

BEST FOR BUSINESS

HMR 186

HOLLAND
MANAGEMENT
REVIEW

JRG 36 JULI-AUGUSTUS 2019
WWW.HMR.NL



WAT WESTERSE MARKETEERS KUNNEN LEREN VAN CHINA

'SPANNINGEN IN EEN GROEP? DIE VOEL EN ZIE IK GEWOON' - RADIOMAKER
DANIËL DEKKER OVER DE JARENLANGE WEG NAAR SUCCES OP HET EUROVISIE
SONGFESTIVAL / ONLINE ADVERTEREN EN HET BREIN VAN DE CONSUMENT / HET
ROER MOET OM IN WERVING EN SELECTIE

BEST FOR BUSINESS



HOLLAND MANAGEMENT REVIEW

Maak continu verbeteren tot een goede gewoonte

Introductie

Veel bedrijven lanceren enthousiast een Lean initiatief maar missen de benodigde lange adem om er optimaal van te profiteren. Met Organizational Behavior Management (OBM) kan worden gewerkt aan de voor Lean eveneens benodigde cultuurverandering en bijbehorende Lean gedragsverandering.

- Titel** : Maak continu verbeteren tot een goede gewoonte
Auteurs : Joost Kerkhofs en Desirée van Dun
Verschenen in : Holland Management Review (HMR 186, juli-augustus 2019)
Publicatiedatum : 14-08-2019
Tags : organisatie
Geselecteerd door : Raymond Gijzen (raymondgijzen@hotmail.com) op 02-09-2019

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Holland Management Review. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.



MAAK CONTINU VERBETEREN TOT EEN GOEDE GEWOONTE

Joost Kerkhofs en Desirée van Dun

ORGANISATIE

De borging van continu verbetergedrag door zowel medewerkers als leidinggevenden speelt een cruciale rol in het succes van Lean op lange termijn. Toch wordt gedragsverandering nog maar weinig bij het operationaliseren van Lean geïntegreerd. In dit artikel introduceren we Organizational Behavior Management (OBM) als theorie én bewezen aanpak om aantoonbaar een duurzame Lean gedragsverandering te realiseren. We sluiten af met praktische handvatten voor managers die met Lean en OBM aan de slag willen.

Organisaties zijn voortdurend op zoek naar methodieken waarmee ze ‘operationele excellentie’ tot stand kunnen brengen (Bhuiyan & Baghel, 2005). Een populaire aanpak daarvoor is Lean management, dat voortbouwt op de ontwikkeling van standaardisatie en het kwaliteitsdenken in de twintigste eeuw (Bicheno & Holweg, 2009). Lean draait om continu verbeteren: voortdurend streven naar het elimineren van verspilling bij het creëren van toegevoegde waarde voor de klant, op basis van ideeën van medewerkers (Womack, Jones & Roos, 1990).

Hoewel Lean wereldwijd uitermate populair is in uiteenlopende bedrijfstakken, worstelen veel organisaties met het Lean *worden* en *blijven*. Veel Lean implementaties halen na anderhalf tot twee jaar het beoogde effect en rendement nog niet (Bicheno & Holweg,

2009). Hoewel velen het gebrek aan cultuurverandering en de bijbehorende Lean gedragsverandering als de oorzaak zien, staat de praktijk op dit vlak nog in de kinderschoenen. In dit artikel verkennen we daarom de mogelijkheden om met behulp van Organizational Behavior Management (OBM; Daniels & Bailey, 2014; Rietdijk, 2009) een blijvende Lean gedragsverandering te realiseren.

DE ‘INCUBATIETIJD’ VAN LEAN

De belangrijkste barrière bij het borgen van Lean is dat het vaak veel langer duurt om de voor Lean noodzakelijke cultuurverandering tot stand te brengen dan om de standaardmethodieken voor Lean in te voeren (Van

Dun & Wilderom, 2012, Mann, 2010). Daarbij komt dat Lean in de regel na zo'n drie tot zeven jaar echt begint te renderen. De exploratiefase van veel Lean-initiatieven is dan echter al lang en breed geëindigd, waarbij de gemakkelijkst te bereiken verbeteringen reeds zijn doorgevoerd (Netland & Ferdows, 2016). Het is dus niet vreemd dat de ontevredenheid over de meeste Lean-programma's het hoogst is één tot twee jaar na de lancering ervan. Er is kortom een 'incubatietijd' die moet worden overbrugd; de periode tussen de eerste signalen van 'Lean-moeheid' – vanaf één jaar na de start – en de eerste merkbare duurzame rendementen.

