



In 7 stappen naar hogere prestaties met Organizational Behavior Management (OBM)

Een OBM casebeschrijving bij een leverancier van halffabricaten

In 7 stappen naar hogere prestaties met Organizational Behavior Management (OBM)

Grip krijgen op de gedragsskant van organisatieverandering. Dat blijkt nog steeds een heet hangijzer in veel organisaties. Alle acties uit het verleden ten spijt, blijft gedrag een issue waarmee veel bedrijven worstelen.

Wat opvalt is dat in de meeste organisaties veel technische, systemische en procedurele zaken wel op orde zijn. Alleen worden ze niet altijd volledig, correct en/of tijdig toegepast, zo blijkt uit gesprekken van de auteur met vele tientallen leidinggevenden en adviseurs. De vraag die bij veel van hen leeft is: "Hoe krijgen we mensen zover dat ze doen wat wij willen?"

Dit vraagt om een aanpak die juist verandering van gedrag en gewoontes centraal stelt. En het vraagt ook om een methodiek die laat begrijpen waarom mensen doen wat ze doen, ook al is dat volgens anderen misschien niet zo handig of verstandig. Hoewel diverse aanpakken claimen het ei van Columbus te zijn, maakt slechts een deel daarvan gebruik van een wetenschappelijke basis.

In deze paper verkennen we aan de hand van een case study de mogelijkheden om Organizational Behavior Management (OBM) in te zetten als middel om prestaties aantoonbaar te verbeteren.



Auteur: Joost Kerkhofs, directeur Neotopia

Casebeschrijving van de toepassing van OBM bij een industrieel bedrijf dat halffabricaten produceert. Veiligheid speelt hierbij een belangrijke rol.

In deze casus leest u o.a. hoe het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's) met behulp van het 7 stappenplan van OBM is gestegen van 27% naar 98%.

Joost Kerkhofs is directeur van Neotopia en specialist in OBM. Joost heeft jarenlange ervaring met prestatieverbetering in organisaties. Sinds 2010 is het zijn missie om OBM te verspreiden. Hij is tevens een veelgevraagd spreker en auteur.

Organizational Behavior Management

In eerdere publicaties werd OBM al meerdere malen gepresenteerd als een bewezen methodiek voor gedragsverandering in organisaties in het algemeen (o.a. Rietdijk, 2009; Daniels & Bailey, 2014). OBM is wereldwijd de wetenschappelijke benaming voor de toepassing van de gedragsanalyse in organisaties om prestaties meetbaar te optimaliseren door het beste uit mensen te halen.

Er bestaat als sinds 1977 ook een wetenschappelijk tijdschrift genaamd [Journal of Organizational Behavior Management](#). Er zijn op het gebied van

productiviteit, verkoop, customer service, kwaliteit, etc. vele honderden succesvolle interventies gedaan. Ook in Nederland wordt al jaren op deze gebieden meetbare prestatieverbeteringen gerapporteerd.



Praktijkcase

Een interventie met OBM vindt altijd plaats aan de hand van een bedrijfskundig protocol, in Nederland ontwikkeld en getoetst op diverse niveaus van complexiteit door Rietdijk (2009). In zijn proefschrift geeft hij een natuurwetenschappelijke benadering om gedrag in 7 stappen op een meetbare wijze te beïnvloeden en daarmee bedrijfsprestaties te laten toenemen. OBM gaat uit van een bedrijfskundig prestatievraagstuk en niet vanuit een probleem van een individu. Het is dan ook vooral bedoeld om prestaties te verhogen of gedrag in organisaties te veranderen, en niet zozeer om bij mensen 'tussen de oren' te kruipen. In die zin is OBM zeer pragmatisch van insteek en vooral gericht op het vaststellen van feiten door middel van observatie en meting.

De stappen van het protocol:

1. Specificeren van de prestatie
2. Meten van de prestatie
3. ABC-Analyse uitvoeren
4. Feedbackcyclus ontwerpen en implementeren
5. Subdoelen stellen
6. Belonen & Positief bekrachtigen
7. Evalueren & bijsturen

Dit in tegenstelling tot veel ander gedragsonderzoek dat plaatsvindt door het vastleggen van meningen via attitude-onderzoek. Aan de hand van een praktijkcase bij een industrieel bedrijf illustreren we deze stappen en de effecten van interventies met OBM op het gebied van gedragsverandering rondom het thema veiligheid. Dit is uiteraard slechts een van de vele toepassingsgebieden en sectoren waarin OBM succesvol is ingezet. De betreffende organisatie is een bedrijf dat zich focust op de ontwikkeling, productie en wereldwijde verkoop van 'high added value nonwovens', een bepaald type synthetische vezel, voor industriële toepassingen in de kabel- en composietenindustrie, alsmede de bouw. Het bedrijf levert wereldwijd halffabricaten dat vele toepassingen kent. Bij de firma staat veiligheid hoog in het vaandel en is er de laatste jaren veel bereikt.

