

Meet- en stuurbare koppeling tussen gedrag en prestatie

PERFORMANCE BEHAVIOUR

Performance Behaviour legt een directe relatie tussen het gewenste resultaat van een organisatie en het gedrag dat nodig is om dat resultaat te behalen. Uitgangspunt daarbij is de Lean filosofie. Neil Webers, gedragsdeskundige en directeur bij Flecto, doet zijn gedachtegoed uit de doeken.

Door Hans Lamboo

Een organisatie heeft alle systemen, structuren en competenties in huis, maar behaalt toch niet het maximale resultaat. De oorzaak? De medewerkers vertonen niet het juiste gedrag om tot de gewenste prestaties te komen, weet Neil Webers. "Performance Behaviour legt de koppeling tussen gedrag en prestatie en maakt dat meetbaar, ondersteund door een structuur die de duurzaamheid moet borgen." Als gedragsdeskundige werd Neil Webers in het verleden vaak om raad gevraagd door bedrijven die al middenin een verandertraject zaten en opeens tot de ontdekking kwamen dat training en coaching van de medewerkers wel eens zou kunnen helpen. "Zo'n training zet natuurlijk best wel zoden aan de dijk, maar het beklijft zelden. Het was mijn visie dat na zo'n training een programma moest worden geïmplementeerd dat gedrag meetbaar zou maken – en dan doel ik op prestatie-gerelateerd gedrag. Als je dat kunt meten, kun je ook de resultaten zien van inspanningen op gedragsniveau," stelt hij. "Tijdens de research die ik pleegde kwam ik al snel in aanraking met de Lean filosofie en Six Sigma. Daar voelde ik me weliswaar door aangetrokken, maar miste toch de gedrags-

component. Door die toe te voegen ontstond Performance Behaviour, waarbij het uitgangspunt is dat alles dat geen waarde toevoegt moet worden weggenomen, ook als dat om menselijk gedrag gaat."

Het door Webers ontwikkelde verbetermodel toont aan de bovenzijde de performance op organisatieniveau en aan de onderzijde de gedragslijn. "Veel bedrijven denken dat verbeteringen per definitie te maken hebben met technische verbeteringen. Daardoor ligt verbeteren nog steeds op de lijn van de technici," constateert hij. "Onze invalshoek is 'de mens.' Wij realiseren geen technische verbeteringen. Het is zelfs voorkomen dat wij een opdrachtgever adviseerden om alle technische verbeteringen stop te zetten, omdat de basis op gedragsniveau heel slecht op orde was. Dat was nogal wrang, omdat het continu verbeteren bij die organisatie het paradepaardje moest worden."

Verantwoordingsmomenten

Het tegenovergestelde van Performance Behaviour is Waste Behaviour. "Daarmee doelen we vanzelfsprekend op niet-productief gedrag. Dat kan ook veroorzaakt worden door het niet-aligned zijn van bepaalde procedures, terwijl daarvan

juist verwacht wordt dat ze gedrag stroomlijnen. Stel; een bedrijf hanteert een standaard OCAP, zoals veel in Lean wordt toegepast. Maar het blijkt dat die OCAP wordt toegepast in een vijfploegensysteem. Dat gaat dus niet werken, waardoor Waste Behaviour in de hand wordt gewerkt. Er moet een structuur zijn die controleert of de procedures op dezelfde wijze gebruikt worden.”

Webers hanteert het Zuringer-Brandworth systeem om het gedrag te monitoren. “Binnen Lean is een van de belangrijke aspecten Policy Deployment, de vertaling van strategische doelen naar handelingsindicatoren. Binnen Performance Behaviour komt dat terug in een schijf van drie: monitoring, sturing en handelingsindicatoren. We weten dan op hoofdlijnen misschien wel wat we willen, maar we blijken onvoldoende in staat te zijn om die monitoringsindicatoren goed te vertalen naar de handelingsindicatoren voor de werkvloer. Ik gebruik vaak de Kop-van-jut als metafoor. Het rinkelen van de bel is op zich een goede indicator, maar puur monitoring; de gebruiker heeft namelijk al geslagen en ik kan aan het resultaat helemaal niets meer doen. Daar komt bij dat je helemaal geen signaal krijgt als de bel op een millimeter niet wordt gehaald, terwijl ik dat ook graag zou willen weten.”