Aangezien de meeste Lean-consultants al zullen zijn verdwenen wanneer de 'Lean-moeheid' zich manifesteert, komt het borgingsvraagstuk in de praktijk vaak neer op de (direct) leidinggevenden. Zij dragen echter lang niet altijd uit zichzelf al de benodigde Lean-waarden uit (Van Dun & Wilderom, 2016), of vertonen al het benodigde gedrag (Van Dun e.a., 2017). Meestal ontbreekt bij leidinggevenden kennis van en ervaring met het borgen van veranderingen. Bovendien krijgen leidinggevenden vanuit het topmanagement op den duur andere prioriteiten opgelegd.

Gedragsverandering is blijkbaar een cruciale en uitdagende voorwaarde voor een effectief Lean-programma. Vaak ontstaat weerstand van medewerkers door gebrek aan ondersteuning vanuit het management en gebrek aan strategische helderheid (Van Dun & Wilderom, 2012). Als leidinggevenden niet voortdurend blijven aansturen op procesverbeteringen, of nieuwe ideeën blijven stimuleren, dan verslapt de aandacht van hun medewerkers. Er is *specifieke actie* nodig om Lean en het noodzakelijke gedrag te borgen. Zodra dit gedrag als 'normaal' wordt gezien, maakt het onderdeel uit van het gedragsrepertoire van de organisatie: 'de organisatiecultuur'. Om zo'n Lean-cultuur te

bereiken, moeten we Lean als *ideologie* benaderen, in plaats van slechts als *toolbox* (Bhasin, 2011).

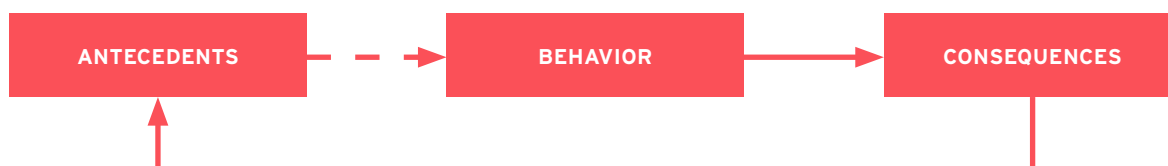
Tijdens Lean-implementaties zijn tijd en aandacht nodig om stapsgewijs de veranderende rol van de leidinggevenden op teamniveau, en ook hoger in de hiërarchie, vorm te geven. Leidinggevenden zullen zelf specifiek gedrag moeten gaan vertonen, waardoor hun medewerkers Lean-gedragingen als gewoonte ontwikkelen (Mann, 2010). Alleen een training volgen is daarbij niet genoeg om de ingesleten, vaak onbewuste bestaande gedragspatronen te doorbreken.

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT

De gedragswetenschap biedt een theorie én methodiek waarmee het nieuwe Lean-gedrag, van zowel leidinggevenden als medewerkers, kan worden ontwikkeld én bestendig: Organizational Behavior Management (OBM). OBM is gestoeld op de methoden van toegepaste gedragsanalyse en heeft als doel het gedrag van individuen te bestuderen en te beïnvloeden (Rietdijk, 2009). O'Hara e.a. (1985) beschrijven OBM als het proces om precieze, werk-gerelateerde gedragingen meer of minder vaak te laten voorkomen, door stelselmatig antecedente condities en directe consequenties van bepaald gedrag te beïnvloeden (figuur 1). Gedrag betreft iedere waarneembare activiteit van een persoon (Skinner, 1953). Je kunt bijvoorbeeld waarnemen óf en hoe vaak een leidinggevende een 'Gemba-walk' doet (rondloopt op de werkvloer). Daarnaast moet het gedrag ook binnen de eigen mogelijkheden van de betreffende persoon liggen.

Kortom, aan de hand van OBM kunnen leidinggevenden gewenst gedrag stimuleren door er sociale beloningen aan te koppelen. Die beloningen zorgen

FIGUUR 1. HET ABC MODEL VAN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT



ervoor dat iemand ander gedrag wil vertonen, omdat het diegene iets oplevert (en niet omdat het moet). Hoe dat werkt, leggen we hieronder uit.

Antecedenten

Antecedenten zijn prikkels uit de omgeving die in de tijd gezien *voorafgaan* aan het gedrag en die proberen het gedrag op gang te brengen. Dat zijn bijvoorbeeld bedrijfsregels, instructies, trainingen, voorbeeldgedrag en de welbekende posters met kernwaarden. Alleen maar zaken die – gezien vanuit de leiding – tot een verwachting van gewenst gedrag leiden. Maar óf medewerkers het gedrag vertonen, ligt niet aan de regels of instructies zelf; dat hangt af van wat er daarna met hen gebeurt. Kortom, er is misschien wel een (cor)relatie, maar géén causaal effect. Dit is ook precies het probleem: men denkt dat de regel het gedrag bepaalt, maar dat is niet zo. De valkuil is om dan nog meer regels in te stellen en meer controle op naleving in te stellen (Kerkhofs, 2010).

