

Het a,b,c van OBM

Prestatieverbetering door
gedragsverandering

Francine ten Hoedt en Philine Spruijt

Het a,b,c van OBM is een uitgave van
De CoachingCarrousel
Burgemeesterpark 13
3971 CT Driebergen
stop@coachingcarrousel.com
www.coachingcarrousel.com

Niets uit deze uitgave mag verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm, internet of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteurs.

Deze uitgave werd met de meeste zorg samengesteld. Indien deze toch onjuistheden blijkt te bevatten, kunnen uitgever en auteurs daarvoor geen aansprakelijkheid aanvaarden.

ISBN 9789463189347

Omslagontwerp: Francine ten Hoedt
Copyright © 2015, Francine ten Hoedt en Philine Spruijt

Uitgegeven in eigen beheer via Mijnmanagementboek.nl

Voorwoord

Wij zijn de puinruimers van talloze organisaties. Als er problemen zijn en niemand weet meer wat te doen, dan bellen ze ons. Wij coachen, begeleiden, adviseren, lossen conflicten op, sparren met managers en ... ja, wat doen we eigenlijk niet om mensen weer plezier in hun werk te laten beleven en organisaties weer lekker soepel te laten werken?

We zien dagelijks de effecten van onnodige verandertrajecten, miskleunende managers, verwaarlozing van teams, pesterijen, miscommunicatie en onbehoorlijk gedrag in organisaties: verlies van omzet en winst, ontevreden, gekwetste, onzekere medewerkers, gefrustreerde leidinggevendenden, leeglopende organisaties.

We zijn beiden workaholic en weten hoe bevredigend, stimulerend en energiegevend werk kan zijn. Dat gunnen we iedereen! Dus zijn we altijd op zoek naar manieren om werken niet alleen leuk te maken, maar ook dat je resultaten boekt met je werk. Dat je successen beleeft en lol hebt met je collega's.

Ergens in 2009 kwamen we in contact met Marius Rietdijk, toen net gepromoveerd op een dissertatie over het conditioneren van organisaties. Zijn verhaal over de kanariepiet die hij binnen 20 minuten wist te dressereren, was gemakkelijk en indrukwekkend, maar ook illustratief voor wat managers kunnen bereiken, vooropgesteld dat ze op de juiste knoppen weten te drukken. 'Management by kanariepiet' noemen we dat.

We lazen boeken over Organizational Behavior Management (OBM), performance management, positieve psychologie, gedragsanalyse en motivatie en begonnen onderdelen van deze methodieken en theorieën toe te passen. Niet alleen bij mensen die op zoek waren naar prestatieverbetering voor henzelf of hun organisatie, maar ook bij mensen die een conflict hadden bijgelegd, maar niet goed wisten hoe ze de broze vrede konden verstevigen tot een vertrouwensband. De methodiek bleek razend goed te werken.

Net als Aubrey Daniels in de vorige eeuw vroegen we ons af hoe het zou zijn als OBM in organisaties ingeburgerd zou raken, als reguliere manier om samen te werken. Hoe zou het zijn als alle managers zouden begrijpen dat je mensen het beste uit zichzelf kunnen halen, als je als manager stuurt op gedrag en niet op cijfers of protocollen? Hoe zou het zijn als alle managers zouden begrijpen dat beloningen veel effectiever zijn dan boetes of

schorsing? Maar dat je dan wel moet weten hoe dat belonen effectief ingezet kan worden? Het werd tijd voor de OBM-opleiding.

Intussen zijn we een dik jaar verder. We zijn beiden Certified OBM-practitioner. We hebben gespeeld met de theorie en we hebben de methodiek in de praktijk toegepast. We hebben talloze workshops gegeven, zowel over hoe je teams kunt helpen effectiever te worden, als hoe je jezelf kunt coachen om de doelstellingen en resultaten te behalen die je wilt bereiken.

Het liefst zouden we de hele wereld willen besmetten met het heilzame OBM-virus, omdat het zoveel oplevert: meer invloed op je eigen werk, minder paniekvoetbal voor managers, betere resultaten, betere samenwerking, beter in je vel zitten, meer teamverband en zoveel meer begrip.