In hun streven naar perfectie zijn ze wel op zoek naar een mogelijkheid om ook gedrag effectief en duurzaam te veranderen. Dit om ook de veiligheidscultuur positief te beïnvloeden en er een gewoonte van te maken dat men zich op een veilige manier gedraagt.

Opzet en organisatie van de interventie

Er is bewust gekozen voor een aanpak waarbij het *niet* de OBM-professional is die de verandering tot stand brengt. Daarmee zou de verantwoordelijkheid kunnen worden verlegd en de betrokkenheid mogelijk worden verlaagd. Mede met het oog op het duurzaam kunnen borgen, is daarom gekozen voor het opleiden en coachen van alle leidinggevendenden van de afdeling Operations, zodat ze zelf de methode zouden leren toepassen en de gevolgen daarvan zelf zouden ervaren.

Daarnaast heeft in het investeringsplaatje ook nog als argument meegeteld dat met het verwerven van deze kennis en het onder begeleiding opdoen van praktijkervaring tevens een degelijke basis kan worden gelegd om als leidingvoortaan anders met prestatievraagstukken om te gaan. Het voordeel zou immers kunnen zijn dat als het in deze case lukt, er ook meer kans is dat leidinggevendenden het voortaan ook op andere vraagstukken zou kunnen toepassen. Dit heeft als voordeel dat de verandering veel meer draagvlak kan opleveren en er minder inzet van externen nodig is.

*“Leidinggevendenden
leren de methode
zélft toe te passen.”*

De opzet werd een maandelijkse bijeenkomst van één ochtend voor een periode van een half jaar. In totaal dus 6 bijeenkomsten. Hierin werd stapsgewijs een deel van het protocol uitgelegd. Ook was er veel tijd voor presentaties van de voortgang van de subteams. Deze kregen vervolgens in de middag nog extra begeleiding en coaching van de auteur. Daarbij was ook veel gelegenheid om samen met de subteams op de werkplek zelf aan de interventie te sleutelen en adviezen te geven. Er gaat immers niets boven het ter plaatse bekijken van de situatie en mensen direct aan te spreken op wat er al goed gaat. Daarnaast werden ook nog aparte coachingssessies gepland als daar behoefte aan was.

Het aantal op te richten subteams en de deelgebieden van hun interventie werd afhankelijk gemaakt van de uitkomst van de Specificatie, de eerste stap van het te volgen protocol.

1. Specificeren van de prestatie:

Joe Jackson zong het in 1984 al: “You can’t get what you want, until you know what you want.” Aan de hand van gerichte criteria wordt vastgesteld wat de concrete prestatie is die onderwerp van interventie is. Deze prestatie wordt ook gekwantificeerd in termen van een realistisch einddoel. Daarbij worden zowel de gewenste resultaten als de daarbij gewenste gedragingen helder gemaakt. Dit is een zeer belangrijke stap. Zonder goede specificatie zal de interventie weinig effect hebben omdat je dan op de verkeerde indicatoren gaat sturen.

Ook het helder maken van de gewenste gedragingen is cruciaal. Veel leidinggevendenden leggen de nadruk op wat er niet goed gaat en wat ongewenst gedrag is, maar vergeten aan te geven wat ze dan wel wensen. Dat komt omdat een deel van hen het ook niet zoveel uitmaakt hoe het resultaat er komt, als het er maar komt. Ze worden zelf namelijk ook alleen afgerekend op het resultaat. Met alle gevolgen van dien, tot en met de nodige schandalen die de media bereiken aan toe. Veiligheid is in die zin een te abstract begrip.

De vraag die OBM-professionals steevast zullen stellen is: “Wat wil je mensen zien DOEN?”. Ook wordt de directeur wel eens prikkelend uitgedaagd om het gewenste gedrag vóór te doen. Dan blijkt meestal dat wat men als vanzelfsprekend acht, toch nog erg abstract en multi-interpreteerbaar. Doe namelijk eens voor hoe je “Eigenaarschap toont”, “Pro-actief” werkt, of “Klantgericht”, of “Veilig” bezig bent. Dit vraagt om een vertaling van deze containerbegrippen naar concrete handelingen. Uit verschillende andere veiligheidscases blijkt dat er drie items actueel zijn:

- Het correcte, volledige en tijdige gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's);
- Het zo snel mogelijke melden van onveilige situaties nadat deze zijn opgemerkt;
- Orde en netheid verhogen om risico's te verlagen (denk bijvoorbeeld aan reduceren van struikelgevaar door gereedschap netjes op te bergen na gebruik en afval van verpakkingsmateriaal niet op de grond te laten liggen maar in de container te gooien).