Consequenties

De consequenties die je verwacht dat jouw eigen gedrag zal hebben, beïnvloeden je denken en doen. Het management van een organisatie zal (verwachte) consequenties willen scheppen om ervoor te zorgen dat medewerkers het door hen gewenste gedrag vertonen (kijkend naar die consequenties). Sommige consequenties *versterken* bepaalde gedragspatronen, andere doorbreken die patronen, waardoor ruimte ontstaat voor verandering.

Zowel met positieve als negatieve consequenties kan bepaald gedrag worden gestimuleerd:

- *Positieve bekrachtiging van gedrag* – Het gedrag levert de presteerder iets positiefs op, zoals een tastbare beloning of sociale erkenning en waardering. Bijvoorbeeld: iets lekkers eten (leidt ertoe dat je het product vaker koopt), een mooi nummer op de radio horen (leidt ertoe dat je vaker naar de radio luistert) en van anderen waardering krijgen voor een volbrachte taak (leidt ertoe dat je vaker dergelijke taken wilt doen). Dit

zorgvuldig te begeleiden proces leidt ertoe, dat mensen toegroeien naar een intrinsieke werkmotivatie. Zij gaan meer en meer hun werk op hun eigen wijze invullen. In potentie leidt dit tot *maximale* prestaties. Ook leidt het tot gemak, tijdswinst en doeltreffende nieuwe werkwijzen. Uiteindelijk zijn externe bekrachtigingen van gewenst gedrag steeds minder nodig.

- *Negatieve bekrachtiging van gedrag* – Je doet iets omdat je een negatieve consequentie wilt vermijden. Bijvoorbeeld: belasting betalen om een boete te voorkomen, iets doen om kritiek te voorkomen, een werктаak afmaken om een aantekening in het personeelsdossier te vermijden. Negatieve bekrachtiging heeft het voordeel dat het snel tot gewenst gedrag leidt. Tegelijkertijd is het behaalde effect vaak tijdelijk – het gedrag in kwestie wordt vertoond zolang het direct is gekoppeld aan

de voelbare dreiging. Dit vergt monitoring met het accent op ‘controle’: wordt de gesanctioneerde prestatie consistent geleverd? De geloofwaardigheid van de organisatie is dan in het geding als er vervolgens niet wordt gehandhaafd. Het effect van negatieve bekrachtiging is dat er *minimale* prestaties worden geleverd: waarom zouden mensen immers méér doen?

Evenzo kan gedrag wordt *ontmoedigd*:

- *Door het gedrag af te straffen* – Degene die het ongewenste gedrag vertoont, krijgt bijvoorbeeld signalen dat haar/zijn geleverde werk niet voldoet aan de verwachtingen. Denk aan: kritiek op een aangeleverd rapport, een berisping vanwege te laat komen, of een sneer van de manager omdat beloofde verbeterideeën niet zijn ingediend. Het risico van deze interventies is dat het zogenaamde ongewenste gedrag slechts tijdelijk vermindert – tenzij de conditionering ertoe leidt dat degene die het betreft zichzelf tot de orde roept wanneer hij/zij weer tot het oude gedrag neigt, omdat men zelf de onprettige negatieve consequentie wil voorkomen.
- *Door de persoon in kwestie iets te ontnemen* – Degene die het ongewenste gedrag vertoont raakt iets van waarde kwijt. Hij/zij verliest bijvoorbeeld bevoegdheden

GEDRAGSVERANDERING IS EEN CRUCIAAL MAAR OOK UITDAGEND ELEMENT VAN EEN EFFECTIEF LEAN- PROGRAMMA

of (sociale) status, of wordt zelfs genegeerd. Dat zijn allemaal zaken waardoor men bepaald gedrag niet meer wil vertonen, omdat het nutteloos is.

Wat als positieve of negatieve consequentie wordt ervaren, verschilt per persoon. Zo wil niet iedere medewerker graag tijdens de dagstart ‘in het zonnetje worden gezet’ om over zijn/haar prestatie te vertellen. Gebeurt dat toch, en is dat voor diegene stressvol, dan zal vermijding het mogelijke gevolg zijn. Een ervaring als deze wordt in het geheugen van de persoon opgeslagen en toegevoegd aan eerdere gebeurtenissen – het ketenverband van antecedente condities. Elke consequentie, positief dan wel negatief, draagt bij aan onze leergeschiedenis, en daarmee aan onze overtuigingen en houding ten aanzien van de beleving van nieuwe, soortgelijke situaties.