Stel je eens voor dat alle bedrijven de principes van OBM gaan begrijpen en toepassen, dan zou werken voor iedereen weer een feestje zijn, net zoals voor ons. Wat een geweldig vooruitzicht! Doe je mee?

Francine ten Hoedt en Philine Spruijt
Oktober 2015

Dankwoord

Een boek schrijven kost veel transpiratie en een beetje inspiratie, om Edison te parafaseren. In dit geval waren we meer dan een beetje geïnspireerd. We zijn groot fan van *Organizational Behavior Management* (OBM) en zouden alle bedrijven en alle managers en teams en medewerkers wel willen toeroepen: 'Probeer het eens! Probeer een OBM-traject. Tien tegen één dat je net zo enthousiast en blij wordt als wij. Ons eerste woord van dank gaat dan ook uit naar Aubrey Daniels, omdat hij zo'n effectieve methodiek heeft weten te destilleren uit al die organisatietheorieën over gedrag op het werk. 'Thank you, mister Daniels!'

Een volgend woord van dank is aan Marius Rietdijk, die OBM zo aanschouwelijk onder woorden weet te brengen, dat zelfs de grootste scepticus een glimlach op haar of zijn lippen krijgt en zin krijgt om er meer van te leren. Door het oprichten van ADRIBA, samen met Joost Kerkhofs, is OBM ook in Nederland bereikbaar geworden als aantrekkelijke en energiegelovende methodiek om prestaties te verhogen, waarbij het wetenschappelijk fundament gewaarborgd blijft.

Wij zijn ontzettend voor het zelf doen, voor je eigen regie nemen, voor eigenaar zijn van je eigen leven. Met OBM hebben we een methode gevonden om dat allemaal in organisaties tot stand te brengen. En dan niet als opgelegde methodiek, maar als manier om zelf mee aan de slag te gaan.

Zoveel enthousiasme en inspiratie kunnen gemakkelijk omslaan in overdreven hobbyisme en zweverig gedweep en gezever. Zo'n boek willen we onze lezers niet aandoen. Daarom prijzen wij ons gelukkig met onze meelezers, die we hier graag in het zonnetje zetten: Deliana van der Meer, Edwin Steenvoorden, Joost Kerkhofs, Marius Rietdijk, Richard ten Hoedt en Robert den Broeder. Dankzij jullie opbouwende woorden, scherpe analyses en kritische theoretische suggesties hebben wij onze eerste versie een geweldige verbetering kunnen geven.

Al die uren dat wij met vierkante oogjes achter of voor de computer zaten, al die keren dat we totaal niet reageerden of met een half oor luisterden. Al die keren dat we in het creatieve proces verstrikt waren en in de OBM-hemel of -hel verkeerden. Zoiets heeft vanzelfsprekend impact op je gezin. Dus: Mario, Noah, Richard en Samuel: dank jullie wel voor jullie geduld, jullie support, jullie verdraagzaamheid. Je begrijpt dat jullie steun voor ons een geweldige reinforcer is om nog meer boeken te schrijven!

Inhoud

1	Over OBM	11
1.1	Wat is OBM?	11
1.2	OBM in de luiers	11
1.3	Waar draait het om bij OBM?	15
1.4	Waarom OBM?	16
1.5	Voor wie is OBM?	17
1.6	Voors en tegens van OBM	18
1.7	Belangrijk!	19
2	Het stappenplan van een OBM-traject	21
2.1	Definities	26
3	Het voortraject van OBM	28
3.1	Overtuigen of verleiden?	28
3.2	De diagnose	30
3.3	De eerste sessie	31
3.4	Hulp aan de manager	33
3.5	Belangrijk!	36
4	Bepaal de doelstelling en de bijbehorende prestatie	39
4.1	De doelstelling	39
4.2	De prestatie	41
4.3	Wie bepaalt de prestatie?	45
4.4	Belangrijk!	47
5	Specificeer!	50
5.1	Hoe leidt gedrag tot prestatieverbetering?	50
5.2	Zakendoen is een werkwoord	51
5.3	Doe eens een OBB-tje	52
5.4	Hoe ver ga je met specificeren?	54
5.5	Wat doe je met ongewenst gedrag?	55
5.6	Resultaten	55
5.7	Belangrijk!	56
6	Meet het gedrag	60
6.1	Metten is weten, gissen is missen, gokken is mokken	60
6.2	De nulmeting	61
6.3	Belangrijk!	63
7	Analyseer het gedrag via een a,b,c-analyse	66
7.1	Gedrag helder maken	66
7.2	Antecedenten, gedrag en consequenties	66
7.3	Verschillende consequenties met verschillende effecten	69
7.4	De afvalrace	71
7.5	De kracht van consequenties: een analyse	77

