

Succesvolle IT-organisaties passen OBM-principes toe

Creëer een viciëuze cirkel van gewenst gedrag



III Veel organisaties verkeren meer en meer in een continu veranderingsproces: klantwensen dienen sneller beantwoord te worden, bestaande diensten moeten gebruiksvriendelijker, innovatiever en tegelijkertijd goedkoper. Vaak vraagt dit om een steeds grotere bijdrage van IT. Bedrijven worden meer en meer IT enabled. Van leverancier naar aanjager. Hoe maak je die omslag? De principes van organizational behavior management (OBM) bieden uitkomst.

Het proces begint met het besef dat de afdeling een andere plaats in moet nemen. De afdeling wordt meer dan een leverancier van applicaties en werkplekken. De verantwoordelijkheid en houding jegens (interne) klanten en eigen professionaliteit wordt groter. Dit betekent het ontwikkelen van een nieuw aandachtsgebied voor de IT-organisatie: het verbeteren als IT-organisatie. Dat gaat veel verder dan een nieuwe methode adapteren als ITIL, DevOps, lean of agile. Het betekent ook meer dan een IT-migratie naar een cloud-based architectuur. Of het volledige IT-landschap *mobile compatible* maken. Deze 'andere' professionaliteit vraagt van de organisatie, de teams, de medewerkers en met name het management om andere vaardigheden in te zetten. Vaardigheden die nodig zijn om succesvol te presteren in die continue verandering. Deze verandering vraagt idealiter om externe begeleiding. IT-afdelingen staan historisch gezien niet sterk in het bedrijfsteam. Van gelijkwaardigheid is geen sprake. In het verleden waren het letterlijk de jongens die met de schroevendraaier onder het bureau kropen. Er werden producten opgeleverd die niet goed aansloten op wat de (interne) klant wilde en dat vaak ook nog te laat en ver boven budget. Tel daar nog de verhalen over gebrekkige communicatieve vaardigheden van de gemiddelde IT'er bij op en het drama was compleet. Zo ontstond de

zucht naar processen en procedures om onzekerheden te reduceren. De taalkloof tussen Ict en de rest van de organisatie, is vaak moeilijk te overbruggen. Daarbij constateren we nog te vaak dat IT niet in de directie is vertegenwoordigd, maar onder de afdeling Financiën valt. IT-organisaties hebben in de praktijk vaak grote moeite de slag te maken weg van de inhoud en de stappen te zetten om succesvol te veranderen. Het helpt als je een paar bewezen succesfactoren bij elkaar optelt. Gelukkig bestaat er een basisrecept voor succesvolle verandering binnen Ict. Of het nu gaat om het verbeteren van de werkwijze van Ict binnen de organisatie, of zelfs het creëren van een IT-gedreven organisatie.

Visie

Inspiratiebron voor dit basisrecept is een aantal IT-enabled bedrijven, bijvoorbeeld Facebook, Google of ons 'eigen' WeTransfer. Kenmerkend is dat zij anders georganiseerd zijn dan de gemiddelde IT-afdeling. Ten eerste is de innovatie *leading*, waarbij de klant centraal staat. Ten tweede is het product voortdurend in ontwikkeling. Nieuwe releases zijn niet perfect, men werkt met een *minimum viable product* dat steeds weer wordt bijgeschaafd. Dit komt doordat de ontwikkeling afhankelijk is van de klantfeedback in combinatie met technische ontwikkelingen en men loopt dus eigenlijk steeds bijna op de markt vooruit. Wat hen succesvol maakt, is dat de organisatie volgens deze principes werkt. Klantgedreven, communicatief vaardig, gericht op presteren. Wat wij nu zien binnen IT-afdelingen is dat ze ook mee willen of beter gezegd mee moeten in deze verandering. Waar de techniek vroeger een noodzakelijk kwaad was, wordt deze nu meer de aanjager van de business. Dat betekent dat de afhankelijkheid tussen IT en de organisatiedoelen groter wordt. We zien nog wel eens dat die link ontbreekt binnen IT-afdelingen. Als we een traject starten, beginnen we daar vaak mee. We bepalen eerst een richtinggevende visie. Wat is onze rol als IT'ers eigenlijk? Bijvoorbeeld:

'IT innoveert ons bedrijf'. Dan zie je dat er veranderbereidheid ontstaat, omdat er een besef van identiteit komt en zelfs trots ontstaat.

