and increases behavior by the threat of the use of an undesirable consequence or the termination or withdrawal of an undesirable consequence. Figure 16.1 briefly summarizes the differences between positive and negative reinforcement and punishment. Giving recognition and attention to an employee for the successful completion of a task could be an

example of positive reinforcement (if this does in fact strengthen and subsequently increase this task behavior). On the other hand, a worker is negatively reinforced for getting busy when the supervisor walks through the area. Getting busy terminates being "chewed out" by the supervisor.

Negative reinforcement is more complex than positive reinforcement, but it should not be equated with punishment. In fact, they have opposite effects on behavior. Negative reinforcement strengthens and increases behavior, whereas punishment weakens and decreases behavior. However, both are considered to be forms of negative control of behavior. Negative reinforcement is really a form of social blackmail, because the person will behave in a certain way in order not to be punished. A clearer understanding of punishment will help further clarify how it differs from negative reinforcement.

The Use of Punishment

Punishment is one of the most used but least understood and badly administered aspects of behavioral management. Whether in rearing children or dealing with subordinates in a complex organization, parents and supervisors or managers often revert to punishment instead of positive reinforcement in order to modify or control behavior. Punishment is commonly thought to be the reverse of reinforcement but equally effective in altering behavior. However, this simple analogy with reinforcement is not warranted. The reason is that punishment is a very complex phenomenon and must be carefully defined and used.

The Meaning of Punishment

Punishment is anything that weakens behavior and tends to decrease its subsequent frequency. Punishment usually con-

sists of the application of an undesirable or noxious consequence, but as shown in Figure 16.1, it can also be defined as the withdrawal of a desirable consequence. Thus, taking away certain organizational privileges from a manager who has a poor performance record could be thought of as punishment.

Regardless of the distinction between punishment as the application of an undesirable consequence and as the withdrawal of a desirable consequence, in order for punishment to be effective, there must be a weakening of, and a decrease in, the behavior that preceded it. Just because a supervisor criticizes a subordinate and thinks this is a punishment, it is not necessarily the case unless the behavior that preceded the criticism weakens and decreases in subsequent frequency. In many situations when supervisors think they are punishing employees, they are in fact reinforcing them because they are giving attention, and attention tends to be very reinforcing. This explains the common complaint that supervisors often make: "I call Joe in, give him heck for goofing up, and he goes right back out and goofs up again." What is happening is that the supervisor thinks Joe is being punished, when operationally, what is obviously happening is that the supervisor is reinforcing Joe's undesirable behavior by giving him attention and recognition. Punishment, like reinforcement, is defined and operationalized by its effects on behavior, not by what the person thinks is or should be punishment

Administering Punishment

Opinions on administering punishment range all the way from the one extreme of dire warnings never to use it to the other extreme that it is the only effective way to modify behavior. As yet, research has not been able

to support either view completely. However, there is little doubt that the use of punishment tends to cause many undesirable side effects. Neither children nor adults like to be punished. The punished behavior tends to be only temporarily suppressed rather than permanently changed, and the punished person tends to get anxious or uptight and resentful of the punisher. Thus, the use of punishment as a strategy to control behavior is a lose-lose approach. Unless the punishment is severe, the behavior will reappear very quickly, but the more severe the punishment, the greater the side effects such as hate and revenge.

To minimize the problems with using punishment, persons administering it must always provide an acceptable alternative to the behavior that is being punished. If they do not, the undesirable behavior will tend to reappear and will cause fear and anxiety in the person being punished. The punishment must always be administered as close in time to the undesirable behavior as possible. Calling subordinates into the office to give them a reprimand for breaking a rule the week before is not effective. All the reprimand tends to do at this time is to punish them for getting caught. The punishment has little effect on the rule-breaking behavior. When punishment is administered, it should be remembered that there is also an effect on the relevant others who are observing the punishment.

Guidelines for Discipline

A rule of thumb for effective behavioral management should be: always attempt to reinforce instead of punish in order to change behavior. Furthermore, the use of a reinforcement strategy is usually more effective in accelerating desirable behaviors than the use of punishment is for decelerating undesirable

behaviors because no bad side effects accompany reinforcement. As one comprehensive analysis of punishment concluded: "In order to succeed, [punishment] must be used in an orderly, rational manner not, as is too often the case, as a handy outlet for a manager's anger or frustration. If used with skill, and concern for human dignity, it can be useful."⁴⁸ In behavioral management, discipline is a learning experience, never purely a coercive experience to prove mastery or control over others. Perhaps the best practical advice is the old red-hot-stove rule of discipline—like the stove, punishment should give advance warning (it is red) and be immediate, consistent, and impersonal (it burns everyone who touches it). In addition, most modern approaches stress that punishment should be situationally applied (a crew of nineteen-year-old high school dropouts should be treated differently from a \$100,000-per-year professional) and progressive. The progressive discipline may start off with a clarifying verbal discussion, then move to a written contract signed by the person being disciplined, next move to time off with or without pay, and men only as a last step end in termination.

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL REWARD SYSTEMS

Because positive reinforcement consequences are so important to employee behavior, organizational reward systems become critical to behavioral performance management. The organization may have the latest advanced information technology, well-thought-out strategic plans, detailed job descriptions, and comprehensive training programs, but unless the people are reinforced for their performance-related behaviors, the

"up-front" variables (technology, plans, and so on) for the rules that govern⁴⁹ or the establishing operation (i.e., there is enough motivation)⁵⁰ of their behavior, there will be little impact. In other words, going back to Skinner's original conception, the antecedent cues (technology, plans, and the like) have power to control or provide rules and establishing operation for behavior only if there are reinforcing consequences. As one behavioral management consultant points out:

A company is always perfectly designed to produce what it is producing. If it has quality problems, cost problems, productivity problems, then the behaviors associated with those undesirable outcomes are being reinforced. This is not conjecture. This is the hard, cold reality of human behavior.