7.6	En nu zelf aan het werk!	81
7.7	Belangrijk!	83
8	Maak een terugkoppelingsplan	85
8.1	Feedback en terugkoppeling	85
8.2	Het belang van terugkoppeling	87
8.3	Waar let je op bij de terugkoppeling?	87
8.4	Belangrijk!	89
9	Stel sub- en einddoelen om de prestatie te verhogen	92
9.1	Het nut van sub- en einddoelen	92
9.2	Omschrijf je prestatie	93
9.3	Omschrijf je subdoelen	94
9.4	Belangrijk!	96
10	Beloon het halen van (sub)doelen	99
10.1	Wat is belonen?	99
10.2	Wat heeft belonen met gedrag te maken?	99
10.3	Wie bepaalt de beloning?	100
10.4	Wie beloont?	101
10.5	Het geheim van een goed compliment	102
10.6	Hoe bepaal je de beloning?	103
10.7	Wanneer beloon je?	105
10.8	Belangrijk!	105
11	Evalueer het proces.	108
11.1	Het OBM evaluatie format	108
11.2	Het nut van evalueren	109
11.3	Bijdrage aan wetenschappelijk onderzoek	109
11.4	Belangrijk!	110
12	OBM in coaching	112
12.1	De eerste bijeenkomst	112
12.2	De casus van Erik	112
12.3	De tweede bijeenkomst	113
12.4	De laatste bijeenkomst	117
12.5	Belangrijk!	117
13	OBM met en voor jezelf	119
13.1	Het OBM-traject van Philine	119
13.2	Het OBM-traject van Francine	125
13.3	Het OBM-traject met De CoachingCarrousel	130
13.4	En nu jij!	136
13.5	Belangrijk!	136
	Nawoord	138
	Bijlagen	139
	Bijlage 1: De Behoeftenpiramide van Maslov	140

Bijlage 2: Het pvp format	141
Bijlage 3: Elevator Pitch	142
Bijlage 4: Het OBB-tje	145
Bronnen	146
Overzicht van opdrachten en illustraties	148
Over de auteurs	150
Publicaties van Francine ten Hoedt, Philine Spruijt en De CoachingCarrousel	151

Leeswijzer

We wilden graag een lekker praktisch boek schrijven, waarmee je zo aan de slag kunt met *Organizational Behavior Management*. Want hoe wetenschappelijk een methodiek ook ontwikkeld mag zijn, in de praktijk bewijst hij zijn kracht. Dus hebben we gekozen voor een beschrijving, waarmee je stap voor stap een OBM-traject kunt volgen.

In de hoofdstukken vind je opdrachten, waarmee je het OBM-proces zelf kunt beleven. Het boek is dus ook een werkboek. We geven geen uitwerking van de opdrachten, je kunt je eigen uitkomsten vergelijken met de vele voorbeelden die we beschreven hebben. Mocht je er nou helemaal niet uitkomen, dan kun je altijd om een begeleidingssessie vragen (stop@coachingcarrousel.com).

In het eerste hoofdstuk lees je over de theoretische kant van OBM: wat is het, hoe is het ontstaan, wat zijn de voor- en nadelen.

In het tweede hoofdstuk vind je de stappen van de methodiek in het kort uitgelegd. Ook vind je in het tweede hoofdstuk onze omschrijvingen van een aantal termen die bij OBM veel gebruikt worden of een specifieke betekenis hebben. Dat vergemakkelijkt het lezen en voorkomt dat je verderop teksten tegen komt die volslagen onbegrijpelijk lijken.