Bij de bewuste firma in deze praktijkcase zijn alle drie de items onderdeel geweest van de interventie.

Deze drie items zijn verdeeld over vijf subteams, waarbij drie subteams op verschillende plekken in de fabriek zich op hetzelfde item van 'Orde en netheid' richtten. In het geval van de PBM's gaat de discussie in deze organisatie niet meer over het dragen van "stalen neuzen" (veiligheidsschoenen). Dat vindt iedereen daar normaal en je komt de kleedkamer niet eens uit en de fabriekshal in als je ze niet aan hebt. Het gaat meer over de situaties waarin bepaalde PBM's in bepaalde situaties moeten worden gedragen. Sommige plekken in de fabriek vragen om bescherming van ogen, luchtwegen en oren. Dit is ook nog eens afhankelijk van het type product dat wordt geproduceerd. Kortom, het is niet standaard en daarmee uitdagender om te beïnvloeden.

In het kader van de meldingen van onveilige situaties is in eerste instantie het aantal meldingen als vertrekpunt genomen en niet zozeer de kwaliteit van de melding. Dat kwam later. De gedachte was dat het belangrijker is om eerst het meldgedrag überhaupt op gang te brengen en pas later criteria toe te voegen die de kwaliteit ervan zouden verhogen.

Men nam voor lief dat het risico bestond dat er in het begin ook nutteloze of zelfs onzin-meldingen tussen zouden zitten. Hiertoe werd het meldformulier en de procedure nog eens onder de loep genomen en getest of het wel duidelijk was bij het personeel op de werkvloer wat de bedoeling was.

Het mag duidelijk zijn dat ook een meldformulier en een procedure antecedenten zijn. Hoewel in OBM de nadruk ligt op het versterken van de consequenties, heeft dit natuurlijk alleen zin als het gewenste gedrag mogelijk is. Ten aanzien van Orde en netheid is door drie subteams op drie verschillende afdelingen een interventie gestart op het zorgen voor o.a. vrije rijroutes voor heftrucks en correcte opslag/overslag van zowel voorraad grondstoffen, eindproducten als afval. Dit is ook gekoppeld aan een 5S-actie, een zeer bruikbare methodiek uit de Lean filosofie (Bicheno & Holweg, 2009).

Een goede specificatie maken kost tijd, en dat was ook de ervaring bij de fabriek in kwestie, alwaar wel een dagdeel aan dit onderwerp is besteed. Het is overigens ook essentieel, anders ga je later in het protocol de boot in. De kunst is om zo concreet mogelijk te worden, zodat je het ook kunt vertalen naar waarneembare, actieve handelingen.

2. Meten van de prestatie:

Zonder meting geen objectieve data, en zonder objectieve data geen mogelijkheid om over feiten te spreken. Dat begint met een nulmeting om de *baseline* te bepalen.

Waar in de specificatie nog gezocht werd naar de stip op de horizon, kijken we met een nulmeting naar de huidige situatie.

Met deze twee uitersten kunnen we de kloof tussen wens en werkelijkheid vaststellen. Die is nodig om in de interventie te kunnen bepalen in welke tussenstappen we de kloof gaan dichten (waarover later meer).

Tevens stel je in deze stap vast hoe je gaat meten (liefst iets turven), wie dit gaat doen en met welke meetfrequentie. Ook bepaal je in deze stap wat de benodigde duur is van een representatieve nulmeting.

Dit om de balans te vinden tussen betrouwbaarheid en praktische uitvoerbaarheid. Immers, hoe zinvol is het om de zomerperiode als meetmoment te gebruiken als de fabriek op halve kracht draait en deels ook met vervangend personeel? Dat levert geen goede afspiegeling van de werkelijkheid op.

*“We stellen vast
wat de kloof
tussen wens en
werkelijkheid
is.”*

Om het “gevoel” bij het niet dragen van PBM’s om te zetten in feitelijke informatie is een 0-meting uitgevoerd. Hieruit bleek dat in 27 % van de gevallen (9 van de 32), steekproefsgewijs gemeten over drie werkweken, de juiste bescherming werd gedragen. Let wel, het is niet dat men niets droeg, het ging om het correcte middel, op de juiste plek op het juiste moment. Nogal een verschil met de (uiteeraard) gewenste 100%. En het aanscherpen van de voorschriften en instructies had niet meteen een merkbaar effect. Een herkenbaar fenomeen.

Ten aanzien van de meldingen van onveilige situaties was als eerste een 0-meting gehouden over het aantal meldingen in voorgaande jaren. In het baseline-jaar waren er 32 meldingen gedaan, oftewel gemiddeld 0,76 meldingen per week. Bij deze metingen is een jaar op 50 weken gesteld. De metingen die waren gerapporteerd en in het bedrijfssysteem (SAP) waren ingelegd werden hierbij aangehouden.

