



Waar blijft het rendement?

Nagenoeg elke professionele ICT dienstverlener heeft 'frameworks' of 'best practices' geadopteerd om de werkwijzen te professionaliseren. Zoals service management volgens ITIL®, of projectmanagement volgens PRINCE2®, Agile of SCRUM. Dit is doorgaans een kostbare en langdurige aangelegenheid. De motieven om ermee te beginnen zijn duidelijk. Meer grip op de kwaliteit van dienstverlening, transparantere en lagere exploitatiekosten, betere communicatie, klantgerichter werken. Hoewel goed bedoeld is het grote probleem bij dergelijke initiatieven dat ze niet opleveren wat je er van verwacht. Hoe komt dat?

TRAINEN, CERTIFICEREN, GAMEN

Veel service management en projectmanagement initiatieven blijven op een of andere manier 'hangen' en leveren niet het vooraf verwachtte rendement. De kwaliteit van dienstverlening laat in veel gevallen nog steeds te wensen over, projecten lopen nog regelmatig uit in termen van tijd, geld en kwaliteit. En dat is opmerkelijk. Alle ICT-organisaties investeren, ondanks de crisis, stevig in certificeren van hun medewerkers. In theorie heeft iedereen voldoende kennis en kunde in huis, echter de bovengenoemde problemen zijn er nog steeds en daarmee lijkt het opleiden van mensen alleen maar kostenverhogend te hebben gewerkt.

Een goede lakmoesproef is het spelen van een game, zoals 'Apollo 13 an ITSM experience®', of 'The Challenge of Egypt®'. Deze games laten zien hoe lastig gecertificeerde medewerkers het hebben als zij de theorieën en werkwijzen moeten toepassen op een casus. Feiten en cijfers hierover verzameld door GamingWorks® spreken boekdelen. Gecertificeerde medewerkers zijn geen garantie voor betere dienstverlening aan uw klanten.

HET LIGT WAARSCHIJNLIJK AAN HET FRAMEWORK

Om greep te krijgen op de problematiek is de eerste neiging om vooral te kijken naar de structuur van de werkwijzen. Procesdocumentatie gaat nogmaals op de schop, awareness sessies worden georganiseerd, presentaties voor MT's en in de teams, templates worden gemaakt, besproken en uitgedeeld, tools aangeschaft en desnoods aangepast. Alles wordt in het werk gesteld om de medewerkers zo goed mogelijk te faciliteren binnen de eisen gesteld door de werkwijze. Dit kost handen vol geld en doorgaans ook veel tijd en de werkdruk is al zo hoog. Vooral de werkdruk van de manager(s) stijgt en dat was nou net niet de bedoeling. En het wrange is dat deze extra inspanningen ook geen betere dienstverlening opleveren! De praktijk lijkt weerbarstig. Er is voor medewerkers altijd wel een reden om zich niet aan de afgesproken werkwijze te houden; langzaam ontstaat het gevoel dat de gekozen werkwijze niet werkt en de gedane investeringen weggegooid geld zijn. Misschien een andere werkwijze kiezen dan?

BUSINESS IS BEHAVIOR

Het goede nieuws is dat de werkwijze ('best practice') meestal niet het probleem is. Het gaat om gedrag. Er is sprake van een *performance probleem* veroorzaakt door *ongewenst gedrag*. Dat uit zich vaak in de vorm van weerstand tegen de voorgenomen verandering in werkwijzen. Ongewenst gedrag kost tijd en geld en brengt de kwaliteit van dienstverlening en daarmee de business in gevaar. Gelukkig is hier wat aan te doen. De meeste performanceproblemen in organisaties (uitingen van weerstand) zijn motivatieproblemen. Motivatieproblemen zijn goed te managen en om te buigen in goede prestaties en werkplezier.

CAN'T DO VERSUS WON'T DO

Weerstand kent eigenlijk twee varianten: *can't do* en *won't do*.

De *can't do* variant ontstaat als mensen geconfronteerd worden met een verandering waar ze niet klaar voor zijn. Kennis, vaardigheden of instrumenten ontbreken, of de verandering in uw werkwijze genereert een dermate verhoging van de werkdruk, dat men het letterlijk niet aan kan. Enige vorm van weerstand in deze situatie is begrijpelijk. Medewerkers vertonen ontwijkend gedrag en de performance zakt in. Dergelijke situaties worden in veel gevallen al gemanaged: medewerkers is de mogelijkheid geboden nieuwe kennis en vaardigheden op te doen; werkdruk wordt anders en beter verdeeld.