Hoofdstuk drie biedt handreikingen aan managers, adviseurs en coaches om een OBM-traject voor te bereiden. Geen enkel veranderingstraject komt zo maar uit de lucht vallen. Er is altijd ergens een vraag, probleem of behoefte. Het is de kunst om er achter te komen wat de echte onderliggende vraag is en of OBM daar een antwoord op is.

In hoofdstuk 4 t/m 11 vind je de uitgebreide uitleg van het stappenplan van OBM, met belangrijke aandachtspunten. Ieder hoofdstuk beschrijft een stap van het plan en begint met een samenvatting van de inhoud en eindigt met een aantal belangrijke punten uit de theorie en/of die wij in de praktijk ervaren hebben. Aan het eind van ieder hoofdstuk vind je praktijkvoorbeelden, die slaan op de fase die in het hoofdstuk beschreven is.

Omdat de OBM-methodiek een uitstekend hulpmiddel is voor coaches beschrijven we in hoofdstuk 12 uitgebreid hoe een coachingstraject met OBM kan verlopen.

Wij vinden het belangrijk dat we een methodiek aan den lijve ondervinden, voor we die gebruiken voor onze klanten. We vinden ook dat iedereen mag weten hoe wij zo iets beleven. Daarom bevat het dertiende en laatste hoofdstuk drie OBM-trajecten die we zelf hebben meegemaakt. Eentje van Philine, eentje van Francine en eentje van de CoachingCarrousel. Zo krijg je een beetje een gevoel hoe de OBM-methodiek in de praktijk werkt. Aan het eind van dit hoofdstuk vind je een persoonlijk verbeterplan voor jezelf dat je ook kunt gebruiken als stappenplan voor een team- of groepstraject.

De praktijkvoorbeelden en casus uit dit boek zijn omwille van de vertrouwelijkheid geanonimiseerd. Namen en organisaties zijn gefingeerd, al zijn de trajecten wel degelijk (al dan niet helemaal) uitgevoerd.

Voor ons zijn vrouwen en mannen in alle opzichten gelijkwaardig. Daarom gebruiken we 'zij' en 'hij' door elkaar, al proberen we daarbij wel zoveel mogelijk de regels der kunst te gebruiken (aan mannelijke woorden refereren met 'hij' en 'hem' en aan vrouwelijke woorden refereren met 'zij' en 'haar').

Mocht je na het lezen en oefenen nog vragen hebben of hulp nodig hebben, dan kun je natuurlijk altijd contact met ons opnemen. Mail dan naar: stop@coachingcarrousel.com.

1 Over OBM

Wat lees je in dit hoofdstuk?

In dit hoofdstuk vind je een korte omschrijving van wat OBM is, waar het om draait en de voors en tegens van de methodiek.

1.1 Wat is OBM?

OBM is een op wetenschappelijke inzichten gebaseerde methodiek om duurzame gedragsverandering in organisaties tot stand te brengen. Met andere woorden:

Door OBM toe te passen, veranderen mensen zelf hun gedrag en ze vinden het nog leuk ook!

OBM is het resultaat van een samensmelting van verschillende theorieën en praktische onderzoeken op het gebied van organisatiekunde en psychologie. Voor ons is de aandacht voor de menselijke kant van arbeid en organisatie zo logisch geworden, dat we het vanzelfsprekend vinden dat er een afdeling HRM (human resource management) of HRD (human resource development) is in organisaties. Maar tot aan het begin van de vorige eeuw, werd aan de ontwikkeling van medewerkers weinig aandacht geschonken en was personeelsmanagement vooral taakgericht.

Om een beetje te begrijpen waar OBM vandaan komt, vind je hierna een korte uitleg van een aantal organisatiekundige en psychologische theorieën die het fundament vormen van OBM.

1.2 OBM in de luiers

De start van OBM kun je grofweg positioneren aan het begin van de vorige eeuw met organisatiedenkers als Taylor¹, de grondlegger van de wetenschappelijke bedrijfsvoeringsgedachte. Taylor en de zijnen hielden zich met name bezig met efficiency: het verbeteren van prestaties. In zijn optiek waren arbeiders lui en moest het management er streng op toezien dat zij hun taken zo goed en efficiënt mogelijk vervulden. Daarbij ging hij

¹ The principles of Scientific Management, F.W.Taylor, 1919

https://commons.wikimedia.org/wiki/Category:Frederick_Winslow_Taylor?uselang=nl#/media/File:The_Principles_of_Scientific_Management,_title_page.jpg

voorbij aan de zachtere aspecten van management, zoals motivatie, erkenning en waardering.