Met betrekking tot orde en netheid is op verschillende plekken op verschillende aspecten gelet. Zo ging één team uit van het aantal geconstateerde afwijkingen aan de hand van een checklist. Daaruit bleek dat binnen de Afdeling Logistiek het aantal geconstateerde afwijkingen tijdens de 0-meting van vier weken gemiddeld 17 stuks per week betrof.



“Zonder feiten wordt het lastig om te achterhalen waar de bronnen van ongewenste en gewenste prestaties liggen.”

Het andere team hield eerst een 5S-actie op hun afdeling. Er werden letterlijk lijnen op de vloer geschilderd waar bijvoorbeeld grondstoffen, output en de afvalcontainer moest staan. Zonder die lijnen was lastig te turven hoe vaak bijvoorbeeld een pallet goed was geplaatst zodat de doorgang voor de heftruck veilig was. Op 5 punten in het proces werden meetpunten ingericht. Dankzij deze actie kon worden vastgesteld dat bijvoorbeeld de vergaarbak aan het eind van de productielijn in 83,2% van de gevallen binnen de lijnen stond.

Zonder deze feiten wordt het lastig om te achterhalen waar de bronnen van ongewenste en gewenste prestaties liggen. Ook kun je zonder deze feiten geen consequenties toedienen, wat de kern vormt bij gedragsverandering. De volgende stap is dan ook een analyse van de oorzaken van het huidige prestatieniveau en de gevolgen voor de mensen die al dan niet aan deze prestatie hebben bijgedragen.

3. ABC-Analyse:

Hoe komt het dat we het resultaat van de nulmeting hebben? Wat zijn de oorzaken en gevolgen van het huidige gedrag die tot deze resultaten hebben geleid?

Hiertoe wordt een zogeheten ABC-analyse gebruikt, welke indicaties geeft over de aspecten in het gedrag waarop de interventie zich dient te richten. ABC duidt in dit geval op een Engelse afkorting en staat voor *Antecedents, Behavior, Consequences*.

Antecedents, ofwel Antecedenten, zijn alle zaken die aanzetten tot gedrag. Het kunnen wet- en regelgeving, werkinstructies, procedures en bordjes zijn. Maar ook overtuigingen dat je iets wel of niet kunt, kan aanleiding zijn voor gedrag. Het opvallende is echter dat gedrag slechts voor 20% door deze prikkels bepaald wordt. Het gedrag, de B, wordt vooral bepaald door datgene wat er met je gebeurt als je het doet. Het zijn dus met name de Consequenties die de kans versterken dat gedrag zich zal herhalen. Bevalt het wat je doet? Dan is de kans groot dat je het nog eens doet. Bevalt het niet? Dan neemt de kans af. In een

ABC-analyse benoem je alle oorzaken (A) en gevolgen (C) van gedrag. Het voert te ver om deze methode hier helemaal uit de doeken te doen. Lees hiertoe bijvoorbeeld Rietdijk (2009) of Daniels & Bailey (2014). Het gevolg van een goede analyse is dat inzicht ontstaat in het huidige ongewenste en huidige gewenste gedrag.

Het menselijk brein laat zich vooral sturen door directe en zekere consequenties. Zeg maar, 'boter bij de vis' als positieve consequentie, of 'lik op stuk' als negatieve. Als je in de analyse kunt achterhalen wat de directe en zekere consequenties van het specifieke gedrag zijn dan heb je meestal de oorzaak te pakken.

Bij de PBM's vroeg het subteam zich bijvoorbeeld af hoe het kwam dat de score van 27% was behaald. Is überhaupt duidelijk wat er verlangd wordt en wanneer? Wanneer doen medewerkers wel een veiligheidsbril, een mondkapje en/of gehoorbeschermers op? En waarom niet? Zijn het altijd dezelfde mensen, of wisselt het?

Er bleek in ieder geval dat de instructies lang niet altijd duidelijk waren. Die zijn dus in ieder geval aangescherpt. Dat wilde niet zeggen dat de norm overall werd verhoogd. Nee, uit sommige metingen bleek dat de norm te streng was, dus is die juist verruimd en op dat punt het regime versoepeld.

“Met behulp van de informatie uit deze eerste drie stappen kunnen we gerichter invulling geven aan de interventie.”



In termen van consequenties blijkt (niet geheel verrassend) dat het gebruik van de PBM's vaak door de gebruikers als hinderlijk wordt ervaren. Men ervaart het gebrek aan draagcomfort en beperking van zintuigen dus als een negatieve, directe en zekere consequentie. Het werken zonder die PBM's is dus positief, direct en zeker. Het risico op lichamelijk letsel neemt men voor lief, want dat is weliswaar negatief, maar toekomstig en onzeker.