Strategieën voor gedragsbeïnvloeding

In verband met de vier bovengenoemde consequenties worden in OBM vier strategieën onderscheiden om gedrag te stimuleren of te ontmoedigen:

1. *Belonen* – door iemand vooraf iets *positiefs te beloven* (antecedent) en dat ook *waar te maken* (consequentie): ‘Als je X doet, dan krijg je van mij Y’. Een persoon kan ook belonen zónder het expliciet persoonlijk vooraf te beloven (denk bijvoorbeeld aan een verrassing met bloemen of een welgemeend compliment).
2. *Dreigen/dwingen* – door iets *negatiefs te beloven*: ‘Doe X, want anders zwaait er wat!’ Zo’n dreigement wordt nogal eens door leidinggevenden gebruikt om zelf hun zin door te drukken. De persoon die dreigt en direct succesvol zijn zin krijgt, wordt feitelijk zelf beloond en zal vaker dreigend optreden (zeker als het eigen gewin groot is).
3. *Straffen* – ‘Jij krijgt van mij Z, want je bent ongehoorzaam geweest’. Dit is een strategie die zich enkel richt op consequenties. Door te straffen reageert de strafoplegger feitelijk op ongewenst gedrag en zegt deze tegelijkertijd weinig over wat hij/zij wél wil zien. Omdat de gecorrigeerde medewerker geen

doeltreffend alternatief gedrag krijgt aangeboden, wordt persisteren van het ongewenste gedrag in de hand gewerkt.

4. *Iets wegnemen of onthouden* – iets dat van waarde is voor een ander; dat kan zowel iets materieels als immaterieels zijn. Een voorbeeld van het laatste is iemand negeren. Daarmee wordt diegene aandacht onthouden: een krachtig signaal met een onbehaaglijk gevoel als resultaat. Dit verklaart ook waarom het niet positief bekrachtigen van gewenst gedrag ertoe leidt dat de ‘early Lean adopters’ later alsnog afhaken.

Blijkbaar neemt bij negatieve directe consequenties de kans op herhaling af, terwijl positieve directe consequenties de kans op herhaling van het vertoonde gedrag vergroten. Dit laatste komt voornamelijk doordat er dopamine in ons brein vrijkomt (Wawoe, 2017). Het hormoon dopamine geeft een lekker gevoel en is verslavend. Om er meer van te krijgen, moeten we vaker het gewenste gedrag vertonen. Dopamine komt vrij bij *positieve, directe en zekere* consequenties. ‘Direct’ wil daarbij zeggen: binnen één minuut, omdat dan het brein de handeling (B) en het gevolg (C) nog kan koppelen en bekrachtigen met do-

pamine. Duurt het langer voordat het gevolg (C) optreedt, dan noemen we het ‘toekomstig’. ‘Zeker’ wil zeggen: met een aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid, gebaseerd op kennis of ervaring. Een consequentie die zowel ‘direct’ als ‘zeker’ is, beïnvloedt het gedrag veel sterker dan een ‘toekomstige, onzekere’ consequentie. Bijvoor-

beeld: nicotine prikkelt binnen tien seconden (direct) het beloningsgebied in je brein en dat maakt automatisch dopamine aan (zeker). Zet dit af tegen de kans dat je er later (toekomstig) misschien (onzeker) ziek van wordt, en je weet waarom roken zo verslavend is.

Hoewel Lean vanaf de start kan leiden tot positieve consequenties in termen van (potentieel) rendement, zijn deze consequenties: 1) alleen positief voor het bedrijf; 2) toekomstig; en 3) niet bedoeld voor de persoon die het gedrag vertoont. Dat is geen krach-

**BELONEN EN POSITIEF
BEKRACHTIGEN
HOEVEN NIET HEEL
INGEWIKKELD TE ZIJN
OF VEEL GELD TE
KOSTEN**

tige consequentie voor medewerkers. Ook voor teamleiders levert een Gemba-walk of dagstart lang niet altijd dopamine op, bijvoorbeeld vanwege het extra werk dat dit kan opleveren. Om gedrag te veranderen in nieuwe gewoonten, hebben mensen in het begin veel dopamine-effecten nodig (Duhigg, 2012), zodat onze leergeschiedenis genoeg positieve associaties met het nieuwe gewenste gedrag opbouwt.

