

De kick bij presteren opmaat naar bevlogenheid

In 2010 schreef ik in HR Strategie een eerste artikel genaamd 'De Kracht van Consequenties'. Dat ging over Organizational Behavior Management (OBM). Ik vertelde daarin over een workshop met interim managers. Ik vroeg hoe zij een parkiet die suf op het stokje in de kooi voor zich uit zit te staren, binnen een kwartier aan het fladderen zouden krijgen. Het is een gedachtenexperiment, maar wel een dat ook écht heeft plaatsgevonden en een plekje heeft gekregen in een proefschrift over OBM (Rietdijk, 2009). Tevens is het een metafoor voor het creëren van 'bevlogenheid' in je organisatie.

De antwoorden varieerden van ludiek tot ronduit sadistisch. Men ging schudden met de kooi, of stelden het beestje bloot aan allerlei gevaren zoals een kat, waterstralen, vlammen en elektriciteit. In het beste geval lokte men met iets lekkers of introduceerde men een andere parkiet. Hilariteit alom maar we hielden wel een spiegel voor: is dit echt de manier waarop jullie gedrag van een levend wezen beïnvloeden om iets te bereiken? En stijgt die vogel (of medewerker) dan tot grote hoogte omdat ze er zelf ook wat aan heeft? Of omdat ze juist bang is voor de gevolgen als ze niet gehoorzaamt? Kortom: Willen of moeten?

Intussen heb ik dezelfde oefening aan menig team van directeuren en consultants mogen voorleggen. Het opvallende is dat men al die jaren eigenlijk steevast dezelfde antwoorden geeft. Voor de oplossing verwijs ik graag naar het proefschrift (Rietdijk, 2009) of het lesboek over OBM dat Robert den Broeder samen met mij eerder dit jaar publiceerde (Den Broeder en Kerkhofs, 2020). In dit artikel wil ik liever stilstaan bij het onderliggende universele principe en wat we met OBM in de afgelopen tien jaar bereikten in Nederlandse organisaties.

Kracht bestaande gewoontes onderschat

Organisaties en mensen staan voor grote opgaven. We moeten steeds wendbaarder en flexibeler (adaptiever) worden en de eisen aan kennis, gedrag en vaardigheden worden niet alleen steeds hoger maar veranderen ook steeds sneller. Veel organisaties starten vol goede moed met hun transformatieproces om dat te bereiken. Maar de meeste organisaties worstelen om het tot een goed einde te brengen. Volgens onderzoeken van o.a. McKinsey & Co. en Gartner lijkt slechts 30% van de veran-

deringsprogramma's in bedrijven over de hele wereld te slagen. En mijn stelling is dat dit komt omdat men de kracht onderschat van de bestaande gewoontes van de mensen die er werken. Ik durf te stellen dat we onvoldoende bezig zijn met het bepalen van twee essentiële zaken: Ten eerste wat nu de wérkelijke nieuwe gewoontes moeten worden in termen van gedrag. Gewoontes die nodig zijn om volgens de nieuwe spelregels te opereren. En dan heb ik het niet over de abstracte managementtermen als "meer eigenaarschap tonen", maar écht actieve, waarneembare handelingen. Dat kost tijd om vast te stellen maar levert daarna heel veel op! Ten tweede: Het creëren van de juiste context voor het zo waarschijnlijk mogelijk laten optreden van dat gewenste gedrag.

'Hoe zorg je dat mensen ook daadwerkelijk de dingen doen die nodig zijn om er concreet invulling aan te geven?'

Stel dat je transformatieprogramma goed uit de startblokken is gegaan. Je hebt iedereen goed geïnformeerd en getraind in de nieuwe manier van werken. Hoe zorg je dan dat mensen ook daadwerkelijk de dingen doen die nodig zijn om er concreet invulling aan te geven? Dus bijvoorbeeld verschijnen op een dagstart en daar een actieve bijdrage leveren door specifieke dingen te zeggen of te doen.