Met behulp van de informatie uit deze eerste drie stappen kunnen we gerichter invulling geven aan de interventie. Of eigenlijk: een combinatie van drie interventies, te weten Feedback geven, Subdoelen stellen en Belonen. Het is juist de combinatie van de drie die OBM zo krachtig maakt.

4. Feedbackcyclus organiseren en implementeren:

Vanuit de wetenschap van OBM wordt gestreefd naar het zo snel en aantrekkelijk mogelijk terugkoppeling te geven over de prestaties. Liefst gebruikt men hiertoe grafische middelen die aansluiten bij de belevingswereld van de doelgroep. Juist het veranderende aspect aan grafische feedback zorgt voor grotere attentiewaarde en daarmee betrokkenheid. Immers, een poster die al 6 maanden ongewijzigd aan de muur hangt valt niet meer op. Het menselijk brein filtert dit weg als prikkel, omdat er geen gevolgen aan verbonden zijn. Vandaar dat 'gamification' ook sterk in opkomst is, omdat hierbij prestaties net als in een computerspel ook snel inzichtelijk worden gemaakt.

Helaas missen veel mensen in hun werk de directe terugkoppeling die nodig is om te weten hoe men ervoor staat. Terwijl mensen hier wel behoefte aan hebben. Hoe veilig voel je je immers als bestuurder van een auto zonder functionerend dashboard?

In het geval van het bedrijf uit de case werden in de subteams Excel grafieken gebruikt om aan elkaar en de OBM-consultant te rapporteren. Maar aan de medewerkers op de werkvloer werd hun prestatie op een andere manier getoond. Hiertoe werd in de productiehal een groot magneetbord opgehangen. De subteams konden hier hun prestaties per week terugzien in relatie tot het subdoel.

"Helaas missen veel mensen in hun werk de directe terugkoppeling die nodig is om te weten hoe men ervoor staat."



5. Subdoelen stellen:

Bij de stap Meten hadden we het al over de kloof tussen wens en werkelijkheid. Indien deze te groot is om meteen de maximale prestatie te mogen verwachten, is het verstandig om deze op te knippen in haalbare subdoelen. Het is onredelijk om meteen het hoogst haalbare van mensen te eisen terwijl de praktijk een veel lager prestatieniveau aanduidt. Daarnaast is dat ook onverstandig, want het ontnemt je als leidinggevende de kans om positieve consequenties te verbinden aan het feit dat het gewenste niveau is bereikt. En juist die consequenties zetten aan tot verdere versterking van het gedrag en verhoging van de prestaties. Kortom, net als in de Lean filosofie propageert OBM stapsgewijze verbeteringen naar haalbare subdoelen.

“Per week werd aangegeven wat dit doel was en na afloop of dit behaald was.”



Het behalen van een subdoelen geeft kracht en vertrouwen en dat zijn positieve gevolgen die smaken naar meer. Bij het bedrijf in kwestie zijn op de drie verschillende interventies per onderwerp verschillende doelen gesteld. Deze werden samen met het personeel bepaald, wat het draagvlak vergroot (Groen, 2012). Per week werd aangegeven wat dit doel was en na afloop of dit behaald was. Alle interventies samen telden ook bij elkaar op tot een totaalscore. Na een half jaar was de bedoeling dat ook een einddoel met totaalscore werd behaald. Het behalen van subdoelen en het eindresultaat werd vervolgens ook beloond.



6. Belonen:

Belonen is een slecht begrepen interventie. De neiging is om vooral in termen van materiële beloningen te denken, gekoppeld aan een resultaat. Maar die hebben als nadeel dat ze niet direct in relatie staan met het vertoonde gedrag. Kortom, in termen van consequenties zijn ze meestal toekomstig en onzeker. Niet echt een 'boter bij de vis' principe dus. Tenminste, de auteur kent weinig leidinggevers die met een pak geld onder de arm over de werkvloer lopen en tientjes uitdelen aan mensen als die gezien worden terwijl ze hun gehoorbeschermers opzetten.

Beter is om gewenst gedrag te belonen met sociale beloningen, in de vorm van oprechte aandacht voor wat iemand doet, erkenning van zijn of haar prestaties, waardering en complimenten. Ieder mens heeft daaraan in meerdere of mindere mate behoefte.

En buiten het feit dat het nog gratis is ook, is het voordeel dat het in principe direct en onuitputtelijk beschikbaar is. Tenminste... als de leidinggevende in staat is om gewenst gedrag te herkennen en daar oprecht en welgemeend waardering over uit te preken!

