

## PART 1 | SAMENWERKEN

# Effectief sturen van samenwerkingsrelaties

Tekst Marco Gianotten, Mariane ter Veen & Marius Rietdijk

“Ik krijg precies het omgekeerde van wat dit bedrijf ooit wilde bereiken met uitbesteding!” verzuchtte de CIO tijdens een gesprek over zijn grootste uitdagingen in outsourcing. Zijn organisatie verwachtte na uitbesteding een intrinsiek gemotiveerde serviceprovider die zou helpen de slag te maken naar een digitaal bedrijfsmodel. Wat hij kreeg, was een groeiend hoofdpijndossier met sterk verouderde systemen, oplopende kosten en klagende eindgebruikers. De serviceproviders wezen op de KPI's die allemaal op groen stonden en naar de maandelijkse factuur. Maar de CIO had toch om een *partnership* gevraagd?

Samenwerking tussen IT en de business wordt regelmatig als moeizaam ervaren; samenwerking tussen uitbesteders en serviceproviders wordt zo mogelijk als nog moeilijker gekenschetst. Als er ernstige problemen ontstaan, reageert men vaak primair met hard ingrijpen en het invoeren van nog meer controlemaatregelen vóóraf: nog meer interne processen om IT-projecten op te starten, of de uitbesteder gaat de wet nog stringenter voorschrijven aan de serviceprovider. Dit draagt echter zelden bij aan een echte oplossing. In IT gaat het te veel over techniek en te weinig over gedrag. Het op een positieve wijze versterken van gewenst gedrag – het thema van dit hoofdstuk – is nodig bij de grote uitdagingen waar organisaties voor staan bij de samenwerking met IT.

### Gedrag staat niet op zichzelf

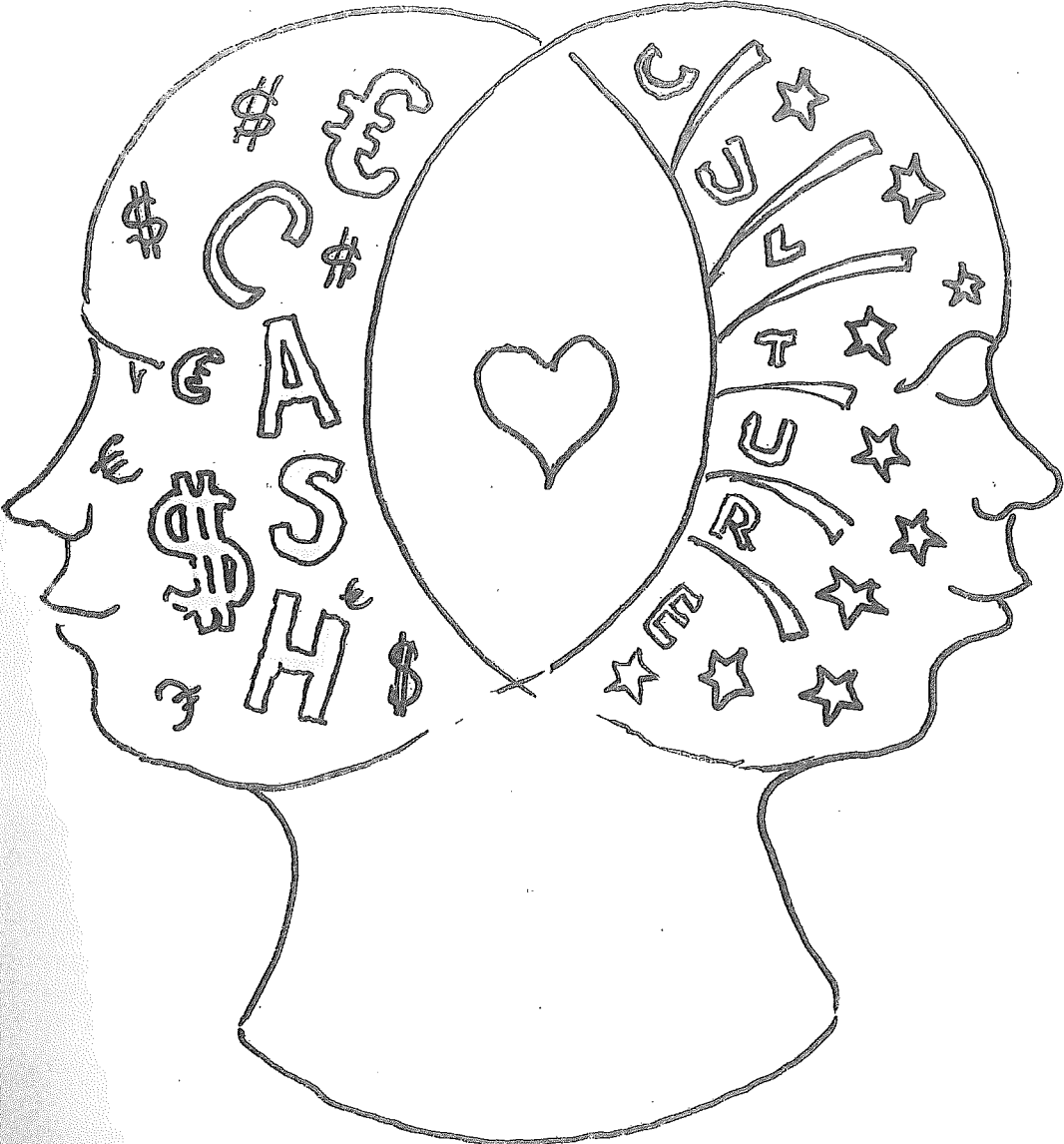
Bij IT-dienstverlening (en in IT-outsourcing) zijn altijd meerdere partijen betrokken: de