The challenge for performance management is to understand this behavioral reality, eliminate the reinforcers for the undesirable behaviors, and more importantly and effectively, reinforce the desirable behavior. Thus, organizational reward systems become a key, often-overlooked, rhetor in bringing about improved performance and success.

Chapter 5 is specifically devoted to reward systems that are a vital part of the organizational environment (along with structure and culture) in the social cognitive model for this text. As was pointed out, money (pay) dominates organizational reward systems. The following sections analyze both monetary and nonfinancial reinforcers that can be used in behavioral performance management.

Analysis of Money as a Reinforcer

Unfortunately, about the only reinforcing function that traditional monetary reward sys-

tems (covered in Chapter 5) such as base-pay techniques provide is to reinforce employees for walking up to the pay window or for opening an envelope and seeing their paycheck or direct deposit stub every two weeks or every month. These traditional pay plans certainly have come up short of having the intended impact on improving employee performance at all levels.⁵² Yet, despite the problems with traditional pay approaches, recent analyses of the research studies concludes that money contingently administered can have a positive effect on employee behavior.⁵³ However, there are even shortcomings with merit pay mainly due to implementation issues such as poor measurement of performance, lack of acceptance of supervisory feedback, limited desirability of merit increases that are too small, a lack of linkage between merit pay and performance, and potential unintended consequences such as focusing only on merit-related activities and behaviors.⁵⁴ Some compensation practitioners argue that merit pay only makes employees unhappy because they view it as an unfair way to reward for past performance instead of being geared to improved future performance.⁵⁵ Also, a laboratory study of merit pay led to the following conclusions:

1. Unless a merit raise is at least 6 to 7 percent of base pay, it will not produce the desired effects on employee behavior.

2. Beyond a certain point, increases in merit-raise size are unlikely to improve performance.

3. When merit raises are too small, employee morale will suffer.

4. Cost-of-living adjustments, seniority adjustments, and other nonmerit components of a raise should be clearly separated from the merit component.

5. Smaller percentage ra-

ises given to employees at the higher ends of base-pay ranges are demotivating.

In other words, both the traditional base- and merit-pay plans have some problems.

The "New Pay" plans covered in Chapter 5 (e.g., pay for performance at both the individual and group levels, paying for customer and/or employee satisfaction, pay for knowledge, skill pay, competency pay, and broadbanding) have overcome many of the problems.⁵⁷ For example, a large study sponsored by the American Compensation Association was able to place a dollar value on the positive impact of pay-for-performance plans. The value of the performance improvement translates into a 134 percent net return on what is paid out to employees (excluding the costs associated with training, communications, and consulting), or, for every \$1 of payout, a gain of \$2.34 was attained.

In terms of basic research, a recent field experiment conducted by Stajkovic and Luthans in the biggest credit card processing firm in the world found the following:

1. A traditionally administered pay-for-performance plan (i.e., announced through normal channels in terms of the amount of pay that would be received for various levels of performance) did increase performance by 11 percent; but

2. The same plan that was implemented through the behavioral performance management approach discussed next (i.e., specifying the critical performance behaviors that would lead to monetary consequences) had a significantly higher 32 percent increase in performance.⁵⁹

In other words, because the performance behaviors strengthened and increased, the theory and principles of reinforcement explain that money can indeed be a powerful reinforcer.

Importantly, money may not be a reinforcer when administered through the traditional pay plans, but when made contingent on identified performance behaviors as in behavioral performance management, money can be a powerful reinforcer.

The same could be said for the very expensive benefit plans in the organizational reward system (see Chapter 5). Flexible benefit plans and those that depend on performance may have better intended results. 60 Instead of benefits taking on an entitlement mentality, an increasing number of firms (18 percent according to an American Compensation Association survey) are making the amount and choice of benefits dependent on employee performance. For example, under Owens-Coming's "Rewards and Resources Program," workers get to clearly see how their work is reinforced with extra pay in the form of more benefit choices. 61

Nonfinancial Rewards

As Chapter 5 pointed out, money is the most obvious organizational reward, but the non-financial rewards are receiving increased attention. In fact, one comprehensive review of surveys that ask the value employees place on various rewards found that nonfinancial rewards were ranked much higher than financial ones. 62 For example, one study of 1,500 employees in a wide variety of work settings found personalized, instant recognition from managers as being the most important of the 65 types of rewards evaluated. However, more than half of these same employees reported that they seldom, if ever, received such personal recognition from their managers. 63 Also, a staffing company reported that the number-one reason employees give for leaving companies is the lack of praise and recognition. 64 Al-

so in the same Stajkovic and Luthans research study cited previously, it was found that both social recognition (24 percent) and performance feedback (20 percent) had a significantly higher relative performance increase than did the traditionally administered pay for performance (11 percent). 65 Finally, in a recently conducted study in the fast-food industry, we (Peterson and Luthans) found that financial incentives initially had a bigger effect on profit, customer service, and employee retention outcomes, but, over time, except for employee retention, both financial and nonfinancial incentives had an equally significant impact. 66 In other words, there is little doubt that the nonfinancials can be very powerful, but are often overlooked as a reinforcer in behavioral performance management.