Dit neemt niet weg dat je daarnaast ook mijlpalen kunt vieren. Juist het vieren en het koppelen van een materiële én sociale beloning aan een bereikt resultaat kan erg versterkend werken.

Bij de organisatie uit de case gebeurde iets dat in meerdere organisaties plaatsvindt: als er door het management voor het eerst gevraagd wordt welke beloning de medewerkers leuk vinden om te ontvangen, specifiek gekoppeld aan het behalen van een mijlpaal of eindresultaat van een prestatie, dan weet men vaak weinig tot niets concreets te noemen.

Vandaar dat omwille van het experiment een idee werd overgenomen uit een andere succesvolle interventie in andere case. Deze beloningen waren:

- Versnaperingen of blikjes fris bij subdoelen.
- Een bedrijfspolo met speciale opdruk voor iedereen, uit te reiken bij een te houden barbecue als het einddoel bereikt zou zijn.

Deze barbecue werd ook centraal gesteld in de grafiek. Bij het behalen van

subdoelen werden de subteams beloond met een magneet die symbool stond voor het type vlees dat op de barbecue zou worden geserveerd. Zo had je 'Team Hamburger', 'Team Braadworst', etc. Hoe meer subdoelen op teamniveau bereikt werden, hoe meer punten elk team kon toevoegen aan de totaalscore van het groepsdoel (de barbecue). Leuk bedacht, maar werkte dit ook?





“Het zat hem niet zozeer in de materiële beloning als wel in de sociale beloning.”

7. Evalueren & bijsturen:

De wetenschappelijke benadering van een dergelijke interventie is te vergelijken met een Single Case Experimental Design.

Dit betekent dat we het geval op zich als experiment beschouwen, en dat er ook ruimte is om dingen uit te proberen. Immers, we moeten ontdekken wat de consequenties zijn van de ingreep om erop te kunnen bijsturen.

In het geval van deze case werd bijvoorbeeld (helaas pas) aan het eind ontdekt dat de barbecue die bedacht was door het management, uiteindelijk helemaal niet zo’n sterke beloning bleek te zijn. Deze barbecue was al eens vaker gehouden en wordt over het algemeen

bezocht door dezelfde mensen. Een wijze les was geleerd: een beloning is pas een beloning als het door de ontvanger als zodanig wordt geïnterpreteerd. Om dus in de beeldspraak van de barbecue te blijven: “Hou een vegetariër geen worst voor!”

Gelukkig waren de doelen en het eindresultaat wel behaald, en bleek de organisatie weldegelijk veiliger te zijn geworden. Maar het zat hem niet zozeer in de materiële beloning als wel in de *sociale beloning* dat het management er bewuster aandacht aan schonk, en dat de leiding meer in de consequentiesfeer dan in de antecedentensfeer actief was geworden.

Resultaten

OBM werkte in alle drie de onderdelen en de doelen zijn behaald. De interventies en de effecten staan hieronder nog eens op een rijtje. De subdoelen zijn weggelaten omwille van de overzichtelijkheid, maar waren weldegelijk gesteld:

PBM gebruik:

0-meting:	Eindpunt interventie (na half jaar):	Verskil:
27%	98%	71 procentpunt, oftewel een stijging van 363%

Meldingen van onveilige situaties:

0-meting:	Eindpunt interventie (na half jaar):	Verskil:
Gemiddeld 0,76 per week	Gemiddeld 7 per week*	Een stijging van 921%

**Noot: in eerste instantie zal het aantal stijgen. Naarmate daar meer structurele issues uit worden gedestilleerd en grondoorzaken worden weggenomen, zal het aantal uiteindelijk weer dalen. Het wordt immers veiliger! Daarnaast hangt het aantal meldingen natuurlijk samen met de andere twee interventies: hoe beter de prestaties daarop, hoe minder kans op meldingen.*

Orde en netheid

0-meting:	Eindpunt interventie (na half jaar):	Verskil:
Afdeling Opmaak: Gemeten op 5 verschillende plekken in het proces. Bijvoorbeeld op Outputzijde van de machine: 83%	Structureel op alle plekken boven het einddoel van 96 %, met uitschieters naar 99,8%	Minimaal 13 procentpunt, oftewel een stijging van 15,7%
Afdeling Logistiek: gemiddeld aantal geconstateerde afwijkingen blok 1 (vier weken): 17 per week	Aantal geconstateerde afwijkingen: 6 per week.	Een daling van bijna 65%. Dit is uiteraard mede dankzij de stijging van het aantal meldingen van onveilige situaties

Deze resultaten zijn overigens niet vreemd. Ook in andere cases waarin de auteur betrokken was, of waarin de auteur iemand had opgeleid om deze interventie zelf te leiden, zijn vergelijkbare resultaten geboekt. Zo is in een casus uit de bouw op een groot infrastructureel project (aanleg brug) het aantal meldingen van onveilige situaties met een factor 11 verhoogd, waardoor ook echt een aantal grondoorzaken konden worden geïdentificeerd en aangepast voordat er ongevallen konden plaatsvinden.