HET LEAN OBM STAPPENPLAN

Al in 1992 suggereerde Mawhinney dat OBM zeer goed toepasbaar is binnen Total Quality Management, waar Lean sterk aan is gelieerd. Toch wordt OBM nog maar weinig toegepast bij Lean-implementaties. Het volgende stappenplan laat zien hoe OBM kan worden ingezet om een Lean-gedragsverandering bij leidinggevendenden te realiseren (Rietdijk, 2009; Kerkhofs, 2010):

1. *Specificeer het einddoel*

Met ‘einddoel’ bedoelen we zowel de gewenste resultaten als het bijbehorende gewenste gedrag. ‘Specificeren’ betekent concreet en feitelijk benoemen van actieve handelingen die door anderen kunnen worden waargenomen. Vertaal bijvoorbeeld de Lean-leiderschapsgedragingen van Van Dun e.a. (2017) naar specifieke gewenste gedragingen van de Lean-leider. Denk bijvoorbeeld aan ‘instemmen met verbeterideeën’.

2. *Meet prestaties*

De tweede stap is om de huidige prestaties te meten ten opzichte van het einddoel (nulmeting), en daarna geregeld vervolgmetingen uit te voeren. Net als bij Lean meten we de feiten. Bijvoorbeeld: hoe vaak reageert de teamleider positief op een verbeteridee? Of: hoe vaak maakt de leidinggevende een Gemba-walk?

3. *Analyseer de nulmeting*

Voer vervolgens een grondoorzakenanalyse uit van gedrag om de resultaten van de nulmeting te verklaren.

Dit noemen we een ABC-analyse: breng voor zowel ongewenst als gewenst gedrag (B) de antecedenten (A) en consequenties (C) in kaart vanuit het oogpunt van de persoon die het gedrag vertoont. Als leidinggevende kun jij een bepaalde gedraging van een medewerker wel *ongewenst* vinden, maar die medewerker vertoont tóch dat gedrag, omdat hij/zij er uiteindelijk méér positieve dan negatieve consequenties bij ervaart. De ABC-analyse kan ook aantonen dat *gewenst* gedrag weinig plaatsvindt, doordat het de persoon meer nadelen dan voordelen oplevert. In de tabel in figuur 2 hebben we als voorbeeld een ABC-analyse voor ‘het doen van een gemba-walk’ uitgewerkt. Hierbij hebben we ook aangegeven of de consequenties positief/negatief, direct/toekomstig en zeker/onzeker zijn voor degene die het gedrag zou moeten vertonen: in dit geval de leidinggevende.

NA DE OBM- INTERVENTIE SCHOOT HET AANTAL AANGEREIKTE ÉN DOORGEVOERDE VERBETERIDEEËN OMHOOG

4. *Organiseer feedback*

Aan de hand van feedback kunnen de resultaten van de metingen snel, accuraat en aantrekkelijk worden teruggekoppeld aan de doelgroep. De feedback moet zowel grafisch

als verbaal vorm krijgen. Bijvoorbeeld: een grafiek van het totale aantal instemmende reacties tijdens dagstarts gedurende een periode. Sluit zoveel mogelijk aan bij de belevingswereld van de doelgroep. Houden de werknemers bijvoorbeeld van Formule 1? Bij een Engels productiebedrijf was dat geval, en daar werden de te behalen prestaties geplot op de plattegrond van het racecircuit Silverstone.

5. *Stel (sub)doelen*

Aan de hand van (sub)doelen kan de gedragsontwikkeling in stapjes worden bereikt, in plaats van in één keer. Het is motiverender om naar haalbare doelen toe te werken (vergelijk topsport). In het zo-even genoemde voorbeeld van de Silverstone-plattegrond stonden de subdoelen bij diverse bochten van het circuit. Bij het behalen van een subdoel mocht er een autootje worden verplaatst naar de volgende bocht, en uiteindelijk richting de finish.

FIGUUR 2. UITWERKING VAN ABC-ANALYSES GEWENST EN ONGEWENST GEDRAG VAN EEN LEAN-LEIDINGGEVENDE

De consequenties hebben verschillende krachten. Vuistregel is dat Directe en Zekere consequenties acht keer sterker zijn dan Toekomstige en Onzekere consequenties (Daniels & Bailey, 2014). In dit voorbeeld wordt van een leidinggevende verwacht dat hij meer gaat rondlopen op de werkvloer ('Gemba-walk'). De inventarisatie van de antecedenten en de consequenties in dit voorbeeld, van zowel het gewenste gedrag (Gemba-walk) als het ongewenste gedrag (doorwerken op de eigen werkplek), laat zien dat een Gemba-walk voor deze leidinggevende vooral veel tijd, gedoe en moeite kost, zonder dat het hem/haar zélf veel oplevert. Het ongewenste gedrag wordt verklaard doordat er positieve, directe en zekere gevolgen tegenover staan, terwijl de negatieve, toekomstige, onzekere gevolgen minder sterk zijn.

