

Manager ten einde raad?

SCHADELIJK GEDRAG

VERANDEREN MET OBM

VEEL PROBLEMEN IN ICT-DIENSTVERLENING ZIJN TE WIJTEN AAN MENSELIJK GEDRAG. MENSEN GEDRAGEN ZICH ANDERS DAN VERWACHT OF AFGESPROKEN. DIKKERE PROCESBESCHRIJVINGEN OF EEN NIEUWE TOOL IMPLEMENTEREN VOOR SERVICEMANAGEMENT RESULTEERT DOORGAANS NIET IN DE GEWENSTE GEDRAGSVERANDERING. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT KAN VOLGENS ROBERT DEN BROEDER WEL EEN CONCRETE OPLOSSING BIJEN VOOR GEDRAGSVRAAGSTUKKEN.

door Robert den Broeder beeld Shutterstock

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT, afgekort tot OBM, is het vakgebied dat zich bezighoudt met gedragsverandering in organisaties. OBM is afkomstig uit de Verenigde Staten waar het in 1959 voor het eerst is toegepast^[1]. Gestoeld op principes van de toegepaste gedragsanalyse en onderbouwd met meer dan 60.000 wetenschappelijke studies heeft OBM een stevige wetenschappelijke basis. Binnen de IT-sector wint het snel aan populariteit. Dat heeft een reden: goed toepassen van principes uit OBM geeft meer grip op het lastigste onderwerp in organisatieverandering en organisatieontwikkeling: menselijk gedrag.

Uit recent onderzoek van SRVision^[2] blijkt dat 45% van de respondenten van plan is aan de slag te gaan met OBM. Gedragsvraagstukken blijken met behulp van OBM ineens oplosbaar. Of het nu gaat om veiligheid, kwaliteit, productiviteit, compliance, agile of procesmatig werken, OBM biedt daartoe specifieke analysetechnieken en het zogeheten 'OBM Protocol', dat practitioners helpt met gestructureerd opzetten en uitvoeren van een OBM-interventie. Gedragsverandering duurzaam realiseren vereist onder andere een nauwkeurige

analyse van de fysieke en sociale omgeving waarin mensen zich gedragen. Als iemand waarneembaar gedrag vertoont, dan is er interactie met de fysieke en sociale omgeving. Die interactie heeft effect op de persoon die gedrag vertoont. Dat effect bepaalt in hoge mate of we in de toekomst dat gedrag vaker of minder vaak gaan zien.

Leiders spelen een belangrijke faciliterende rol bij het creëren en onderhouden van goede fysieke en sociale werkomstandigheden. Via hun gedrag kunnen ze mensen inspireren, uitdagen en ondersteunen zodat medewerkers uitstekend gaan presteren. Maar leiders kunnen met hun gedrag net zo gemakkelijk mensen demotiveren, waardoor het prestatieniveau zakt tot het absolute minimum.

GEDRAGSVERANDERING ALS SUCCESFACTOR

Het is vaker gezegd en geschreven: IT-dienstverlening is vooral mensenwerk. IT-organisaties organiseren dit mensenwerk doorgaans door gebruik te maken van frameworks en best practices zoals ITIL en ISM, en managementfilosofieën zoals Lean Six Sigma. Welke werkwijze een IT-organisatie ook kiest: OBM sluit er op aan. Toepassen van bijvoorbeeld



besturingsmechanisme ISM vraagt om aanpassing van, of introductie van specifiek gedrag. De werkende principes uit OBM versnellen het leerproces, dat leidt tot het vaker vertonen van dat benodigde gedrag. Vaak blijkt werken volgens zo'n framework of managementfilosofie lastig. Paul Wilkinson^[3] wijst al jaren op het belang van 'attitude, behavior and culture' en noemt het de 'ABC iceberg'^[4]: "ABC is like an iceberg, much of it is hidden, we don't see it, we don't talk about it, and we hope that it won't damage our ITIL/ITSM initiative."

Dat gedragsverandering een belangrijke succesfactor is voor een ITSM-initiatief of agile transformatie, is allang bekend. IT-processen, value streams en practices zijn allemaal verzamelingen van activiteiten. Ze zetten input om naar output of outcome, of zijn een poging om waarde te (co-)creëren. Veel van deze activiteiten worden nog steeds uitgevoerd door mensen. Een opmerkelijke constatering daarbij is dat

mensen soms ander gedrag vertonen, dan je op basis van hun kennis, kunde en vaardigheden zou verwachten. Ze kiezen er soms voor om af te wijken van het proces. We kennen allemaal voorbeelden van servicedeskmedewerkers die incidenten niet of niet goed registreren. In vrijwel elke IT-organisatie zien we soms wijzigingen naar productie gaan, zonder dat ze eerst goed zijn getest. De werkwijze is klip en klaar, toch wijken mensen er soms van af, ongeacht de consequenties voor de klant en de kwaliteit van de IT-dienstverlening. Managers raken daardoor ten einde raad. Ze hebben van alles geprobeerd om deze vormen van ongewenst gedrag te corrigeren.