De dip

Een nieuw telefonisch interview over de stand van zaken dat weer een half jaar later werd gehouden bleek een heel ander beeld op te leveren. Wegens reorganisatie had de oude Operations Manager het bedrijf verlaten. Zijn vervanger was niet opgeleid in OBM en had een andere agenda. Het effect op de veiligheidsinterventies was enorm en helaas niet in positieve zin.

“Als de leiding die lijntjes op de vloer niet zo belangrijk meer vond, waarom zouden we dan al die moeite doen om de pallets daarbinnen te plaatsen?”



Illustratief is de opmerking die de nieuwe Operations Manager maakte ten aanzien van het gebruik van de ruimte in de hal waar het eindproduct wordt klaargemaakt voor transport naar de klant: hij liet liever wat meer pallets in de bestaande hal plaatsen dan tijdelijk een nieuwe ruimte te huren. Daar zullen ongetwijfeld bedrijfseconomisch erg rationele overwegingen voor geweest zijn.

Maar het effect op de interventie ten aanzien van Orde en Netheid was desastreus. Als de leiding die lijntjes op de vloer niet zo belangrijk meer vond, waarom zouden we dan al die moeite doen om de pallets daarbinnen te plaatsen? We hebben het hier immers over een risico, niet op een zekerheid van ongevallen.

Eigenlijk is hiermee onbedoeld een ABA-onderzoeksontwerp tot stand gekomen, waarbij A staat voor de situatie van tijdens de 0-meting, en B die van de interventie. Door de interventie ongedaan te maken keerde men terug naar de situatie van tijdens de 0-meting, al waren gelukkig niet alle effecten negatief.

Dit voorval doet daarmee sterk denken aan die van de Wiremold case (Emiliani, 2007). In het kort komt deze erop neer dat een zeer succesvol bedrijf dat een toonbeeld was op het gebied van toepassing van Lean, na een overname werd uitgemolken. De nieuwe eigenaren hadden geen affiniteit met Lean en gebruikten dus de kracht daarvan ook niet. Sterker nog, door andere antecedenten en consequenties te introduceren werd al het goede dat met behulp van Lean was bereikt weer teniet gedaan.

We komen hiermee op een klassiek spanningsveld dat we vaker zien in OBM interventies: het één gaat soms ten koste van het ander. Ook hier valt helaas vaak de keuze op de korte termijn, want deze is het snelst merkbaar ('boter bij de vis').

In die zin is deze gebeurtenis een bevestiging van de theorie, al is het natuurlijk wel jammer dat hierdoor de

positieve effecten van de interventie deels ongedaan werden gemaakt en de motivatie van het team en vertrouwen in de nieuwe manager een deuk kregen.

Niettemin is dit wel een interessante case vanuit wetenschappelijk oogpunt, alsmede een belangrijke les voor OBM-professionals en leidinggevendenden: neem niets voor lief, maar blijf werken aan het gewenste gedrag om het in stand te houden. Bij het negeren van gedrag of afdwingen van andere gedrag waardoor het eerste gedrag niet meer vertoond kan worden, zal het onherroepelijk uitdoven. En zal dus ook de investering in zowel tijd, geld, vertrouwen en motivatie aantasten.



Conclusies en aanbevelingen

In die zin voldoet OBM aan de belofte dat het zowel prestaties als werkplezier in organisaties helpt verbeteren. Dat wisten ze in de VS al lang, en ook in andere landen begint men de kracht van consequenties te ervaren.

Het effect kan ook op lange termijn standhouden, zolang de leiding maar een verdund variabel beloningsschema gebruikt. Dat wil zeggen: houd het bereikte niveau vast door af en toe nog eens te laten merken dat je de inspanningen zo waardeert. 'Betrap' mensen nog eens op het gewenste gedrag, en laat merken wat je er zo goed aan vindt en waarom. Als die koppeling tussen gedrag en resultaat duidelijk blijft, is de kans op uitdoving het kleinst. Het is dus van groot belang om dit al bij het ontwerp van de organisatieverandering in te bedden.

Na verloop van tijd wordt het nieuwe gedrag een gewoonte en daarmee de normaalste zaak van de wereld. Immers, 'normaal' slaat op de norm die over de linie wordt nagestreefd. En door die in kleine stapjes te verleggen zijn uiteindelijk grote veranderingen mogelijk, ook op het gebied van veiligheid.