Table 162 summarizes some of the major categories of nonfinancial rewards. Notice that even though these are considered nonfinancial, they may still cost the organization. This is true of the consumables, manipulables, and visual and auditory rewards. The job design category is a special case and is, usually not, but could be, considered as an organizational reward. Chapter 15 was devoted to these, and they are not included here as part of behavioral performance management. On the other hand, the social recognition and attention and performance feedback categories are relatively easy to apply in behavioral performance management, cost nothing (except for preparing some of the performance feedback), and may be even more powerful than the cost-based nonfinancial rewards. These two are major reinforcers and deserve special coverage.

Social Recognition and Attention

Informally providing

contingent recognition and attention (and praise, if genuine) tends to be a very powerful reinforcer for most people. In addition, few people become satiated or filled up with this. However, similar to monetary reinforcers, social reinforcers should be administered on a contingent basis to have a positive effect on employee performance. For example, a pat on the back or verbal praise that is insincere or randomly given (as under the old human relations approach) may have no effect or even a punishing "boomerang" effect. But genuine social reinforcers, contingently administered for performance of the target behavior, can be a very effective positive reinforcer for most employees and improve their performance. The added benefit of such a strategy, in contrast to the use of monetary rewards, is that the cost of social reinforcers to the organization is absolutely nothing.

Importantly, this informal social recognition based on a valued person's (e.g., boss, peer, subordinate, friend, spouse, etc.) attention and appreciation may have not only a bigger impact as a reinforcer in behavioral management than money, but also than formal recognition programs. Unlike valued social recognition and attention, formal recognition programs, especially over time, can easily turn into being phoney, not valued by the recipient, or go against group and/or cultural norms. As Luthans and Stajkovic recently noted:

A formal recognition award such as the "Golden Banana" at Hewlett-Packard or "Employee of the Month" given at many companies can initially be a reinforcer, but over time may cross the line and become an empty reward and be perceived even in a negative light. The first few Employee of the Month recipients may be very deserving instances that everyone would agree

with, but over time selections become more and more controversial and subjective, usually resulting in selecting less-qualified or not-qualified employees. At this point company politics often come into play and those who truly deserved the recognition feel betrayed. In this case, the program would actually produce negative effects (e.g., "rewarding A while hoping for B"). Also, from a (collectivistic) cultural values and individual differences standpoint, although everyone may like to be recognized for their efforts and achievements, not everyone likes to be singled out in the public way that usually goes along with formal recognition.

With the increasing use of teams, there is also recent evidence that they may be providing social reinforcement to their members that yields organizationally desirable outcomes. For example, in the American Compensation Association research study cited earlier, team suggestion plans, under the umbrella of an organizational performance reward plan or operating independently, were found to be particularly powerful contributors to organizational success. Importantly, the team suggestion plans, which typically used nonfinancial rewards, outperformed the individually based plans, which typically used financial rewards, by 4 to 1.⁶⁸ For example, the average value per idea adopted from team suggestion plans using nonfinancial rewards was an impressive \$46,200 for a major airline, \$14,500 for a manufacturer, \$19,344 for a newspaper, and \$19,266 for a bank.

Performance Feedback

There is little question that despite the tremendous amount of data being generated by today's advanced information systems, individuals still receive

very little, if any, feedback about their performance (see Chapter 10 on communication). People generally have an intense desire to know how they are doing; they engage in feedback-seeking behavior.⁷⁰ Even though feedback has been found to be complex in research studies, it is generally accepted that feedback enhances individual performance in behavioral management. A comprehensive review (30 laboratory and 42 field experiments) concluded that performance feedback had a positive effect. Also, as cited earlier, the very recent Stajkovic and Luthans study found that, although not as high as contingently administered money and social recognition reinforcers, the performance feedback intervention still yielded a highly significant 20 percent performance improvement. Importantly, this was significantly higher than the traditionally administered pay for performance (11 percent). As a general guideline for behavioral management, the performance feedback as positive, immediate, graphic, and specific—thus, the acronym PIGS—as possible be effective.

Despite the recognized importance, there is still disagreement among scholars as to whether feedback per se is automatically reinforcing or too simplistic.⁷⁶ For example, after reviewing the existing research literature on feedback, one researcher concluded that its impact is contingent on factors such as the nature of the feedback information, the process of using feedback, individual differences among the recipients of the feedback, and the nature of the task.⁷⁷ One study, for instance, found that self-generated feedback with goal setting had a much more powerful effect on technical or engineering employees than externally generated feedback with goal setting.⁷⁸ Also, another study found subjects

rated specific feedback more positively than they rated nonspecific feedback and preferred feedback that suggested an external cause of poor performance to feedback that suggested an internal cause.⁷⁹ And the source of the feedback seems important as well.⁸⁰ Not only are the amount and the frequency of feedback generated by a source important, but also the consistency and usefulness of the information generated, as a study found. Individuals, viewed feedback from formal organizations least positively, from coworkers next, then from supervisors and tasks, with the best being self-generated feedback.⁸¹ As Chapter 10 on communication pointed out, feedback from multiple sources may be most effective,⁸² and the 360-degree feedback systems (the individual is anonymously appraised not only by the boss but also by subordinates, peers, and sometimes customers) can be automated on a software system to provide more timely, objective, and less-costly feedback. Also, studies have found that choice of reward interacting with feedback had a positive impact on task performance in a laboratory exercise,⁸³ but workers in highly routine jobs who received positive feedback did not improve their performance.⁸⁴ Despite these qualifications and contingencies, a general guideline regarding performance feedback is that it can be a very effective reinforcer for behavioral performance management.

BEHAVIORAL PERFORMANCE MANAGEMENT, OR O.B. MOD.