Wat we menen te zien is dat de aanpak of gekozen invalshoek om te komen tot die gewenste gedragsverandering doorgaans ineffectief is. Veel veranderinitiatieven kosten daardoor meer tijd en energie dan nodig en stranden helaas in één of meer vermijdbare valkuilen van gedragsverandering^[5].

VAARDIGHEDEN

Als je gedrag van anderen wilt begrijpen en beïnvloeden, heb je een aantal vaardigheden nodig.

1. CONCREET BENOEMEN VAN GEWENST RESULTAAT.

Dit is een onderschatte vaardigheid. Concreet benoemen van resultaten die bijdragen aan organisatiedoelen blijkt lastig als de doelen onvoldoende concreet zijn. De leider is aan zet. Leiders stellen organisatiedoelen en helpen hun mensen door de vertaalslag te maken naar gewenste resultaten.

Het benoemen van resultaten gaat nog wel eens mis. Als voorbeeld: de score op een prestatie-indicator, zoals een klanttevredenheidsscore, is geen resultaat. De klanttevredenheidsscore wordt bepaald naar aanleiding van een of meer geleverde resultaten die van invloed zijn op die score. De score is daarmee een oordeel over vertoonde gedragingen en geleverde resultaten.

2. GEDRAG CONCREET BENOEMEN

Als we aan leidinggevenden vragen welk gedrag ze willen zien, dan zeggen ze bijvoorbeeld:

‘Meer eigenaarschap tonen en meer eigen verantwoordelijkheid nemen’;

‘Ik zou willen dat ze minder vaak <gedrag X> doen’;

‘Ik zou graag zien dat mensen meer initiatief tonen’;

‘Onze communicatie moet beter’.

Merk op dat bovenstaande omschrijvingen geen concrete gedragingen zijn.

Concreet benoemd gedrag kun je voor- doen, zodat anderen je kunnen nadoen. Ik daag u hierbij uit om bijvoorbeeld

Weinig managers besteden aandacht aan gewenst gedrag



‘eigenaarschap’ voor te doen, maar ‘proactief initiatief tonen’ mag u ook proberen. Medewerkers vinden het doorgaans ook lastig wanneer een leider vertelt wat hij of zij vooral niet wil zien. Daarmee is nog niet duidelijk wat het is dat hij of zij wél wil zien.

Leiders helpen hun medewerkers door duidelijk te maken welk concreet gedrag ze willen zien. Dat gedrag is nodig om een aantoonbare en zinvolle bijdrage te leveren aan de resultaten die de organisatie wenst te behalen. Daarbij is van belang dat er sprake is van een oorzaak-gevolg-relatie. Dankzij het vaker vertonen van gedrag X krijgen we vaker gewenst resultaat Y. Het is expliciet niet de bedoeling dat leiders exact vertellen, of opleggen hoe de resultaten behaald moeten worden. De gedachte is: benoem

de gewenste resultaten en kom met je team tot overeenstemming over de manier waarop deze resultaten behaald gaan worden.

3. BETRAP MENSEN OP GEWENST GEDRAG

Doorgaans zijn leiders goed getraind in het betrappen van mensen op ongewenst gedrag. Er gaat iets fout en dus krijgt dat aandacht van het management. Wat we helaas te weinig zien, zijn managers die aandacht schenken aan gedragingen die goed gaan. Maar al te vaak wordt gewenst gedrag onbedoeld genegeerd. ‘Dat gaat toch goed? Daar betalen we ze toch voor? Moet ik daar ook nog op letten dan?’ Het antwoord op deze vragen is een volmondig ‘ja’. Mensen betrappen op gewenst gedrag heeft een belangrijk neurologisch effect: aanmaak van dopamine. Deze verslavende neurotransmitter zorgt ervoor dat mensen dat specifieke gedrag vaker willen vertonen. Vaker vertonen van gewenst gedrag leidt tot vaker verkrijgen van gewenst resultaat. Precies wat je wilt als leider!

DE VLOER OP

Gedragsverandering is een randvoorwaarde voor het slagen van elk veranderinitiatief. Leiders zijn aan zet. Ze moeten vaardigheden, zoals concreet benoemen van gewenst resultaat en gedrag, verder ontwikkelen. ‘Walk the gamba’, ga de vloer op zodat je mensen kunt betrappen op gewenst gedrag en voorzien van de noodzakelijke dopamineshots. 🧠

[1] <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1901/jeab.1959.2-323>

[2] Home (srevision.nl)

[3] Paul Wilkinson | LinkedIn

[4] Will the ABC Iceberg Sink YOUR ITSM Initiative? - ITSM.tools

[5] Den Broeder, R., Kerkhofs, J., ‘Organizational Behavior Management, een introductie’ (2020), Hoofdstuk 8.

AUTEUR



ROBERT DEN BROEDER

heeft een achtergrond in IT en servicemanagement. Hij is een van de drijvende krachten achter het verder verspreiden van OBM als gedachtegoed. In 2020 publiceerde hij met Joost Kerkhofs het boek ‘Organizational Behavior Management, een introductie’. Hij traint, adviseert, begeleidt en ondersteunt organisaties bij het implementeren en verbeteren van processen en practices en heeft daarbij vooral aandacht voor cultuur en gedragsverandering.