Een andere bekende naam op dit vlak is Fayol² die zijn veertien managementprincipes formuleerde, de essentiële factoren die het fundament vormen voor succesvol management. Daarbij maakte hij het onderscheid tussen technische en leidinggevende activiteiten. Zijn insteek was, net als die van Taylor, eerder taakgericht dan mens- of relatiegericht.

Een volgende invloed werd gevormd door de resultaten van de Hawthorne onderzoeken van Elton Mayo en Fritz Roethlisberger in de Hawthorne-fabrieken van Western Electric, waarbij het werk van arbeiders in een fabriek werd onderzocht, met onverwacht resultaat. Het bleek dat vooral de aandacht van de onderzoekers de arbeiders motiveerde om harder te werken. Op Youtube kun je heel veel filmpjes vinden over dit experiment. Als je 'Hawthorne' intoetst bij Google books krijg je talloze verwijzingen naar boeken over organisatiekunde of psychologie, waarin dit experiment ook wordt genoemd. Dankzij deze onderzoeken ontstond interesse in de menselijke factor in organisatiekundige theorieën.

Een andere grote naam, die niet onvermeld mag blijven is die van Maslov³, die de psychologische invalshoek in de organisatiekunde inbracht. We kennen hem allemaal van de behoeftenpiramide, waarin hij het gedrag van mensen koppelt aan hun ontwikkeling. (zie bijlage 1, de behoeftenpiramide van Maslov). Andere wetenschappers maakten gretig gebruik van zijn inzichten om hun eigen theorieën te ontwikkelen, waaronder Herzberg en McGregor.

Herzberg⁴ ontwikkelde het concept van *satisfiers* en *dissatisfiers*: als je kijkt naar het gedrag van medewerkers, dan zijn er factoren die gewoonweg in orde moeten zijn. Dit is de neutrale basissituatie waarin medewerkers niet tevreden of ontevreden zijn. Factoren waardoor medewerkers ontevreden worden, zijn *dissatisfiers*. Denk aan een inadequate beloning, slechte of onveilige arbeidsomstandigheden et cetera. Daarnaast zijn er factoren, die

2 Fayol, H. (1917). Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle (in French). Paris, H. Dunod et E. Pinat, OCLC 40224931.

³ Maslow, A.H. (1943). "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review* 50(4): 370-396.

⁴ Herzberg, Frederick (January–February 1968). "One More Time: How Do You Motivate Employees?" (PDF). *Harvard Business Review* 46 (1): 53–62.

medewerkers juist motiveren om harder hun best te doen. Dit zijn de *satisfiers*, zoals waardering, extra aandacht van het management et cetera. Als je je medewerkers fit, gezond en tevreden wilt houden, moet je *dissatisfiers* vermijden. Als je je medewerkers gelukkig, enthousiast en passievol wilt houden, dan helpt het om *satisfiers* te gebruiken.

McGregor⁵ kwam met *Theory X* en *Y* en legde daarmee de koppeling tussen de veronderstelde kenmerken van medewerkers en de manier waarop ze aangestuurd moeten worden. In *Theory X* gaat de manager ervan uit dat de medewerkers gestuurd en gecontroleerd moeten worden. In *Theory Y* werkt de leidinggevende vooral met consensus en overleg, waarmee de talenten van de medewerkers meer erkend worden.

Pavlov⁶ en Skinner⁷ stonden aan de wieg van gedragsmodificatie: het beïnvloeden van gedrag, waardoor nieuw en ander gedrag ingesleten raakt. Pavlov met zijn kwijlende honden is misschien wel het bekendste voorbeeld van conditionering van gedrag. Door geluid te maken als de honden voer kregen, begonnen de dieren op een gegeven moment spontaan te kwijlen als het geluid gemaakt werd, ook als er helemaal geen voer te bekennen was. Hij ontdekte dat er technieken waren om gedrag te beïnvloeden.