Behavioral performance management is based on behavioristic, social learning, and social cognitive theories, and especially the principles of reinforcement. Figure 16.2 graphically

depicts the historical development and theory building up to the present influence of Bandura's social cognitive theory. The full-blown organizational behavior modification, or O.B. Mod. model, is shown in Figure 16.3. The simplified steps are depicted in Figure 16.4. There are other systematic approaches to behavioral performance management based on academic work and consultants.⁸⁵ Our (Stajkovic and Luthans) most recent meta-analysis of all the available behavioral management studies (including those using O.B. Mod.) found 72 studies that met the inclusion criteria (use of reinforcement interventions, task performance measures, and statistical information necessary to calculate effect sizes). We found an average of 16 percent improvement in performance from these behavioral management approaches.⁸⁶ However, most relevant, consistent, and recognized in the organizational behavior field is the O.B. Mod. approach. In a meta-analysis on just O.B. Mod. studies (as generally followed in Figures 16.3 and 16.4), we identified 19 studies with 115 effect sizes and a total sample size of 2,818 subjects met the O.B. Mod. inclusion criteria and found an average of 17 percent improvement in performance (see the principles at the end of the chapter for details and complete results).⁸⁷ The following discussion summarizes the steps of applying the O.B. Mod. approach to behavioral performance management.

Step 1: Identification of Performance Behaviors

In this first step the critical behaviors that make a significant impact on performance (making or selling a product or providing a service to clients or customers) are identified. In every organization, regardless of type or level, numerous behaviors are

occurring all the time. Some of these behaviors have a significant impact on performance, and some do not. The goal of the first step of O.B. Mod. is to identify the critical behaviors the 5 to 10 percent of the behaviors that may account for up to 70 or 80 percent of the performance in the area in question.

The process of identifying critical behaviors can be carried out in a couple of ways. One approach is to have the person closest to the job in question the immediate supervisor or the actual jobholder determine the critical behaviors. This goes hand in hand with using O.B. Mod. as a problem-solving approach for the individual manager or a team. Its advantages are that the person who knows the job best can most accurately identify the critical behaviors, and, because that person is participating, he or she may be more committed to carrying the O.B. Mod. process to its successful completion.

Another approach to identifying critical behaviors would be to conduct a systematic behavioral audit. The audit would use internal staff specialists and/or outside consultants. The audit would systematically analyze each job in question, in the manner that jobs are analyzed using job analysis techniques commonly employed in human resource management. The advantages of the personal approach (where the jobholder, immediate supervisor and/or team makes a vital input into the audit) can be realized by the audit. In addition, the advantages of information from those closest to the action and consistency can be gained.

Regardless of the method used, there are certain guidelines that can be helpful in identifying critical behaviors. First, only direct performance behaviors are included. A team's lack of com-

mitment and teamwork or someone's "goofing off" all the time is unacceptable. Only direct performance behaviors such as absenteeism or attendance, tardiness or promptness, or, most importantly, doing or not doing a particular task or procedure that leads to quantity and/or quality outcomes play the major role in O.B. Mod. Something, like goofing off is not acceptable because it is not operationally measurable. It could be broken down into measurable behaviors such as not being at the workstation, being tardy when returning from breaks, spending time at the water cooler, disrupting coworkers, playing computer games or surfing for personal reasons, and even socializing with, coworkers. However, for a behavior to be identified as a critical behavior appropriate for O.B. Mod., there must be a positive answer to the questions: (1) Can it be directly measured? and (2) Does it have a significant impact on a performance outcome?

Most organizations do not have problems with their technology or the ability or training of their people, but they have many behaviorally related performance problems. Functional behaviors (those that contribute to performance goals) need to be strengthened and accelerated in frequency, and dysfunctional behaviors (those that detract from, or are detrimental to, performance goals) need to be weakened and decelerated in frequency. As in the initial step of any problem-solving process, these behaviors must be properly identified, or the subsequent steps of O.B. Mod. become meaningless for attaining the overall goal of performance improvement.

Step 2: Measurement of the Behavior

After the performance behaviors have been identified in

step 1, they are measured. A baseline measure is obtained by determining (either by observing and counting or by extracting from existing records) the number of times that the identified behavior is occurring under existing conditions. Often this baseline frequency is in and of itself very revealing. Sometimes it is discovered that the behavior identified in step 1 is occurring much less or much more frequently than anticipated. The baseline measure may indicate that the problem is much smaller or much bigger than was thought to be the case. In some instances, the baseline measure may cause the "problem" to be dropped because its low (or high) frequency is now deemed not to need change. For example, attendance may have been identified in step 1 as a critical behavior that needed to be improved. The supervisor reports that the people "never seem to be here." The baseline measure, however, reveals that on average there is 96 percent attendance, which is deemed to be acceptable. In this example, the baseline measure rules out attendance as being a problem. The reverse, of course, could also have occurred. Attendance may have been a much bigger problem than anticipated. "The purpose of the baseline measure is to provide objective frequency data on the critical behavior. A baseline frequency count is an operational definition of the strength of the behavior under existing conditions. Such precise measurement is the hallmark of any scientific endeavor, and it separates O.B. Mod. from more subjective human resource management approaches, such as participation. Although the baseline is established before the intervention to see what happens to the behavior as a result of the intervention, it is important to realize that measures are taken after the intervention as well. Busy managers may feel that they do

not have time to record behavioral frequencies objectively, but, at least initially, they should record them in order to use the O.B. Mod. approach effectively. Most measures, however, can be taken from existing archival data (e.g., quality and productivity numbers) that are gathered for other purposes and can be easily obtained for this measurement step of O.B. Mod.

