

# 7 stappen naar duurzame cultuurverandering

# OBM LAAT NIEUWE WERKMEETHODE INSLIJTEN

De overstap op een nieuwe procesaanpak als Agile, DevOps of ITIL kan in theorie een geweldig idee zijn. Maar als de cursus achter de rug is, vallen veel medewerkers terug in hun oude gedrag. Organizational Behavior Management biedt daarvoor een oplossing, zien Joost Kerkhofs en Robert den Broeder. Hoe pas je dat toe?

door Robert den Broeder en Joost Kerkhofs beeld Shutterstock

STEL, JE BENT EINDVERANTWOORDELIJK VOOR HET OMVORMEN VAN JE ORGANISATIE NAAR EEN TOEKOMSTBESTENDIGE DIGITALE OPERATIE. Je merkt dat na enkele succesjes de grote doorbraak uitblijft. Sterker nog, al vrij snel begint je personeel weer veel van het oude gedrag te vertonen. Je merkt ook dat roepen 'dat het nu écht moet gebeuren' niet de gewenste vruchten afwerpt. Eén troost: je bent niet de enige. De conclusie is: bij de implementatie van een procesaanpak zoals ITIL®, Agile of DevOps, blijkt het lastig om van de nieuwe manier van werken een gewoonte te maken. In AG Connect <sup>[1]</sup> stond al

eerder dat Organizational Behavior Management (OBM) als wetenschappelijk bewezen aanpak kan helpen om de gewenste cultuurverandering teweeg te brengen én te borgen. OBM maakt namelijk slim gebruik van een combinatie van gedragswetenschap, bedrijfskunde en neurowetenschap. Hoe ziet zo'n OBM-traject eruit? Wat krijg je als je eraan begint? Hieronder bespreken we het OBM-protocol in zeven stappen, met een praktisch voorbeeld.

**1. SPECIFICEREN**  
Allereerst definieer je de gewenste prestaties in termen van gewenste resultaten en het bijbehorende



gewenste gedrag. Belangrijk is om concreet te benoemen, zodat iemand het gewenste gedrag écht als actieve handeling kan vertonen. Neem dus geen genoegen met een leider die roept dat we 'procesmatig moeten werken'. Welk gedrag moet iemand dan vertonen? Hoe weet je dat die persoon goed bezig is?

Tip: Pel het af tot termen die je kunt benoemen in zichtbare acties. Zonder concrete handelingen wordt het daadwerkelijk veranderen van gedrag en cultuur een onmogelijke opgave. Begin klein, op iedere afdeling, met een paar specificaties die op zich allemaal een bijdrage leveren aan het hogere doel. We weten uit

de gedragswetenschap dat gedrag zich lastig tot een nieuwe gewoonte laat omvormen. Zo'n gewoonte ontstaat volgens een bepaald proces. Gelukkig zit dat proces ingebakken in het protocol, zodat het op de juiste manier wordt beïnvloed.

*Een voorbeeld uit het vakgebied van Service Management: op de ICT-service-desk van een ziekenhuis heerst ontevredenheid over de kwaliteit van de dienstverlening en de werksfeer. Het belangrijkste probleem is de aantoonbaar ondermaatse kwaliteit van de meldingenregistratie. Incomplete meldingen leiden tot klachten van klanten, de ICT-collega's in de tweede lijn en van management. Dat is niet*

## REACTIES EN BIJDAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:  
Tanja de Vrede  
020-2467230  
t.d.vrede@agconnect.nl

bevorderlijk voor de sfeer op de afdeling. Nu ga je specificeren: een melding moet genoeg details bevatten voor collega's in de tweede lijn. In overleg met de betrokkenen is dit vertaald naar een aangepast vraag-script. De specificatie van de gewenste prestatie werd: het percentage correct geregistreerde meldingen. Het gewenste einddoel? Een score van 85%.

## 2. METEN VAN DE PRESTATIES

Wanneer je weet wat je wilt zien, stel je vast hoe vaak dat al gebeurt. Dat begint met een nulmeting van het gewenste gedrag. Die meting wordt vergeleken met het einddoel, zodat de kloof bepaald kan worden. Dan kun je meetinstrumenten en -cycli inbedden om de benodigde data te verzamelen en te verwerken.

*Nu ga je meten: de nulmeting op de ICT Servicedesk van het ziekenhuis liet zien dat het percentage correct geregistreerde meldingen rond de 30% schommelde. Maar hoe verklaren we de uitkomst van deze nulmeting? Op naar stap 3!*

## 3. ABC-ANALYSE

In deze stap gebruik je een krachtige tool waarmee de grondoorzaken van gedrag geïdentificeerd én verklaard worden: de ABC-analyse. Rond gedrag (de 'B' van behavior in het ABC-model) zijn twee componenten van belang: Dat wat er in de tijd vóóraf gaat aan het gedrag en dat wat volgt op het gedrag. Het eerste noemen we antecedenten (A), het tweede de consequenties (C).

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat beïnvloeders vooral sturen op antecedenten.

Gedrag laat zich juist het sterkst leiden door de consequenties die het oplevert. We doen er dus

goed aan om meer tijd en energie te steken in

het zorgen voor de juiste consequenties voor het juiste gedrag.