Antecedenten:

Het hogere management vraagt erom
 Het is een onderdeel van het 'huiswerk' van de Lean-training
 Het staat in nieuwe rolbeschrijving

Huidig gewenst gedrag: 'Gemba-walk' doen (rondlopen op de werkvloer)

Consequenties:	P/N	D/T	Z/O
Geen tijd voor andere, leukere zaken	N	D	Z
Kost meer energie omdat ik het niet gewend ben	N	D	Z
Levert inzicht op over de gang van zaken	P	D	O
Kan goed gesprek aangaan met medewerkers	P	D	O
Kan waardering geven over goede gang van zaken	P	D	O
Word aangesproken over zaken waar ik (nog) niet over wil praten	N	D	O
Ik zie dingen misgaan en moet de boeman uitgangen	N	D	O
Levert meer werk op omdat bevindingen om opvolging vragen	N	D	O
Levert verbeteringen op voor de organisatie	P	T	O

Antecedenten:

Tijdsdruk om mails of andere administratieve zaken af te ronden
 Geen zin in discussie met medewerkers
 Onzeker zijn over eigen communicatievaardigheden
 Verwachten dat doorwerken op eigen werkplek leidt tot minder overwerk (voorspelbare routine)

Huidig ongewenst gedrag: doorwerken op de eigen werkplek

Consequenties:	P/N	D/T	Z/O
Geen confrontatie met medewerkers	P	D	Z
Lekker in 'flow' blijven	P	D	Z
Geen moeite hoeven doen om nieuwe vaardigheden aan te leren	P	D	Z
Reprimande van eigen manager	N	T	O
Geen aantoonbare bijdrage aan verbetercultuur	N	T	O
Slechte beoordeling	N	T	O

Legenda: P = positief; N = negatief; D = direct; T = toekomstig; Z = zeker; O = Onzeker.

6. Beloon voor het bereiken van de subdoelen

Het gaat erom zowel het bereiken van de subdoelen als van het daarbij horende gewenste gedrag te belonen. Hoeveel teamleiders letten op wat er al goed gaat? En hoe vaak laten ze dit dan merken, via complimenten of via een glimlach? Positieve bekrachtiging van waargenomen gewenst gedrag werkt het beste, bijvoorbeeld door het oprecht tonen van *verdiend respect* (Rogers, 2018): dit levert de verslavende dopamine-effecten op die de kans op herhaling vergroten. Vier daarom samen de behaalde successen en voeg bewijs daarvan toe aan het dagstart-bord, zoals foto's of citaten van medewerkers. Dat gebeurde ook bij het genoemde Engelse productiebedrijf met de Silverstone-kaart. Daar werd het bord een plek om de prestaties te vieren.

7. Evalueer en stuur bij

Ten slotte is het zaak regelmatig de voortgang te evalueren en waar nodig bij te sturen, net zolang totdat het doel is bereikt. Schakel daarna over op een variabel beloningsschema om de behaalde prestaties in stand te houden. Variabel betekent hier dat positieve bekrachtiging niet altijd plaatsvindt, ook al vindt het gewenste gedrag wel plaats. Het is niet nodig om iemand tot in het oneindige iedere keer voor hetzelfde gedrag te belonen. Verschillende beloningsschema's hebben elk hun eigen effect(en) op gedrag door de inzet van beloningen na een bepaalde hoeveelheid tijd of inspanning (Daniels & Bailey, 2014). Belonen en positief bekrachtigen hoeven niet heel ingewikkeld te zijn of veel geld te kosten.

Gedurende de Lean-incubatietijd moet er volop positieve gedragsbekrachtiging zijn om nieuwe gewoonten te creëren. Als de aandacht verslapt, vervallen ook de kansen om gedrag positief te bekrachtigen. OBM is geen éénmalig te doorlopen stappenplan. Het gaat erom dat er een cyclus van feedback geven, subdoelen stellen en belonen op gang wordt gebracht. Deze 'Plan-Do-Check-Act'-systematiek van feedback zit ingebakken in Lean, maar bij veel Lean-implementaties

worden enkel de *resultaten* gespecificeerd en beloond, terwijl we juist *gedragsverandering* tot stand willen brengen. Het belang daarvan zien we in het voorbeeld van een grote Nederlandse retailer. In hun distributiecentrum was de vereiste 'flow' aanwezig voor het tijdig leveren van groenten en fruit aan de winkels (resultaat). Er was echter een probleem met het omgaan met kwetsbare goederen (gedrag). Dankzij OBM genieten consumenten nu van minder gekneusde bananen, en de retailer van minder onverkochte voorraad (verspilling). OBM is er inmiddels breed omarmd: bijna 150 leidinggevendenden zijn erin opgeleid.