Skinner is vooral bekend als grondlegger van het *radical behaviorisme*. Hij stelde dat je gedrag alleen kunt duiden in een context. Sommige handelingen kunnen in de ene context volstrekt logisch zijn, in een andere context zijn ze ronduit schadelijk of verboden. Hij ontwikkelde de functieanalyse: de omstandigheden die aanleiding geven tot gedrag en de effecten van het vertoonde gedrag (de antecedenten en consequenties waarover je veel meer gaat lezen in de rest van dit boek), die tezamen de context van het gedrag vormen. Skinner ontwikkelde het concept van *operante conditionering* via de zg. Skinner-box, waarin dieren zelf moesten ontdekken hoe ze voer konden bemachtigen. De dieren gaven daarmee zelf zin aan hun activiteiten en ontwikkelden al snel rituelen, waarvan zij ervoeren dat die leidden tot een positief resultaat: eten! In feite illustreerden de dieren hiermee de werking van bekrachtiging: als je ervaart dat je beloond wordt voor bepaald gedrag, dan zul je dat gedrag vaker herhalen, als je ervaart dat je gestraft wordt voor bepaald gedrag of dat dat gedrag niets oplevert, zul je dat gedrag niet meer vertonen.

⁵ The human side of Enterprise, 1960, Douglas MacGregor

⁶ Ivan Pavlov was fysioloog en interesseerde zich vooral in de spijsvertering van dieren.

⁷ Skinner, B. F. "'Superstition' in the Pigeon," Journal of Experimental Psychology #38, 1947.

De eerste OBM-casus

In de zeventiger jaren van de vorige eeuw werd voor het eerst een echte OBM-casus gedocumenteerd vastgelegd en gepubliceerd. Edward Feeney had bij de Emery Freight Air Company gigantische besparingen weten te bereiken door OBM toe te passen.

De Emery Freight Air Company vervoerde heel veel pakketten en pakketjes. Om het vervoer optimaal te laten gebeuren, was het de bedoeling dat de medewerkers de containers zo vol mogelijk zouden laden (ca 95%). Hoewel managers en medewerkers geen exacte metingen verrichtten, waren ze er van overtuigd dat ze dat target met gemak behaalden. Feeney nam een steekproef en tot grote schrik van iedereen bleek dat slechts 45% van de containers daadwerkelijk vol was.

Feeney ontwikkelde vervolgens een formulier waarmee de inpakkers konden aangeven welke pakketjes naar welke ontvanger moesten gaan en of het pakketje volgens de regels wel of niet in een container geplaatst moest worden. Aan het eind van de dag berekenden de medewerkers hoeveel procent van de door hen ingepakte pakketjes in een container gepakt zou moeten zijn. Daarna gaven zij hun formulieren aan de voorman en die ging kijken of wat op de formulieren was aangegeven, ook daadwerkelijk was uitgevoerd. Ineens gingen de cijfers omhoog. De medewerkers hadden meer inzicht welke pakketjes in een container gestopt konden worden en hielden nauwgezet bij of dat ook daadwerkelijk gebeurde.

In 'Making an Impact - Building a Top-Performing Organization from the Bottom Up' (2009) beschrijft Timm Esque deze experimenten.

Klinisch psycholoog Aubrey Daniels⁸ zag hoe effectief de aanpak van Skinner en andere gedragswetenschappers werkte om patiënten te helpen hun gedrag te veranderen. Hij vroeg zich af of gedragsmanagement dan ook zou werken op de werkvloer. Zo ontstond de term 'performance management': het verbeteren of vervolmaken van gedrag op de werkvloer om betere resultaten te verkrijgen.

"People are the most important element of every organization. With the complex challenges facing American business leaders every day, the science of human behavior cannot be ignored. Rather, it must be the starting place for

⁸ Performance management, Aubrey C. Daniels en James E. Daniels, 2006, Performance management Publications, Atlanta

every decision we make, every new technology we apply, and every initiative we employ.”

Aubrey C. Daniels, Ph. D.

De grote verdienste van Daniels is voor ons dat hij de verschillende inzichten bundelde tot een praktisch stappenplan, waarmee het gedachtegoed van OBM in organisaties gebruikt kan worden.