Step 3: Functional Analysis of the Behavior

Once the performance behavior has been identified and a baseline measure has been obtained, a functional analysis is performed. A functional analysis identifies both the antecedents (A) and consequences (C) of the target behavior (B), or, simply stated, an A-B-C analysis is performed. As discussed under behavioristic learning theory and operant conditioning, both the antecedent and the consequent environments are vital to the understanding, prediction, and control of human behavior in organizations. Remember that in an operant approach, cognitive mediating processes do not play a role. Such an omission may detract from the comprehensive understanding of organizational behavior and the analysis of modeling and self-control processes, but for pragmatic application, an A-B-C functional analysis may be sufficient.⁸⁸ In the A-B-C functional analysis, A is the antecedent cue, B is the performance behavior identified in step 1, and C is the contingent consequence. Table 16.3 identifies some of the As, Bs, and Cs for attendance

Application Example FUNCTIONAL ANALYSIS IN ACTION

In an actual case of an O.B. Mod. application, a production supervisor in a large manufacturing firm identified unsche-

duled breaks as a critical behavior affecting the performance of his department. It seemed that workers were frequently wandering off the job, and when they were not tending their machines, time and irrecoverable production was lost. When a baseline measure of this critical behavior was obtained, the supervisor was proved to be right. The data indicated that unscheduled breaks (defined as leaving the job for reasons other than to take a scheduled break or to obtain materials) were occurring in the department on a relatively frequent basis. The functional analysis was performed to determine the antecedent(s) and consequence(s) of the unscheduled-break behavior. It was found that the clock served as the antecedent cue for the critical behavior. The workers in this department started work at 8 a.m., they had their first scheduled break at 10 a.m., and they had lunch at noon. They started again at 1 p.m., had a break at 3 p.m., and quit at 5 p.m. The functional analysis revealed that almost precisely at 9 a.m., 11 a.m., 2 p.m., and 4 p.m., a number of workers were leaving their and going to the rest room. In other words, the clock served as a cue for them to take an unscheduled break midway between starting time and the first scheduled break, between the first scheduled break and lunch, and between lunch and the scheduled afternoon break, and between the afternoon break and quitting time. The clock did not cause the behavior; it served only as a cue to emit the behavior. On the other hand, the behavior was under stimulus control of the clock because the clock dictated when the behavior would occur. If the consequence, however, was what was maintaining the behavior. The critical behavior was a function of; consequences. The functional analysis revealed that the consequence of the unscheduled-break behavior was escaping from a

dull, boring task (that is, tri" un-scheduled-break behavior was being negatively V inforced) and /or meeting with coworkers and friend to socialize and have a cigarette (that is, the un-scheduled-break behavior was being positively reinforced) Through such a functional analysis, thé antecedent and consequences are identified 50 that an effecty intervention strategy cari be developed and absenteeism. A review of absenteeism found work unit size, worker responsibility, and organizational scheduling to be three potential antecedent influences that could be used to improve employee attendance, and feedback, rewards, and punishers to be effective attendance control procedures.

This functional analysis step of O.B. Mod. brings out the problem-solving nature of the approach. Both the antecedent cues that emit the behavior, and sometimes control it, and the consequences that are currently maintaining the behavior must be identified and understood before an effective intervention strategy can be developed. In this step, the question may be asked as to whether the employee can do the identified performance behavior if his/her life depended on it. If the answer is "no," then there may be an "A" problem (i.e., equipment, training, even expectations) that must be attended to. However, this is usually not the case. The human resources of an organization can do the identified critical performance behavior if their lives depend on it, but they are not doing it. Then this becomes a "C" problem. They know how to do the desired performance behavior and there is all the necessary support to do it, but there are not reinforcing consequences. This lack of reinforcing consequences is the major problem and challenge facing behavioral management. The accompanying Application Exam-

ple: Functional Analysis in Action gives the functional analysis of a production supervisor's problem of his workers' taking un-scheduled breaks.

Step 4: Development of an Intervention Strategy

The first three steps in an O.B. Mod. approach are preliminary to this action step, the intervention. The goal of the intervention is to strengthen and accelerate functional performance behaviors and/or weaken and decelerate dysfunctional behaviors. There are several strategies that can be used, but the main ones are positive reinforcement and punishment-positive reinforcement.

A Positive Reinforcement Strategy

Positive, not negative, reinforcement is recommended as an effective intervention strategy for O.B. Mod. The reason is that positive reinforcement represents a form of positive control of behavior, whereas negative reinforcement represents a form of negative control of behavior. Traditionally, and to a large extent still today, organizations depend on negative control. People come to work in order not to be fired, and they look busy when the supervisor walks by in order not to be punished. Under positive control, the person behaves in a certain way in order to receive the desired consequence. Under positive control, people come to work in order to be recognized for making a contribution to their department's goal of perfect attendance, or they keep busy whether the supervisor is around or not in order to receive incentive pay or because they get social recognition/attention and feedback for their good work. Positive control through a positive reinforcement intervention strategy is much more effective and longer lasting than negative

control. It creates a much healthier and more productive organizational climate.