*" 'Betrap' mensen
nog eens op het
gewenste gedrag,
en laat merken
wat je er zo goed
aan vindt en
waarom."*

Door de vergelijking met de Wiremold case dringt zich wel steeds meer een bepaalde gedachte op: Dat een verandering pas echt geslaagd is als hij standhoudt.

Want anders zakt het gedrag in ten faveure van andere gedragingen en het is de vraag hoe wenselijk die zijn. De geschiedenis laat zien dat vele programma's deels of zelfs grotendeels mislukken en uit verschillende onderzoeken (o.a. herhaald onderzoek van McKinsey) blijkt dat na 1,5 tot 2 jaar zo'n 70% van de veranderingen mislukt zijn, vaak (meer dan 60% van de gevallen) omdat de organisatie niet in staat is om het nieuwe gewenste gedrag tot gewoonte te borgen. Dan praat je pas echt over verspilling van tijd en middelen!

In die zin is deze case samen met de Wiremold case een extra argument om in de bedrijfskunde meer aandacht te schenken aan het gedrag van de leidinggevende. Sanders (2015) toonde in haar proefschrift al de desastreuze effecten aan van negatief gedrag van de leidinggevend en richting medewerkers, op prestaties op de werkvloer. Van Dun (2015) promoveerde juist op de specifieke gedragingen van succesvolle leiders van Lean Teams en het effect daarvan op prestaties.

De belangrijkste conclusie zou dan ook moeten zijn dat OBM wel een geschikte manier is om gedrag te veranderen, maar dat de verandering moet komen uit de manier waarop deze door de beslissers en beïnvloeders via hun eigen gedrag wordt ingezet én voortgezet. Er zijn daarbij in feite maar twee opties: Dreigen of Belonen. Je kunt prestaties afdwingen zodat mensen het gaan doen omdat het moet. Of belonen als ze het doen, zodat ze het vaker gaan doen omdat ze het willen. De eerste optie zal misschien *het snelste resultaat* opleveren, maar kost vervolgens enorm veel tijd en geld om het in stand te houden. Sterker nog, als de controle wegvalt dan zakt het vaak het snelst ook weer in, en je krijgt

vaak slechts de minimale prestatie uit mensen. Men zal immers net voldoende doen om vervelende consequenties te vermijden, niet om het beste te leveren.

De tweede optie is er een van een iets langere termijn, maar wel met veel meer kans op borging tot gewoonte en *het beste resultaat*. De vraag is wat je wil als veranderaar: scoren op korte of lange termijn. De auteur gelooft zelf meer in het laatste omdat daar op termijn het grootste rendement ligt.

Het werd o.a. mooi verwoord door Bob Nelson (2003): “You get the best effort from others not by lighting a fire beneath them, but by building a fire within them”. Nu nog de nieuwe generaties leidinggevend en opleiden in het begrijpen en toepassen daarvan.



Bronnen:

Bicheno, J. & Holweg, M., (2009). *The Lean Toolbox. The Essential Guide to Lean Transformation*. Buckingham: PICSIE Books

Daniels, A.C. & Bailey, J.S. (2014). *Performance Management. Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness*. Atlanta: Performance Management Publications

Emiliani, M.L., Stec D., Grasso, L. & Stodder, J. (2007). *Beter Thinking, Beter Results. Case Study and Analysis of an Enterprise-Wide Lean Transformation*. Wethersfield: The Center for Lean Business Management, LLC

Groen, B.A.C. (2012). *Enabling Employees through co-development of performance measures*. Enschede: University of Twente

Nelson, B. & Spitzer, D. (2003). *The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook*. New York: Workman Publishing Company, Inc.

Rietdijk, M.M. (2009). *Organisaties Conditioneren. De invloed van beloning en straf op werkprestaties*. Amsterdam: VU University Press

Sanders, S. (2015). *Unearthing the Moral Emotive Compass: Exploring the Paths to (Un)Ethical Leadership*. Groningen: Universiteit van Groningen.

Van Dun, D.H. (2015). *Improving Lean Team Performance: Leadership and workflow dynamics*. Utrecht: House of Performance Ph.D. Dissertation Series.

Beperkingen van het onderzoek

De auteur heeft de case vanaf de tweede interventie alleen nog op afstand kunnen volgen. Er hebben hem ondanks zijn verzoek geen tussentijdse meetgegevens meer bereikt (alleen de melding dat de einddoelen wel bereikt zijn en welke beloningen er aan gekoppeld waren), en er zijn alleen telefonische interviews geweest met anekdotisch bewijs uit de tweede hand.

Meer weten?

Neotopia.nl



Joost Kerkhofs
06-20890344
J.kerkhofs@neotopia.nl

Mattenbieslaan 103
3452 AD Vleuten

KvK: 34300818