De *won't do* variant is een *gedragskeuze* van de medewerker. Ondanks alle voorbereidingen, trainingen, afspraken, beschikbare instrumenten, motiverende gesprekken vertonen medewerkers niet het gewenste gedrag. De medewerker *kiest* er kennelijk voor om zich anders te gedragen. Waar het mis gaat is dat de medewerker hier vaak mee 'weg komt'. De manager heeft het ongewenste gedrag meermalen gezien, benoemd en besproken. Toch verandert er niks. Sterker nog: anderen gaan het gedrag kopiëren; de sfeer op de afdeling gaat hard achteruit en de algehele performance zo mogelijk nog sneller. Ziekteverzuim neemt toe en klanttevredenheid af.

KRACHT VAN CONSEQUENTIES

Dit ongewenste gedrag laat zich goed verklaren en is bovendien te beïnvloeden. Gedrag dat *voor de performer* (degene die het gedrag laat zien) positieve consequenties oplevert wordt zeer waarschijnlijk herhaald. Dus een medewerker die er voor kiest om de nieuwe applicatie voor meldingenregistratie niet, of halfslachtig te gebruiken heeft daar *vanuit zijn perspectief* voordeel van. Dat voordeel kan zijn: tijdswinst, of maskeren dat hij onvoldoende begrijpt hoe de applicatie gebruikt moet worden. De enig effectieve manier om deze *won't do* te managen is door de consequentie van dat gedrag aan te passen.

VALKUILEN

Introduceren van managen op consequenties kent een aantal valkuilen; ik noem de drie meest voorkomende. De eerste valkuil bij gedragsverandering is dat steeds weer wordt *uitgelegd* welk gedrag gewenst wordt en vooral wat niet. Deze valkuil wordt omzeild door bewust consequenties te gaan verbinden aan gedrag.

De tweede valkuil is dat we *dwang, straf en negeren* gebruiken om gedrag te veranderen, terwijl beloning de enige manier is om *het beste* uit mensen te halen, zodat ze een stap extra gaan doen.

De derde valkuil is dat we bij belonen alleen denken aan *geld*. Terwijl waardering uitspreken, een bijeenkomst organiseren met het management, aandacht dus, veel effectiever zijn. Het aardige is dat een welgemeend compliment niks kost.

Het 'ermee weggkomen' moet stoppen. Dit kan door te specificeren welk gedrag wel gewenst is en doelen te stellen die bij behalen worden beloond. Het verdient de aanbeveling om deze interventies samen met de medewerkers te bespreken, zodat groepsprestaties worden beloond.

WHAT'S IN IT FOR ME?

Als iemand geconfronteerd wordt met een nieuwe werkwijze, zal hij al dan niet bewust op zoek gaan naar de positieve consequenties van de nieuwe werkwijze ('*what's in it for me?*'). Die positieve consequenties zijn misschien niet direct zichtbaar of merkbaar. Vergelijk het eens met stoppen met roken. Daarmee *verliest* de (ex-)roker direct de voordeeltjes van de sigaret en het *voordeel* van de verbetering van de lichamelijke conditie als gevolg van het nieuwe gedrag dient zich niet meteen aan. Positieve consequenties versterken de kans op herhaling van gedrag. Teneinde de verandering in gedrag te bestendigen, is het zaak om gewenst gedrag in eerste instantie consequent te belonen. Dat kan heel eenvoudig met een welgemeend compliment. Daarmee wordt feitelijk de positieve consequentie van het *ongewenste* gedrag vervangen door een positieve consequentie van het *gewenste* gedrag. Tenslotte is het van belang om uiterst consequent te zijn met toepassen van de nieuwe consequenties, zowel positieve als negatieve.

CONCLUSIE

'*It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change*' (Charles Darwin). De belangrijkste factor bij het genereren van rendement bij verandering van werkwijzen is, naast de introductie van nieuwe structuren en processen, de introductie van nieuw gedrag. Nieuw gedrag komt meestal niet vanzelf, maar vraagt management aandacht en leiderschap. De krachtigste en meest effectieve manier is belonen van gewenst gedrag, om daarmee de kans op herhaling van gewenst gedrag te vergroten. Herhaling van gewenst gedrag genereert rendement uit de nieuwe werkwijze. '*Build behavior and the results will come*' (Aubrey Daniels). Wanneer u herhaling van gewenst gedrag waarneemt, weet u zeker dat uw resultaten en rendement zullen komen.



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

Met dank aan Annerieke Ruijter, Marius Rietdijk en Joost Kerkhofs voor hun feedback en bijdragen!

Over de auteur

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

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