De uitdaging hier is dat de nieuwe gedragingen die nodig zijn om de strategie te laten werken nog geen onderdeel vormen van de dagelijkse gewoontes en routines van het personeel. Het aankondigen en implementeren van nieuwe manieren van werken is misschien wel de kortste weg naar het genereren van weerstand bij medewerkers. Zoals managementgoeroe Peter Drucker het ooit mooi zei: "Culture eats strategy for breakfast". Voordat je het weet, worden miljoenen-investeringen afgeschreven omdat mensen het niet doen zoals bedoeld. De gefrustreerde organisatie blijft achter met een angstcultuur en een 'doe-het-want-anders' stijl van leiderschap. Ik vertel niets nieuws, toch?

Interessant genoeg wordt 'gedrag' altijd genoemd in de top drie van redenen voor het mislukken van een transformatieprogramma. Ook in dat van McKinsey. Directies vragen zich af: "Waarom DOEN ze niet wat we van ze vroegen? Zien ze de schoonheid en logica van de strategie niet in?" Misschien wel, maar het verandert niet noodzakelijk hun gedrag. Laat staan dat het gedrag vormt tot nieuwe gewoontes. Denk maar aan het fenomeen 'goede voornemens' voor het nieuwe jaar en je snapt mijn punt.

Gewoontes worden op een specifieke manier gevormd en het blijkt dat maar weinig mensen in het bedrijfsleven hebben geleerd hoe dat op breinniveau werkt.

Positieve gevolgen presteerder

De korte versie om van uw strategie een succes te maken: de juiste toepassing van het dopamine-effect in de bedrijfsvoering. We weten uit decennia van wetenschappelijk onderzoek dat mensen 'doen wat ze doen vanwege dat wat er met hen gebeurt als ze het doen'. We hebben het hier over de positieve gevolgen voor de presteerder wanneer die het gewenste gedrag daadwerkelijk vertoont. Als je het de presteerder de moeite waard maakt, vergroot je de kans dat het gedrag terugkeert en toeneemt, en uiteindelijk zelfs een gewoonte wordt. Dat gevoel van 'de moeite waard' en 'dat smaakt naar meer' komt door het stofje dopamine. Het is een belangrijk onderdeel van onze interne leermachine. Het gedragsversterkende effect dat het heeft heet 'positive reinforcement', oftewel positieve bekrachtiging. De kracht ervan wordt helaas slecht begrepen en vaak verkeerd toegepast, voornamelijk door te denken in termen van materiële beloningen voor resultaten. Maar een bonus of een fles wijn verandert nog niet noodzakelijkerwijs een gewoonte. Ons brein is vooral op zoek naar kortetermijneffecten van het gedrag, om de verbinding te kunnen leggen tussen actie en reactie. Zo leert het wat nuttig of waardevol is, en wat niet.



Joost Kerkhofs, directeur Neotopia

OBM in Nederland

De gekozen weg om OBM te gaan verspreiden is via onderwijs en publicaties. In de afgelopen tien jaar zijn er twee opleidingsinstituten opgezet, met officiële opleidingen en certificeringen. De één is ADRIBA, actief op post-graduate niveau aan de VU in Amsterdam. De ander, OBM Dynamics, heeft een meer praktische insteek, in combinatie met een wereldwijd erkend examen en certificering door APMG International. Beide instituten werken met partners die de opleiding in licentie verzorgen. Inmiddels zijn honderden oud-deelnemers actief met toepassen, op het gebied van productiviteit, kwaliteit, veiligheid, duurzaamheid, etc. Niet alleen met het begeleiden van OBM-trajecten, maar ook met publiceren. Er verschenen daardoor al diverse artikelen en boeken over het onderwerp. Ook komt OBM voor in andere publicaties, zoals in (hand)boeken over o.a. compliance, veiligheid en service management.

Dopamine doet zijn werk

Toch ervaren we allemaal wel dat dopamine zijn werk doet, maar misschien zonder te weten dat het bestaat. Kijk maar eens naar de enorme successen van de gokindustrie, computerspellen, sociale media en de technologieën die uit Silicon Valley komen. Allemaal sectoren waar miljarden verdiend worden.