1.3 Waar draait het om bij OBM?

OBM gaat over het veranderen of verbeteren van prestaties door ander gedrag te vertonen en de resultaten daarvan transparant te maken. Hoe pak je dat aan?

Je begint met het formuleren van een doelstelling en de bijbehorende prestatie. Je bedenkt welk gedrag nuttig is om de gewenste resultaten te leveren. Dit gedrag omschrijf je zodanig dat het meetbaar, actief, controleerbaar, betrouwbaar en observeerbaar (MACBO) is. Daarbij put je je niet uit in het zoeken naar een specifiek woord, maar naar een omschrijving die voor jou/jullie werkt. Je bespreekt wel goed of jullie hetzelfde bedoelen. Bijvoorbeeld: opbellen bestaat uit een reeks gedragingen: een telefoon pakken, nummers intoetsen, verbinding maken, spreken en luisteren en de verbinding verbreken. De meeste mensen verstaan hetzelfde onder de term opbellen, dan hoef je niet ieder stukje gedrag apart te gaan specificeren.

Je meet hoe vaak je het gekozen gedrag eigenlijk al vertoont en hoe vaak je andere dingen doet, die je juist niet helpen om de afgesproken resultaten te halen, bijvoorbeeld andere dingen voorrang geven, proberen onder de klus uit te komen.

Daarna maak je een analyse van zowel het gekozen en dus gewenste gedrag als van het ongewenst gedrag: je vraagt je af waardoor je gedrag wordt getriggerd en welke gevolgen dat gedrag oplevert.

Dat gekozen gedrag oefen je een aantal weken. Onze ervaring heeft ons geleerd dat zes weken meestal voldoet. Als het lukt om dat gedrag te vertonen, dan volgt steeds een beloning, die je overigens zelf bepaalt, tot de prestatie is behaald. Als het niet lukt om dat gekozen gedrag te vertonen, dan neger je dat. Door een aantal weken met aandacht op een bepaalde manier te acteren, maak je je dat gedrag eigen. Mocht je tussentijds merken dat je het gekozen gedrag niet kunt volhouden, dan maak je een analyse om uit te zoeken waarom dat zo is.

Je houdt de resultaten bij. Dat kan in een simpele *excel-sheet*, maar je kunt ook een grafiek maken of een andere manier kiezen die zichtbaar maakt welke resultaten je scoort.

Aan het eind van de oefenperiode kijk je of je je prestatie gehaald hebt. Zo ja, dan beloon je jezelf (ook weer met een zelfgekozen beloning). Zo nee, dan kun je kiezen: doorgaan of stoppen. Wanneer het niet is gelukt is het natuurlijk belangrijk om uit te zoeken waarom dat niet is gelukt. Heb je je wellicht vergist in de doelstelling of zijn er andere redenen aan te wijzen voor het niet lukken?

Het effect van OBM zit in de duidelijke stappen die je formuleert en vervolgens uitvoert. Door regelmatige terugkoppeling van de resultaten met bijbehorende beloningen, motiveer je jezelf en elkaar om door te gaan.

1.4 Waarom OBM?

Er zijn veel redenen te noemen waarom je als individu, team of organisatie met OBM aan de slag kunt gaan. Bijvoorbeeld:

- Als individu wil je een doel bereiken, maar het lukt je steeds niet en je hebt geen idee waarom. Of je stopt steeds voor je je doelstelling bereikt hebt. Of je bereikt het doel wel maar laat het niet inbedden, waardoor je het weer los laat.
- Als team of organisatie constateer je dat het beter kan. Betere samenwerking, betere resultaten, gestroomlijnder werken. Iedereen weet het, maar toch lukt het niet om anders te gaan (samen)werken.
- Het wringt in de samenwerking, waardoor doelen niet gehaald worden en resultaten niet bereikt worden. Iedereen doet zijn stinkende best. Niemand kan het patroon doorbreken.

Dan is OBM een snelle en resultaatgerichte methodiek.

Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!

Het hoeft niet slecht te gaan om met OBM te gaan werken. Je gebruikt OBM omdat je een prestatieverbetering wilt bereiken. Die wens kan voortkomen uit een ongewenste situatie, maar ook als je meer of betere resultaten wilt bereiken.