A positive reinforcer used as an O.B. Mod. intervention strategy could be anything, as long as it increases the performance behavior. Most often money is thought of as the logical, or sometimes the only, positive reinforcer available to managers using this approach. However, as the discussion of monetary reward systems in Chapter 5 and earlier in this chapter points out, money is potentially a very powerful reinforcer, but it often turns out to be ineffective because it is not contingently administered as a consequence of the behavior being managed. Besides money, positive reinforcers that are also very powerful, readily available to all behavioral managers, and cost nothing are the social reinforcers (attention and recognition) and performance feedback. These reinforcers (money, recognition, and feedback) can be and, as has been demonstrated through research,⁹⁰ have been used as an effective O.B. Mod. strategy to improve employee performance. In fact, the most recent evidence shown in Figure 16.5 indicates that when these three reinforcers are used in combination in the intervention, they produce a stronger (synergistic) effect and probability of success than any of the reinforcers used by themselves, the sum of the individual effects, or the combination of any two of the interventions. 1

A Punishment-Positive Reinforcement Strategy

There is little debate that a positive reinforcement strategy is the most effective intervention for O.B. Mod. Yet realistically it is recognized that in some cases the use of punishment to weaken and decelerate undesirable behaviors cannot be avoided. This would be true in the case of

something like unsafe behaviors that need to be decreased immediately. However, as was pointed out earlier, so many negative side effects such as hate and revenge accompany the use of punishment that it should be avoided if at all possible. Punished behavior tends to be only temporarily suppressed; for example, if a supervisor reprimands a subordinate for some dysfunctional behavior, the behavior will decrease in the presence of the supervisor but will surface again when the supervisor is absent. In addition, a punished person becomes very anxious and uptight; reliance on punishment may have a disastrous impact on employee satisfaction and commitment and create unnecessary stress.⁷

Perhaps the biggest problem with the use of punishment, however, is that it is very difficult for a supervisor to "switch roles from punisher to positive reinforcer. Some supervisors and managers rely on a negative approach so much in dealing with their associates that it is almost impossible for them to administer positive reinforcement effectively. This is a bad situation for the management of human resources because the use of positive reinforcement is a much more effective way of changing employee behavior. If punishment is deemed necessary, the desirable alternative behavior (for example, safe behavior) should be positively reinforced at the first opportunity. Use of this combination strategy will cause the alternative desirable behavior to begin to replace the undesirable behavior in the person's behavioral repertoire. Punishment should never be used alone as an O.B. Mod. intervention. If punishment is absolutely necessary, it should only be used in combination with positive reinforcement of the desirable alternative behavior.

Step 5: Evaluation to Ensure Performance Improvement

A glaring weakness of most human resource management programs is the absence of any systematic, built-in evaluation. A comprehensive analysis of the evaluation of human resources programs concluded that the traditional approach has been "to review a program with one or two vice presidents at the corporate office, various managers in the field, and perhaps a group of prospective trainees. It continues to be used until someone in a position of authority decides that the program has outlived its usefulness. All of this is done on the basis of opinion and judgment."⁹² Such haphazard evaluations have resulted in the termination of some effective programs and the perpetuation of some ineffective ones. In either case, there are severe credibility problems, and today all programs dealing with people, whether they are government social service programs or human resource management programs, are under the pressure of evaluation and accountability. Human resource managers no longer have the luxury of just trying something new and different and hoping they can improve performance. Today there is pressure for everything that is tried to be proved to have value. As in the case of the validity of selection, training, and appraisal techniques, systematic evaluations of all human resource management techniques should have been done all along.

O.B. Mod. attempts to meet the credibility and accountability problems head on by including evaluation as an actual part of the process. In this last step of the approach, the need for Kirkpatrick's well-known four levels of evaluation (reaction, learning, behavioral change, and performance improvement) is stressed. The reaction level refers

simply to whether the people using the approach and those having it used on them like it. If O.B. Mod. is well received and there is a positive reaction to it, there is a better chance of its being used effectively. In addition, reaction evaluations are helpful because (1) positive reactions help ensure organizational support, (2) they can provide information for planning future programs, (3) favorable reactions can enhance the other levels of evaluation (learning, behavioral change, and performance improvement), and (4) they can provide useful comparative data between units and across time.

The second level of evaluation is learning, which is especially important when first implementing an O.B. Mod. approach. Do the people using the approach understand the theoretical background and underlying assumptions and the meaning of, and reasons for, the steps in the model? If they do not, the model will again tend to be used ineffectively. The third level is aimed at behavioral change. Are behaviors actually being changed? The charting of behaviors started in step 2 of the O.B. Mod. process gives objective data for this level of evaluation. The fourth and final level, performance improvement, is the most important. The major purpose of O.B. Mod. is not just to receive a favorable reaction, learn the concepts, and change behaviors. These dimensions are important mainly because they contribute to the overriding purpose, which is to improve performance. "Hard" measures (for example, data on quantity and quality, turnover, absenteeism, customer complaints, customer satisfaction, employee grievances, safety, length of patient stay, number of clients served, sales revenue, and rate of return on investment) and scientific methodology are used whenever possible to systematically

evaluate the impact of O.B. Mod. on performance.

Application of Behavioral Management

There is a considerable body of research that has evaluated the effectiveness of behavioral performance management in general and the five-step O.B. Mod. approach in particular. It has been widely applied in manufacturing as well as in nonmanufacturing.

536 Part Four Managing and Leading for High Performance service-oriented organizations. In addition to the direct application of O.B. Mod. as described, considerable basic research has been conducted on operant and social learning and social cognitive variables in experimental psychology. For many years and in very recent times, a number of studies have assessed the application of the behavioral management approach to improving employee performance in a number of different areas. The following summarizes these areas:

1. Employee productivity. Most applications by far have focused on performance output. The considerable number of research studies clearly indicate that employee productivity or task completion is positively affected by behavioral management techniques. The performance improvement is for both quantity and quality of employee output and cuts across virtually all organizational settings and all intervention techniques.