Leidinggevendenden hebben ook meer tijd gekregen om écht op de werkvloer rond te lopen om gewenst gedrag van mensen direct, *in het moment*, te kunnen belonen.

**ELKE CONSEQUENTIE,
POSITIEF DAN WEL
NEGATIEF, DRAAGT
BIJ AAN ONZE
LEERGESCHIEDENIS**

CONCLUSIES

Leidinggevendenden zijn cruciaal om Lean op den duur te laten slagen. Door hun eigen gedrag zijn zij belangrijke beïnvloeders en vormen daarmee een belangrijke sleutel tot succes. Lean worden is dus niet gemakkelijk. Of, zoals Womack e.a. zeiden: *'If this Lean stuff seems easy, you're probably not doing it.'*

De OBM-principes kunnen op twee niveaus worden toegepast om Lean tot een duurzaam succes te maken: 1) om leidinggevendenden in die eerste cruciale incubatiejaren het juiste Lean-leiderschapsgedrag te helpen ontwikkelen, en 2) om bij medewerkers het gewenste Lean-gedrag tot gewoonte te maken. OBM is daarmee een potentieel krachtig instrument om concreet invulling te geven aan de pijler van 'Respect for People' uit het Lean Huis van Toyota (Liker & Convis, 2012). OBM kan tevens veel betekenen bij het optimaliseren van klantrelaties. Te vaak zijn Lean-implementaties vooral intern gericht, in plaats van op een positief effect op de klant (Radnor & Johnston, 2013).

Een nog onderbelicht aspect bij zowel OBM als Lean is de rol die technologie op de werkplek kan spelen bij het ontwikkelen van duurzaam Lean-gedrag. Het gebruik van technologie, bijvoorbeeld directe, positieve

feedback uit apps, kan versterkend werken. Technologie kan, in combinatie met een bepaald type beloningsschema, leidinggevend helpen het (eigen) gedrag te versterken.

AANBEVELINGEN

De bedrijfskundige wetenschapsgebieden Organizational Behavior en (Lean) Operations Management kunnen nog veel verder vervlochten worden om de succesfactoren van excellente operationele systemen te ontrafelen. In toekomstig actieonderzoek kunnen gedurende langere perioden verschillende (variabele) beloningsschema's worden getest die het beste werken bij Lean leiderschapsgedrag. Ook zeer wenselijk is onderzoek waarin het effect van OBM wordt getest op verschillende managementniveaus.

Het in dit artikel beschreven stappenplan is in Nederland al in meer dan honderd praktijkcases in uiteenlopende sectoren succesvol toegepast, waaronder ook diverse Lean-implementaties¹. Het gaat dan om organisaties in de industrie, zorg, overheid, bank- en verzekeringswezen waar Lean al was geïmplementeerd maar het structurele effect uitbleef. Eén van deze gevallen, bijvoorbeeld, betrof een team van 22 personen bij een toezichthoudend overheidsorgaan dat een cultuur van continu verbeteren wilde realiseren. De nulmeting liet zien dat slechts drie van de 22 medewerkers samen twee verbeterideeën hadden gerealiseerd, in twee maanden tijd. Na de OBM-interventie had het hele team in zes weken 100 ideeën aangedragen, waarvan er 63 binnen twee weken waren afgerond. Dat smaakte naar meer! Andere voorbeelden zijn het aantoonbaar toepassen van 5S (waarbij de vijfde 'S' staat voor 'Standhouden' en natuurlijk álles met goede gewoonten te maken heeft), maar ook het terugdringen van doorlooptijden in de OK van een ziekenhuis.

De OBM-aanpak kan worden gebruikt om de interventie stapsgewijs te ontwerpen, uit te voeren en te beheersen. Het is aan te raden klein te beginnen en dan verder voort te bouwen op de succesjes en successen

WEES ALS LEIDER EEN BRON VAN POSITIEVE BEKRACHTIGING

die gaandeweg worden geboekt. De aanpak kan continu worden verbeterd: als de ene consequentie niet werkt, probeer dan andere versterkende consequenties te vinden die wel werken, of herijk de gestelde

subdoelen. Een OBM-plan is een levend document, dat continu moet worden aangepast aan de veranderende omstandigheden.

Praktisch gezien kun je als leidinggevende zoveel mogelijk positieve aandacht geven aan datgene waar je meer van wilt zien. Wees een bron van positieve bekrachtiging, en prijs de stapjes in de goede richting. Het stappenplan is daar een goede basis voor. Lean is een voortdurende ontwikkeling, die bevredigender wordt naarmate je tussenstappen, zoals gewenst gedrag, beloont, in plaats van je enkel te concentreren op het eindresultaat. Dat is tenslotte de kern van Continu Verbeteren.