Performance Behaviour is erop gericht om op de sturings- en verantwoordingsmomenten daadwerkelijk het gedrag te gaan faciliteren. “Aan de ene kant willen we invloed uitoefenen op de manier waarop door de laagst geplaatste leidinggevende naar zijn baas verantwoording wordt afgelegd – hoe doet hij dat, legt hij specifiek genoeg verantwoording af in het kader van afwijkingen in zijn prestaties? Heeft hij in geval van een afwijking een grondoorzaakanalyse uitgevoerd en heeft hij een correctieve en een preactieve actie uitgevoerd om te zorgen dat die afwijking in het vervolg niet meer voorkomt? Aan de andere kant willen we weten hoe er sturing wordt gegeven van boven naar beneden op die afwijking. Dus controleert de manager als iemand verantwoording aflegt of de gepleegde actie ook de juiste geweest is? Die meetings faciliteren wij en we helpen mensen om die meetings goed te sturen. Er vinden dus significant meer gesprekken plaats, waardoor degene op het handelingsniveau eigenlijk binnen een beperkter gebied meer verantwoordelijkheid krijgt. Dat klinkt heel gek, maar eigenlijk wordt zijn gebied dus scherper afgebakend, maar daarbinnen wordt wel verwacht dat hij scherpe analyses gaat uitvoeren.”

Performance Behaviour toetst dus het gedrag dat invloed heeft op de prestaties, niet of iemand zijn gebruikte plastic bekertje in de prullenbak gooit of zijn handen wast na wv-bezoek. Ook de omgang met anderen op de werkvloer behoort in principe niet tot het werkgebied. “Maar er zit een maar aan,” tekent Webers daarbij aan. “Onze filosofie is namelijk dat als een aantal standaarden niet wordt gehanteerd, afspraken, regels, gedragswaarden die we met elkaar hebben afgesproken, dan heeft dat consequenties voor de manier waarop

Foto: Harry Otto.



Neil Webers: “Je ziet pas hoe goed het Performance Behaviour systeem werkt als wij niet meer over de vloer komen”.

met het primaire proces wordt omgegaan. Als de planmanager iedere dag te laat binnenkomt, dan heeft dat invloed op de wijze waarop de mensen van de werkvloer omgaan met bijvoorbeeld veiligheidsprocedures. Dus nee, we gaan niet monitoren of iemand zijn bekertje netjes weggooit, maar een van de standaarden is bijvoorbeeld: de meeting begint op tijd. Daar sturen we ontzettend scherp op, want gedrag aan de top ligt altijd onder een vergrootglas. Een centimeter afwijking aan de top is al gauw een meter op de werkvloer. Aan de top ligt de lat dus ook hoger. Om dat bekertjesvoorbeeld nog even te gebruiken: elke manager zal netjes zijn gebruikte bekertje moeten weggooien, dan pas vindt het weerklank onderin de organisatie.”

Facilitators

Verandering van gedrag komt te voet en gaat te paard. Als het misgaat duurt het weer lang voor het weer opgebouwd is. “Wil je verandering van gedrag opbouwen, dan zul je in de organisatie enkele mensen moeten hebben die als het ware borg willen zijn voor dat gedrag, *facilitators* noemen we die,” zegt Webers. “Deze leggen het gedrag dat ze zien ook vast in een systeem. Met dat gedragssysteem worden gedragspatroonanalyses gemaakt die ook weer worden teruggekoppeld. Net zoals aan de prestatiekant een prestatieafwijking kan worden geconstateerd en vervolgens een grondoorzaakanalyse wordt uitgevoerd, kan bij geconstateerde gedragsafwijkingen een *root cause analysis* worden uitgevoerd, waarna correctief of proactief gehandeld kan worden. Zo helpen wij de organisatie om de eerste gedragsveranderingsslag te maken.”

De aanstelling van facilitators binnen het bedrijf is het fundament voor het Performance Behaviour systeem. Webers: “De meeste bedrijven hanteren het bekende HR-model waarbij een keer, soms twee keer per jaar het gedrag van de medewerkers ter sprake komt in een functionerings- of beoordelingsgesprek. Dat model moet echt radicaal op de kop. Want het kan niet zo zijn dat iemand een keer per jaar te horen krijgt ‘dit is wat je anders zou moeten doen’. Daar gaat echt geen gedragsverandering door plaatsvinden.”