2. Absenteeism and tardiness. This is probably the second-biggest area of application. Studies that have examined this area have typically used small monetary incentives or lottery incentive systems for attendance or promptness and/or punishers for absenteeism or tardiness. One extensive search of this literature found very positive results.⁹⁵

The six most sound methodological studies reported an 18 to 50 percent reduction in the absence rate and a 90 percent reduction in the frequency of tardiness. One study found a positive, causal impact that an O.B. Mod. program had on the attendance of employees in a bank.⁹⁶

3. Safety and accident prevention. Most organizations, especially manufacturing firms and others in which dangerous equipment is used, are very concerned about safety. However, because accidents occur at such a relatively low frequency, most studies have focused on reducing identifiable safety hazards or increasing safe behaviors (for example, wearing earplugs, which went from 35 to 95 percent compliance according to one study;⁹⁷ wearing hard hats; and keeping the safety guard in place on dangerous equipment). A review of the research indicates the considerable success that behavioral management techniques have had in these areas.⁹⁸ Some actual company examples are Boston Gas, where employees without accidents are eligible for lottery drawings; Virginia Power, where employees can win from \$50 to \$1,000 for safe work habits; Southern New England Telecommunications, which gives gift coupons to employees without accidents; and Turner Corporation, a New York-based engineering and construction firm, where employees can earn company stock if they meet safety goals. All these companies report lower accident rates through the use of a behavioral management approach. Southern Fineblanking, a 225-employee metal stamping plant in South Carolina, reported a 33 percent reduction in accidents, after implementing a behavioral management program aimed at safety, and the average cost per injury decreased from \$1,400 to \$500.⁹⁹

4. Sales performance. Sales managers and trainers have traditionally relied on internal motivation techniques to get their salespeople to improve their performance. For example, one behavioral performance management consultant tells about a company that gave its sales personnel a typical high-powered, multimedia training program, which supposedly taught them effective selling skills. However, when the enthusiastic trainees finished the program and actually tried the things presented to them in the program, they received little, if any, feedback or reinforcement. Within a few weeks the enthusiasm began to wane, and, most important, actual sales performance began to decline.¹⁰⁰ In other words, even though these salespeople had probably acquired effective selling skills during their training, the environment did not support (reinforce) the use of these skills. A behavioral performance management approach, in which important selling behaviors such as customer approach, suggestive statements, and closing statements are identified, measured, analyzed, intervened in, and evaluated, would be an alternative to the motivation-skill-teaching approach. A comprehensive review of the behavioral approach to sales in restaurants, retail stores, wholesale establishments, and telephone operations found considerable success.¹⁰¹ When a combination of antecedent and consequence intervention strategies was used, dramatic improvements were shown in areas such as wine and dessert sales, average customer transactions, customer assistance, sales forecasting, sales-call frequency, sales of telephone services, and airline reservations. A study of fast-food restaurants also found that antecedent prompts ("Can I get you some fries with that?") significantly increased consumer

purchases,¹⁰¹ and another more recent study in the same industry indicated a significant increase in customer service.¹⁰³ The successful application of O.B. Mod. to the selling, absent-from-the-workstation, and idle-time behaviors of clerks in a large retail store was also found.

Although these results are not exhaustive and do not always reflect the exact O.B. Mod. model outlined in this chapter, they are representative of the growing application of the behavioral performance management approach. In addition, both comprehensive qualitative and quantitative (meta-analytic) reviews strongly support the findings.

Manufacturing versus Service Applications

As cited throughout, the specific O.B. Mod. model has been directly tested by basic research and has been found to have positive performance results in both manufacturing¹⁰⁷ and service organizations (retail, restaurants, banking, and hospitals).¹⁰⁸ The O.B. Mod. approach has also "gone international" and has been shown to have a positive impact on the performance behaviors and output of Russian factory workers, retail clerks,¹¹⁰ and most recently South Korean telecommunication employees.¹¹¹

The two Stajkovic and Luthans meta-analyses mentioned earlier and, especially, the one that specifically reviewed O.B. Mod. studies (as opposed to the latest one on all behavioral management studies) and is utilized in the principles at the end of the chapter, examined the relationship between O.B. Mod. as defined here and task performance." The overall result of the O.B. Mod. meta-analysis was, on average, an impressive 17 percent increase in task performance (as indicated, it was

16 percent for all behavioral management studies). Further analysis revealed that O.B. Mod. had a stronger average effect in manufacturing firms (33%) than in service organizations (13%), but the O.B. Mod. approach was highly significant in both. The difference in application effectiveness of O.B. Mod. between manufacturing and service organizations was explained as (1) the definition and accurate assessment of performance outcomes; and (2) the nature of the employee behaviors and work processes involved in the delivery of performance outcomes. The first point refers to the difference between the definition and measurement of the more vague and complex service organization performance outcomes (e.g., customer satisfaction, return business) versus tangible performance outcomes (e.g., productivity and quality) in manufacturing organizations. The second point refers to the difference between specifying service delivery employee behaviors and processes that go into making a tangible product. Service performance behaviors and outcomes are more complex and less identifiable than those found in manufacturing organizations."

So, although O.B. Mod. may be more difficult to apply in service than in manufacturing organizations, it still works in both, and the challenge is to make it even more effective in service applications. The overall implications of these findings from the meta-analyses are that behavioral management systematically applied through steps such as the O.B. Mod. model can help meet the performance improvement challenges facing today's organizations.