IT-organisatie en de business, de regieorganisatie en serviceprovider, partijen in het ecosysteem. De samenwerking tussen die partijen verloopt niet altijd naar beider wens. Er is al veel gezegd en geschreven over het sturen van (gedrag in) samenwerkingsrelaties. Ook Giarte publiceerde al eerder over *carrots and sticks* (Jaarboek Outsourcing Performance 2016: Simplicity). De gedragswetenschappers zijn er duidelijk over: positieve versterking van gewenst gedrag is de meest effectieve manier om gedrag de goede kant op te sturen. Voor CIO's is de grote vraag: welk gedrag moet ik op welke wijze stimuleren, zodat ik mijn doelen behaal?

In dit hoofdstuk zoomen we eerst in op de drie meest voorkomende oorzaken van een gebrekkige samenwerking. Welk gedrag komen we daarbij tegen? Daarna gaan we in op de neiging van managers om gedrag vooraf te willen bepalen – met wat we noemen ‘antecedenten’ –

REWARDS

RECOGNITION



en de consequenties van vertoond gedrag. Beide factoren hebben zo hun eigen invloed op ons gedrag. Tot slot geven we tips en aanbevelingen voor het analyseren en succesvol beïnvloeden van gedrag in samenwerkingsverbanden.

### **Drie knelpunten in de samenwerking**

Voor steeds meer organisaties geldt dat IT niet langer louter faciliterend is, maar nadrukkelijk moet bijdragen aan innovatie en het realiseren van nieuwe verdienmodellen. Als business en IT geen goed team vormen, gaat dat ten koste van het innovatievermogen en de digitale transitie. Als een deel van de IT is uitbesteed, verhuist daarmee ook het samenwerkingsvraagstuk. De meeste CIO's weten, net als de businessmanagers, feilloos aan te wijzen waar de bottlenecks zitten. CIO's die uitbesteden, hebben in het verleden regelmatig negatieve ervaringen opgedaan in de samenwerking met serviceproviders. Hoewel je samenwerking niet kunt afdwingen met een contract van honderden pagina's, klampen de onderhandelaars zich nog altijd vast aan afspraken op papier. Voor serviceproviders is het contract een manier om de omzet veilig te stellen en meerwerk af te bakenen, want zij hebben te maken met moordende prijsdruk en laten zich gemakkelijk meeslepen in de *race to the bottom*. Beide opstellingen van uitbesteders en serviceproviders staan ver af van wat neerkomt op gedeelde intenties en gedeelde belangen. Dat maakt ook meteen duidelijk waar het mis gaat in de samenwerking. Er zijn drie belangrijke knelpunten in de samenwerking: het ontbreken van een natuurlijke samenwerkingsmodus tussen IT en de business, de strijd tussen de korte en lange termijn en KPI's die niet aansluiten op doelstellingen.