*In het ziekenhuis bestond geen eenduidigheid over wat er in een melding moet worden vastgelegd. Medewerkers deden hun best, maar iedereen werkte anders en de instructies werden niet nageleefd. Bovendien: investeren in een andere manier van werken kost tijd en je weet niet of dat gaat opleveren wat je wilt. Het ontbrak vooral aan positieve feedback op het gewenste gedrag. Andersom was er negatieve feedback over de huidige manier van werken. Kortom, het moest lonender worden om het gewenste gedrag te gaan vertonen.*

Met deze informatie pleeg je in OBM een combinatie van drie interventies, die we hieronder per stuk behandelen maar die je wel als één geheel kunt zien:

## 4. PERFORMANCE FEEDBACK

Performance Feedback helpt mensen bij de keuze om een gedraging vaker of minder vaak te vertonen. Daarom gebruik je in OBM - net als in Lean - Visual Management: het grafisch weergeven van de geleverde prestaties. Doel: laten zien waar je staat en wat het effect is van je gedrag, zodat je kunt bijsturen.

*Op de servicedesk van het ziekenhuis werd een grafiek opgehangen met daarop het percentage correcte meldingen uitgezet in de tijd. Daar werd ook regelmatig aandacht op gevestigd.*

## 5. SUBDOELEN STELLEN

Door naast het einddoel ook gezamenlijk tussendoelen te definiëren kan iedereen de gemeten vooruitgang relateren aan een tussentijds te behalen resultaat. Hiermee vergroot je de kans dat er wat te vieren valt. Deze positieve consequentie helpt om de volgende stap naar het volgende subdoel te nemen.

*Bij het ziekenhuis was - op basis van de nulmeting - een ruime verdubbeling van de prestatie vereist. De truc was om het iedere*



keer ietsje beter te doen dan voorheen. Als dat lukte, werd in goed overleg het volgende doel gekozen. Dat werd ook in de grafiek aan de muur geplot, zodat iedereen de progressie kon volgen. In een periode van zes weken werd het einddoel al bereikt. Iets wat voorheen onmogelijk leek. De kracht schuilt hem echter in de vijfde stap.

## 6. POSITIEVE BEKRACHTIGING

Dit is de belangrijkste interventie. Als leider wil je vooral stimuleren dat presteerders positieve consequenties gaan ervaren na de gewenste prestatie. Idealiter door gebruik te maken van het zogeheten dopamine-effect. Dit hormoon zorgt dat we ons goed voelen wanneer we iets doen dat ons bevalt, of als iets lukt. Dit vergroot de waarschijnlijkheid dat we het gedrag in soortgelijke situaties gaan herhalen. Bedrijven beïnvloeden ons gedrag al decennia dankzij de kennis over het dopamine-effect, denk aan gokken, gamen en social media.

# Gebruik gelukshormoon dopamine om medewerkers te beïnvloeden

Met OBM zet je diezelfde kennis in om het beste uit mensen te halen op de werkvloer, om prestaties te optimaliseren. Het gaat vooral om het positief bekrachtigen van vertoond gedrag. Het dopamine-effect is het sterkst bij een directe en zekere positieve consequentie. Je kunt dat het makkelijkst bereiken door het inzetten van sociale beloningen, zoals waardering, erkenning en complimenten. En dat is wezenlijk anders dan het geven van een bonus aan het eind van het jaar voor een behaald resultaat.

*Bij ons ziekenhuis werden de meldingen steeds beter vastgelegd en de eerste complimenten kwamen binnen in de mailbox van*

*de ICT-servicedesk. Deze complimenten-mails werden uitgebreid besproken en opgehangen. Het doel van 85% werd binnen zes weken gerealiseerd en daarna zelfs overtroffen. Ook de sfeer verbeterde aanzienlijk.*

## 7. EVALUEREN, BIJSTUREN EN CONCLUDEREN

Je viert successen, omdat je hiermee het gedrag ook met een neurologisch effect versterkt. Om een gewoonte te creëren is het noodzakelijk dat er voldoende positieve bekrachtiging blijft komen. Ons brein moet het gevoel houden dat het nog steeds loont om het gedrag te blijven vertonen. Stap 7 is bedoeld om tijdens het beïnvloedingsproces de context optimaal te blijven bijsturen in termen van antecedenten en consequenties.

*Na het behalen van het doel stopte het project op de ICT-servicedesk niet. De manager ging wel minder meten en ook begon hij zijn complimenten te verdunnen. Na enige tijd werd de nieuwe manier van werken een gewoonte. De interventie van de manager had geholpen. En nu de prestatie was verbeterd én geborgd, kon de aandacht van het management uitgaan naar een ander vraagstuk in de reis van de organisatie naar procesmatig werken.*

## CONCLUSIE

Mensen leren van consequenties en ze hebben een dopaminesysteem dat voor de positieve bevestiging zorgt. Het zorgt ervoor dat we geneigd zijn gedrag te herhalen. Prestaties worden bepaald door datgene wat het mensen oplevert als ze het doen. En dat gaat veel verder dan arbeidsvoorwaarden. Leaders kunnen leren hoe ze met deze principes het beste uit mensen kunnen halen. Dat helpt om prestaties te optimaliseren en transities te laten slagen en om een cultuur te creëren die ervoor zorgt dat waardevolle mensen voor hen willen werken. Dat is in deze tijden van schaarste misschien nog wel de belangrijkste reden om OBM definitief te omarmen. 🧠

## AUTEURS



JOOST KERKHOFS (NEOTOPIA) EN ROBERT DEN BROEDER (TRIGONO)

*zijn veteranen in het helpen van organisaties bij het leren toepassen van OBM. Samen ontwikkelden ze lesmateriaal en schreven ze het boek 'Organizational Behavior Management – Een introductie' (Van Haren Publishing, 2020).*