538 Part Four Managing and Leading for High Performance
Learning is a major psychological process, but it has not been as popular in the

study of organizational behavior as constructs such as personality, attitudes, or motivation. Also, it has not been generally recognized that there are different types of learning and different theoretical explanations of learning (behavioristic, cognitive, and social). Despite the controversy surrounding learning theory, there are many accepted principles of learning that are derived largely from experimentation and the analysis of operant conditioning. Reinforcement is generally recognized as the single most important principle in the learning process and is most relevant to behavioral performance management. On the basis of the classic law of effect, or "Laws of Behavior," reinforcement can be operationally defined as anything that increases the strength of a behavior and that tends to induce repetitions of the behavior that preceded the reinforcement. Reinforcers may be positive (the application of a desirable consequence) or negative (termination or withdrawal of an undesirable consequence), but both have the impact of strengthening the behavior and increasing its frequency. Punishment, on the other hand, decreases the strength and frequency of the behavior. There is also the special case of extinction (no consequence) that also will decrease the behavior over time.

The major direct application of learning theories and the reinforcement principle in particular is behavioral performance management. Both financial and nonfinancial (social attention/recognition and performance feedback) are important but somewhat complex reinforcers that must be carefully applied in behavioral performance management. Behavioral management can be effectively applied through the O.B. Mod. steps: identify the performance-related behavior; measure it to deter-

mine the baseline frequency; functionally analyze both the antecedents and the consequences of the behavior (A-B-C); intervene through a positive reinforcement strategy to accelerate the critical performance behaviors; and evaluate to make sure the intervention is, in fact, increasing performance. The behavioral management approach in general and O.B. Mod. in particular have been demonstrated to have a significant positive impact on employee performance in both manufacturing and nonmanufacturing service-oriented organizations.

Ending with Meta-Analytic Research Findings OB PRINCIPLE:

The use of organizational behavior modification (O.B. Mod.) increases employee performance.

Meta-Analysis Results:

[19 studies; 2,818 participants; $d = .51$] On, average, there is a 64 percent probability that utilizing the five-step O.B. Mod. model to systematically manage performance-related employee behavior will lead to higher performance than not using the O.B. Mod. approach. Further analysis indicated that the effect of O.B. Mod. interventions on performance is moderated by the type of organization and contingent reinforcer used. The effect of O.B. Mod. was found to be greater in manufacturing over service organizations. There were no significant differences among monetary, feedback, and social recognition interventions in manufacturing, but certain combinations had a bigger impact in service organizations.

Conclusion:

As you have learned in this chapter, the overriding premise of reinforcement theory

is that behavior is a function of its contingent consequences. This is an external, behavioral paradigm as opposed to the internal, cognitive paradigm that served as the foundation for the topics of perception, attribution, personality, attitudes, and motivation. Whereas job design and goal setting are application techniques for the cognitive paradigm, O.B. Mod. represents an effective method of applying the behavioral paradigm to manage employee behavior for performance improvement. In particular, by training supervisors and managers in the five-step O.B. Mod. model of identifying, measuring, analyzing, intervening, and evaluating, there is a proven way to improve performance. Importantly, besides monetary reward interventions, no-cost performance feedback and social attention/recognition are found to be effective ways to improve employee performance using the O.B. Mod. approach to behavioral performance management.

Source: Adapted from Alexander D. Stajkovic and Fred Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, 1997, pp. 1122-1149.

(): Managing and Leading for High Performance, shf: 509-538*

Das Management der Verhaltensleistung(*)

Dr. Ed LAWLER

Zusammenfassung

Lernen ist meistens ein psychologischer Prozess, der jedoch nicht so beliebt wie die Konzepte des organisatorischen Verhaltens wie Persönlichkeit, Einstellung und Motivation wurde. Gleichzeitig ist auch die Perspektive unbekannt, dass Lernen Verhaltens-, kognitiven und soziale Aspekte besitzt.

Trotz der vielen gegenteiligen Lerntheorien hat das Lernen zu einem großen Teil durch die Erfahrung und der Analyse der operanten Konditionierung einen gemeinsamen Anblick. Die Verstärkung des Lernprozesses gilt als das wichtigste Prinzip und ist eng mit dem Management der Verhaltensleistung verbunden. Nach dem Gesetz der klassischen Domänen ist die Verstärkung alles, was die Wiederholung des Verhaltens fördern und dieses Verhalten auch gestärkt wird. Die Verstärkung kann positiv oder negativ sein, aber beides erhöht die Tendenz und die Häufigkeit des Verhaltens. Auf der anderen Seite reduziert die Häufigkeit von kriminellem Verhalten und die Tendenz. Außerdem bei dem so-

nannten Ereignis des Aussterbens (nicht auf dieses Verhalten reagieren) gibt es eine Häufigkeit des Verhaltens, die mit der Zeit abnimmt.

Die direkte Anwendung des Lernens und das Verstärkungsprinzip ist zum größten Teil die Verwaltung der Verhaltensleistung. Das materielle sowie das immaterielle Feedback ist sehr wichtig.

Den regelmäßigen Verhaltensänderung kann mit dem Ansatz der Verwaltung der Verhaltensweise effizient mit den folgenden Schritten angewandt werden, definieren Sie das leistungsbezogene Verhalten, messen Sie, wie oft es geschehen ist, analysieren Sie die Situation am Anfang und am Ende die Ergebnisse (ABC), mit der Taktik der positiven Verstärkung stören Sie eine Zeit lang und erhöhen Sie die Frequenz des Verhaltens der kritischen Leistung, bewerten Sie die Wirkung der Störung und überprüfen Sie die Steigerung der Performance. In der Regel wurden die Verwaltung der Verhaltensleistung und speziell dazu die regelmäßige Verhaltensänderung gezeigt, um die Per-

formance der Arbeitnehmer in den Bereichen wie Produktionsgewerbe sowie in der Serviceorganisationen zu steigern.

(*): *Managing and Leading for High Performance, shf : 509-538*