Deze producten en diensten creëren allemaal het juiste dopamine-effect in de hersenen van consumenten over de hele wereld, doordat ze de gewoonten van miljarden mensen in slechts korte tijd hebben veranderd. Deze consumenten zijn in spelers, auteurs en artiesten veranderd, die totaal andere dingen doen dan ze deden eerder. Er wordt zelfs elk jaar een 'Habit Summit' gehouden in San Francisco, waar wetenschappers en professionals uit Silicon Valley samenkomen om de nieuwste en verbeterde manieren te presenteren om consumentengedrag te beïnvloeden.

Mijn punt is hier: het spelen van games of het gebruik van sociale media zijn net zo goed gedrag als het tonen van de juiste acties op het werk. We zouden dezelfde kracht van gewoontevorming in ons voordeel kunnen gebruiken bij het creëren van nieuwe succesvolle werkgewoonten, waardoor de kans op succes van ons transformatieprogramma enorm wordt vergroot. De truc is om de dingen vanuit het perspectief van de presteerder te leren zien om tot synergie te komen.

Praktische vertaling

Gelukkig krijgen steeds meer organisaties door hoe je het kunt gebruiken.

Een schoolvoorbeeld is Jumbo Supermarkten. De landelijke distributie-organisatie ervan heeft het gedachtengoed volledig omarmd en integreert het in hun manier van werken. Sterker nog, Jumbo maakt de slimme combinatie tussen Lean en OBM. Daarbij focussen ze met Lean op waardecreatie door standaardisatie en optimalisatie van de manier van werken. Met OBM zorgen ze dat mensen het ook werkelijk gaan doen.

Jumbo begon klein, met enkele succesvolle pilots op het gebied van veiligheid. Het begon met het rijgedrag van 'recht-ruckers' (een soort heftruck, red.). Houden ze bijvoorbeeld de 'lepels' laag en ingetrokken bij het rijden?

'Men meet alleen de dingen die goed gaan'

Dit leverde meetbaar positieve resultaten op en door de jaren heen is men gaan uitbreiden van veiligheid naar kwaliteit. Intussen heeft dit al aantoonbaar tot 'minder gekneusde banaan-tjes in de winkel' geleid, zoals ze het wel eens samenvatten. Lees: minder onverkochte voorraad met bijbehorende kosten!

Men heeft intussen tientallen standaardwerkwijzen voor productiviteit, kwaliteit en veiligheid opgesteld. En daarin is ook een vertaalslag gemaakt naar het werkelijk waarneembare gedrag op de werkvloer. Dat wordt door leidinggevenden vastgelegd via speciale OBM-software. Die is ontworpen als handige registratietool van het gewenste gedrag. Men meet dus alleen de dingen die goed gaan. En wanneer medewerkers dit gedrag vertonen, volgen positieve consequenties van de leiding in een prettig gesprek. Daarnaast wordt de positieve melding centraal geregistreerd in de software om mee te kunnen tellen voor de groepsbeloning en om grafische feedback van de groepsprestatie te genereren.

Dit maakt dat ook leidinggevenden anders gaan werken. Niet meer het geheven vingertje en alleen je gezicht laten zien als het misgaat. Wel veel vaker actief de vloer op om mensen 'op heterdaad te betrappen' op gewenst gedrag. Dat was wel wennen, maar het levert ook wat op: een betere sfeer, betere prestaties en lagere kosten.

Want dat is de kracht van OBM: Gedrag specifiek en meetbaar maken zodat je er positieve consequenties aan kunt verbinden wanneer het plaatsvindt. De dopamine-kick als de versterkende factor voor prestatieverbetering!

Dat begint vaak heel klein en op lage frequentie, maar door consequent meer oog voor het goede te hebben dan het slechte en daar meer positieve gevolgen aan te koppelen, ontstaat de grootste kans op succes, net als bij games. Het vraagt dus wel soms om een lange(re) adem. Met uiteindelijk het hoogste rendement doordat mensen presteren omdat ze het willen, niet omdat het moet. Een belangrijke stap naar bevlogenheid!