### **Geen natuurlijke samenwerkingsmodus**

Bij een nieuw IT-project komt de business vaak met *all requirements known to mankind* bij IT;

of dat nu de interne afdeling is of het accountmanagement van een serviceprovider. Zo lang je maar betaalt, is alles mogelijk. Dat dit niet de hele waarheid is, wordt vaak pas duidelijk als de handtekening onder een projectvoorstel of contract is gezet. Samenwerken begint met gerichtheid op de ander; maar dat blijkt niet eenvoudig. IT-projecten moeten – net als ieder ander project – qua inhoud en qua tempo *landen* in de business. Kees Smaling, CIO van Aegon, riep een innovatieclub in het leven, samen met outsourceprovider HCL. De nieuwe unit kreeg funding, resources en een paar heldere opdrachten en ging daarna als een speer. Maar het moederschap Aegon had niets aan de interne organisatie aangepast. Ondanks talent, tijd en budget bleek er al snel een tempoverschil tussen innovatiehub en moederbedrijf. Je kunt wel van alles willen bouwen en afleveren, maar de ontvangende organisatie moet er wel klaar voor zijn om het in ontvangst te nemen en te implementeren.

De aanjagers van *digital* bevinden zich veelal in de business. Het is de vraag in hoeverre de IT-organisatie in de omslag naar een cloudcentrische, snelle en wendbare afdeling zich ook bewust en nadrukkelijk openstelt voor samenwerking met die business en begrip ontwikkelt voor de drijfveren van de business. Terwijl die samenwerking juist zo essentieel is voor het succesvol toepassen van methoden als ideation, cocreatie met Minimum Viable Products (MVP's) en DevOps. Andersom heeft de business niet altijd kennis van wat technologisch haalbaar of wenselijk is en geen oog voor de uitdagingen waar IT voor staat; namelijk innoveren terwijl de bestaande processen probleemloos door moeten gaan.

Onderzoek<sup>1</sup> leert ons dat hoe meer begrip er over en weer is, hoe meer men zal kiezen voor een samenwerkende strategie. Deze is erop

gericht via informele processen en relaties een goed gezamenlijk beeld te krijgen en kennis uit te wisselen. We komen echter regelmatig situaties tegen waarin deze samenwerkende strategie is verlaten. Door mislukte projecten, een lage status van de IT-afdeling of serviceprovider of andere spoken uit het verleden is het wederzijds begrip verdwenen. Men kiest dan de technische benadering in de samenwerking: ik doe wat me verteld is en niets meer. In deze situatie heeft het aanbrengen van (nog meer) formele structuren om de samenwerking te verbeteren, juist een tegengesteld effect.

### Korte termijn prevaleert

Soms wordt de IT-organisatie geconfronteerd met tegenstrijdige doelstellingen. Het verlagen van de Total Cost of Ownership (TCO) is voor veel CIO's veel aantrekkelijker dan het gezond maken van het IT-landschap. Als een CIO op TCO wordt afgerekend, lopen de belangen van de organisatie op lange termijn (een gezond IT-landschap) niet synchroon met die van de

CIO. Eigenlijk wordt het probleem verborgen door het te verschuiven. De aandeelhouders zien een verlaagde TCO, maar niet de (nu nog grotere) problemen die het in de toekomst gaat geven om het IT-landschap echt op te schonen.

Het mechanisme dat hierachter schuil gaat heet *hyperbolic discounting*: een voordeel dat je op korte termijn kunt realiseren wordt vaak als waardevoller gezien dan een groter voordeel dat verder in de toekomst ligt. Wil je liever nu 50 euro hebben of over een jaar 100 euro? De meeste mensen kiezen voor boter bij de vis. Wanneer je op zoek gaat naar de *root cause* van dat gedrag, kom je op psychologische en culturele mechanismen uit. Als kwartaalcijfers en kortetermijn-aandeelhouderswaarde domineren in de boardroom, wordt een duurzamer resultaat moeilijker te realiseren. Hier raak je de *purpose* van de onderneming: wat willen we eigenlijk bereiken met z'n allen? En op welke manier?