Noot

1. Zie: <https://www.adriba.vu.nl/nl/publicaties-media>

Over de auteurs

Drs. J.T.A. Kerkhofs (j.kerkhofs@neotopia.nl) is ondernemer en gespecialiseerd in Organizational Behavior Management (OBM). Via zijn bedrijf Neotopia (www.neotopia.nl) helpt hij organisaties aantoonbaar prestaties te optimaliseren door middel van positieve gedragsverandering. Daarnaast is hij zakelijk directeur en medeoprichter van ADRIBA, het post-graduate opleidings- en certificeringsinstituut van de Vrije Universiteit Amsterdam op het gebied van OBM (www.adriba.nl).

Dr. D.H. van Dun (d.h.vandun@utwente.nl, www.utwente.nl/cmob) is universitair docent Change Management & Organizational Behaviour aan de Universiteit Twente en heeft tien jaar werkervaring als (Lean) organisatieadviseur. Zij promoveerde in 2015 cum laude op haar internationaal bekroonde proefschrift 'Improving Lean Team Performance: Leadership and Workfloor Dynamics'. In haar vervolgonderzoek bestudeert zij onder andere effectieve gedrags- en leiderschapsdynamieken in de context van de ontwikkeling naar Lean, Agile, Continu Verbeteren en Smart Industry.



Literatuur

- Bhasin, S. & P. Burcher (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17/2, pp. 56-72.
- Bhuiyan, N. & A. Baghel (2005). An overview of continuous improvement: From the past to the present. *Management Decision*, 43/5, pp. 761-771.
- Bicheno, J. & M. Holweg (2009). *The lean toolbox: The essential guide to lean transformation* (4e ed.). Buckingham (U.K.): PICSIE Books.
- Daniels, A.C. & J.S. Bailey (2014). *Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness* (5e ed.). Atlanta (Georgia): Performance Management Publications, Aubrey Daniels International, Inc.
- Duhigg, C. (2012). *Macht der gewoonte*. Amsterdam: Ambo | Anthos Uitgevers.
- Frederiksen, L.W. & S.B. Lovett (1980). Inside organizational behavioral management: Perspectives on an emerging field. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2/3, pp. 193-203.
- Kerkhofs, J. (2010). De kracht van consequenties. *HR Strategie*, oktober, pp. 14-16.
- Liker, J.K. & G.L. Convis (2012). *The Toyota way to lean leadership: Achieving and sustaining excellence through leadership development*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Mawhinney, T.C. (1992). Total quality management and organizational behavior management: An integration for continual improvement. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 25/3, pp. 524-543.
- Mann, D. (2010). *Creating a lean culture: Tools to sustain lean conversions* (23 ed.). New York, NY: CRC Press, Productivity Press.
- Netland, T.H. & K. Ferdows (2016). The s-curve effect of lean implementation. *Production and Operations Management*, 25/6, pp. 1106-1120.
- O'Hara, K., C.M. Johnson & T.A. Beehr (1985). Organizational behavior management in the private sector: A review of empirical research and recommendations for further investigation. *Academy of Management Review*, 10/4, pp. 848-864.
- Radnor, Z. & R. Johnston (2013). Lean in UK government: internal efficiency or customer service? *Production Planning & Control*, 24/10-11, pp. 903-915.
- Rietdijk, M.M. (2009). *Organisaties conditioneren*. Amsterdam: VU University Press.
- Rogers, K (2018). Voelen uw medewerkers zich gerespecteerd? *Holland Management Review*, nr. 180, sept-okt, pp. 83-90.
- Skinner, B.F. (1953). *Science and human behavior*. New York, NY: Macmillan.
- Van Dun, D.H., J.N. Hicks & C.P.M. Wilderom (2017). Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research. *European Management Journal*, 35/2, pp. 174-186.
- Van Dun, D.H. & C.P.M. Wilderom (2012). Human dynamics and enablers of effective lean team cultures and climates. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 27, pp. 115-152. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Van Dun, D.H. & C.P.M. Wilderom (2016). Lean-team effectiveness through leader values and members' informing. *International Journal of Operations & Production Management*, 36/11, pp. 1530-1550.
- Wawoe, K. (2017). *Het nieuwe belonen*. Den Haag: Performa Uitgeverij B.V.
- Womack, J.P., D.T. Jones & D. Roos (1990). *The machine that changed the world*. New York, NY: Rawson Associates.