Ketensamenwerking

Een professionele organisatie kenmerkt zich door een gezonde en constructieve samenwerking. Zowel binnen de organisatie als extern met de keten. Dit vraagt om een andere manier van werken. Hier komen de eerdergenoemde methoden als agile, scrum en lean om de hoek kijken. Dit zijn op zich heel werkzame methoden, maar bij veel IT-organisaties blijken ze lastig toepasbaar. Dit heeft vaak te maken met de managementstijl. De nadruk ligt meestal op het controleren van de inhoud, in plaats van het laten excelleren van de medewerkers. De IT-professionals worden niet behandeld als professionals, maar als werklui. Daardoor blijft potentieel onbenut. Sturen en goedkeuren is niet de taak van een manager van professionals. Die worden gedreven door ambitie, vakmanschap en autonomie. Toch zien we veel IT-managers dit doen. In het verleden werden goede IT'ers gepromoveerd tot manager. Dit pakt vaak niet goed uit, het is echt een ander vak. Voor de IT-organisatie van morgen wordt meer leiderschap gevraagd van het management. Een echte aansluiting bij de klant bereik je niet met stuurgroepen en klankbordgroepen. Schaf die maar af. Nergens voor nodig. De toegevoegde waarde is vaak heel beperkt, sterker nog, het is vaak het excuus voor onderpresteren. Die interne gerichtheid komt voort uit een gebrek aan vertrouwen van het management. Stuurgroepen bieden een alibi. Als de groep het goed vindt, ben je ingedekt. Maar dat heeft niets te maken met wat de klant wil. Geef medewerkers zelf meer verantwoordelijkheid en laat ze in gesprek gaan met de klant. Dan blijkt steevast dat ze elkaar beter weten te vinden en dat ze processen veel sneller doorlopen. Maar dit gaan medewerkers niet uit zichzelf doen. Het vraagt om een gedragsverandering die op de juiste manier moet worden aangestuurd.



Sturen via consequenties

Bij een verandering van een IT-organisatie gaat het in de praktijk meestal om het verzelfstandigen van de professionals door middel van vergroting van de leiderschapskwaliteiten van het management. Dit is iets waar we veel aan werken, nadat we de visie hebben uitgezet en de samenwerking in gang hebben gezet. De genoemde methodes kunnen hierbij behulpzaam zijn, maar er is nog een methode die bijdraagt aan het laten excelleren van je team en dat is aansturen met positieve waardering van gewenst gedrag. Dit is het terrein van Joost Kerkhofs, die hiermee zes jaar geleden bij House of Performance aanklopte en dat we gezamenlijk verder ontwikkelden binnen de ict-branch.

IIII

De taalkloof tussen Ict en de rest van de organisatie, is vaak moeilijk te overbruggen

Deze methode heet organizational behavior management (OBM), een techniek afkomstig uit de klinische psychologie. Aubrey Daniëls (81) is een van de grondleggers van OBM. Hij stuitte als jonge psycholoog op een patiënt die na 26 jaar elektroshocktherapie nog steeds niet van haar pleinvrees af was. Daniëls besloot het met haar over een heel andere boeg te gooien en liet het einddoel, de straat weer opgaan, los en begon te werken met kleinere doelen. Iedere stap die ze nam beloofde hij door deze te vieren. Na zes weken liep de dame op straat en wist ze alsnog een gelukkig leven op te bouwen. Later verruilde Daniëls de klinische psychologie voor organisatiekunde en paste hij dezelfde methodiek met succes toe in het bedrijfsleven.

Binnen OBM draait het om gedragsverandering door te sturen middels consequenties. Mensen passen hun gedrag aan op grond van een verwachte consequentie. Die vormt een motivatie. Binnen OBM noemen we dat een

antecedent. Veel organisaties sturen op basis van negatieve consequenties. Vaak horen we managers vervolgens verzuchten: 'Waarom doen ze niet gewoon wat ik zeg?' Regels opstellen betekent niet automatisch navolging. Kijk maar naar verkeersregels bijvoorbeeld. Mensen rijden regelmatig nog te hard. De kans op en de inhoud van de consequentie speelt een belangrijke rol.