Een aspect dat Webers heel duidelijk benoemt in het programma is dat het gedrag moet worden opgeknipt in hele kleine stukjes. Daarmee bestaat het gevaar dat die stukjes te klein zijn om te worden gemeten. Performance Behaviour lost dat probleem voor de organisatie op. “Met ons systeem is gedrag, hoe klein ook, meetbaar gemaakt met een begin- en een einddatum. Dat maakt het mogelijk om te zeggen ‘dit stukje gedrag gaan we aanpakken, want het heeft een verbetering nodig om prestatiebewaking te geven’. De facilitator gaat de betrokken medewerker op de hoogte stellen dat hij a. dat gedrag heeft en b. gaat helpen het te veranderen, in meetings met een hoge frequentie. Want net als bij het opvoeden van kinderen en het trainen van honden; wil feedback echt impact hebben moet het worden gegeven direct nadat het verkeerde of juist gewenste gedrag plaatsvindt. Dan is het verband tussen gedrag en feedback optimaal. De facilitator helpt om de sturing en verantwoordingsmeetings op de juiste manier in te richten.”

Stretch

Webers en zijn collega's hebben bijna filosofische discussies over de vraag ‘wat is continue verbetering?’ Veel bedrijven zien ‘continu verbeteren’ als een manier om verbeteringen, mogelijkheden en kansen die je ziet vast te pakken en te benutten. In Webers' optiek is dat geen continu verbeteren. “Dat ontstaat volgens mij pas doordat je *stretch* legt in je doelstellingen, waardoor afwijkingen niet zozeer een middel, maar een doel worden. Je creëert afwijkingen in die gebieden waar je dat wilt. Dat is de eerste trigger om tot continu verbeteren te

Neil C.W. Webers (n.webers@flecto.nl) is gedragsdeskundige en directeur van Flecto, dat werkt voor onder meer Sara Lee, TNT, FloraHolland en diverse gemeenten en waterschappen. Hij legde zijn gedachtegoed vast in het boek ‘Performance Behaviour: de Lean-methode voor het continu verbeteren van prestatiegedrag’, verschenen bij Academic Service. Zie ook www.performancebehaviour.nl.

komen. Dat betekent ook dat je daarmee focust op continu verbeteren en ook veel beter gaat zien waar je precies die verbetering wil hebben. Dat kan betekenen dat ik de lat hoger leg aan de rendementskant, maar het kan ook zijn dat ik dat doe aan de kostenkant, of juist aan de menskant. Je focust dus de continue verbetering; continu, omdat elke keer als je de lat een stukje hoger legt, je dus die stretch creëert – té hoog creëert geen stretch maar stress. Zo stuur je de continu-loop.”

Webers gebruikt de Lean uitgangspunten om te monitoren en ook in de afgehechte prestatie zie je de Lean principes terugkomen. “Lean focust meer op de noodzaak van een bepaalde rapportagestructuur, waarin is vastgelegd welke rapportages wekelijks en welke maandelijks besproken moeten worden. Dat klinkt heel logisch en als je er van een afstand naar kijkt lijkt het bij Performance Behaviour precies hetzelfde. Maar in mijn optiek is het significant anders. Bij Performance Behaviour gaat het echt over momenten waarbij ik de sturingsfrequentie wil afstemmen, als de stretch die je creëert gemanaged wordt, de momenten waarop je bepaalt of je dit issue in de dagelijkse stuurcyclus kunt oplossen of dat je het kunt doorescaleren naar standaard verbeteren – dan kom ik al bij de continu-verbeter-loop uit – of moet ik bijvoorbeeld een klein team van mensen gaan samenstellen. Daarmee beland ik opnieuw bij Lean. Want of het nu *small group activities* zijn, of het is een Kaizen – uiteindelijk komt het allemaal voort uit de stretch die ik heb gecreëerd.”

De medewerkers van de klanten weten vanzelfsprekend niet dat ze in een gedragsveranderingsprogramma zitten, dat zou fnuikend zijn. “Sommige klanten vragen: wanneer is de aftrap? Dan zeggen wij: dat doen we helemaal niet. Het is geen project, geen programma, we beginnen gewoon. En stukje bij beetje gaan jullie zelf de volgende stappen zetten,” zegt Webers. “Eigenlijk zie je pas hoe goed het Performance Behaviour systeem werkt als wij niet meer over de vloer komen maar het als vanzelfsprekend wordt beschouwd, van top tot werkvloer.”

Hans Lambou is hoofdredacteur van Business Process Magazine.