Positief belonen

Positief belonen, zoals we in het voorbeeld van Daniels zagen, levert een beter resultaat op dan straffen of dreigen. Dit heeft te maken met de 'bijwerkingen'. Bij positieve beloning maakt ons lichaam het uiterst verslavende dopamine aan. Bij negatieve beloning, adrenaline en cortisol. In het eerste geval voelen we ons prettig en dat smaakt naar meer, in het tweede geval ervaren we stress en daar gaan we slecht van functioneren. Dus medewerkers aansturen vanuit controle kan werken, maar maakt over het algemeen dat eigen initiatief uitdooft en dat ze geen stap harder voor je gaan lopen. Bij positieve beloning zijn de bijwerkingen: een grotere focus, concentratie en creativiteit. Mensen die lekker in hun vel zitten, zetten graag een stapje extra. Zeker als dat extra wordt beloond op de juiste manier. Zo kun je een vicieuze cirkel van gewenst gedrag tot stand brengen. Zo wist de dame die na zes weken weer de straat op durfde, uiteindelijk een positieve carrière op te bouwen. Omdat de stress weg was, kreeg ze ruimte om haar ambities waar te maken. Zo kun je voor je medewerkers dus meer ruimte scheppen om ze productiever en innovatiever te laten zijn.

Mosterd bij de maaltijd

Sociale waardering zoals complimenten blijken zelfs sterker te werken dan financiële beloning. Dat komt doordat ze direct gegeven kunnen worden als consequentie van gewenst *gedrag*, in plaats van als latere, onzekere consequentie bij een nog te behalen *resultaat*. Mosterd *bij* de maaltijd in plaats van na de maaltijd, zagezegd. De vrouw met straatvrees was waarschijnlijk voor nog geen miljoen dollar de straat

op gegaan. Ook elektroshocktherapie hielp haar niet. Het waren de complimenten en het vieren van iedere stap die wel gezet was, die haar uiteindelijk met voldoende zelfvertrouwen de straat op lieten gaan.

Faciliterend leiderschap

Sturen op positieve consequenties vraagt wel van leidinggevenden dat zij hun medewerkers kennen. Waar de een graag publiekelijk wordt gecompimenteerd, kan de ander op zo'n moment wel door de grond zakken. Je moet weten wat je medewerkers beweegt. En dat kost tijd. Maar uiteindelijk levert het je veel meer op dan nog meer tijd en energie te steken in strafmaatregelen en nieuwe procedures bedenken. De bijwerking van die kennis is dat medewerkers zich ook nog eens meer gezien voelen. Erkenning is een van de belangrijkste drijfveren van de mens. Daar groeien we van. En waar je mensen ziet groeien, groeit de organisatie ook. Het is echt van belang dat organisaties beseffen dat ze geen op zichzelf staande entiteiten zijn, maar een optelsom van medewerkers. De IT-organisatie vraagt zichtbaar leiderschap op de werkvloer van haar managers. OBM maakt leiderschap zowel effectiever als doelmatiger. Als je daar een richtinggevende visie aan toevoegt en erop let dat de organisatiedoelen en IT-doelen in één lijn liggen, dan krijg je zelfstandige professionals die in samenwerking met de klant en andere leveranciers heel goed de juiste producten weten te leveren. Zolang die professionals achter die doelen staan uiteraard. Waarbij zowel tijd als geld wordt bespaard wegens de korte lijnen en betere afstemming. Uiteindelijk is de crux dat iedereen doet waar hij goed in is. Alleen dan zal dit menselijk kapitaal uiteindelijk het gewenste rendement opleveren. Binnen IT-gedreven organisaties staan al leiders aan het roer die dit begrijpen. Bij organisaties die de transitie nu aan het doormaken zijn, is het zaak dat het management de omslag naar dienend ofwel faciliterend leiderschap gaat maken.



Heiko van Eldijk is managing partner bij House of Performance. Joost Kerkhofs is directeur van Neotopia.