### DevOps en de langetermijnfocus

Een ontwikkelmethode als DevOps draait om het incrementeel veranderen met een constante flow van releases. Daarbij verlies je gemakkelijk de focus op de langere termijn: de stip op de horizon bestaat uit de volgende release. Je loopt het risico niet meer te komen tot grote doorbraken. Daarom werkt ING, koploper in het grootschalig toepassen van DevOps, met *Quarterly Business Reviews* (QBR's). ING werkt met zelfsturende teams, ofwel squads, die acteren binnen grotere families zoals sparen en hypotheek. Elke drie maanden worden de ING-families uitgedaagd om in een QBR van enkele pagina's in te gaan op drie vragen: welke impact heb je gerealiseerd in de afgelopen drie maanden, welke

impact wil je de komende 12 maanden realiseren, en wat daarvan ga je de komende drie maanden opleveren? De families beoordelen elkaars QBR's en dagen elkaar uit. Impact gaat niet over 'IT-dingetjes' zoals architectuur en technische performance, maar over de ambities van ING en over impact op klanten. ING's CIO Peter Jacobs stuurt daarmee op de *purpose*: 'empowering people to stay a step ahead in life and in business'. Waarom hebben we voor elk land nog aparte mobiele apps in de stores van Google en Apple? Welke kansen biedt een lage rente voor peer-to-peer lenen en crowdfunding? Dit soort vragen dwingt tot het loskomen van de waan van de dag, die er ook bij DevOps kan insluipen.

### KPI's en gedrag zijn onsamenvattend

Organisaties zijn over het algemeen goed in het fraai verwoorden van missies, visies en doelen. We willen de beste winkel van Nederland worden of de absolute leider in ons segment. We willen het meest klantvriendelijke bedrijf zijn en de komende vijf jaar willen we meer aandacht besteden aan innovatie (lees: het budget is verruimd). KPI's zijn hierbij prima: ze maken onze vorderingen meetbaar en zichtbaar. Maar leidt het behalen van de KPI's tot het bereiken van ons doel? In plaats van kaders te bieden voor het gewenste gedrag, zetten KPI's vaak aan tot gedrag dat primair gericht is op het behalen van die KPI.

Bij de vertaalslag van gewenst resultaat naar KPI wordt dikwijls een tussenstap vergeten: de actie die nodig is om dat beoogde resultaat te behalen. Voorbeelden van gewenste resultaten zijn klantvriendelijkheid of innovatie. Er bestaat niet zoiets als innovatief of klantgericht gedrag, laat staan dat daar panklare KPI's voor bestaan. Klantgerichtheid is een optelsom van meerdere soorten gedrag en iedere organisatie kan daar bovendien een eigen invulling aan geven. Klantgerichtheid is samengesteld uit zaken als waarnemen, registreren/administreren, analyseren, vragen stellen, luisteren, tijdig ingrijpen/niet nalatig zijn, overleggen/communiceren of doorlopend afstemmen.

Een voorbeeld. Als er bij een helpdesk een KPI wordt gehanteerd van 85 procent first time fix (klachten moeten opgelost worden in het eerste contact), kan de uitkomst zijn dat tickets geforceerd worden afgesloten, terwijl het probleem nog niet is opgelost. In plaats van een houvast om achteraf te bekijken of we het nog goed doen, is de KPI een leidraad geworden voor gedrag. Dit contraproductieve gedrag krijgt de ruimte als de vragen 'wat wil je eigenlijk bereiken?' en 'voor wie werk je eigenlijk?' onbeantwoord blijven.

### ABC-formule

Het definiëren van doelstellingen geeft de noodzakelijke houvast en richting. Om de juiste koers aan te houden en doelstellingen te behalen is het juiste gedrag nodig. Organisaties in het algemeen – en managers in het bijzonder – hebben de neiging om het gedrag dat bij die acties hoort vooral op *voorhand* te willen sturen met *antecedenten*: stimuli en prikkels die tot gedrag aanzetten. Voorbeelden van antecedenten zijn contracten, SLA's, KPI's, processen en scorecards. Al die antecedenten zetten de toon waarmee het management het gedrag van de mensen binnen de organisatie stuurt. Als de resultaten afwijken van de beoogde doelen, is het een natuurlijke neiging van managers om meer en nieuwe antecedenten toe te voegen. Denk aan verscherpt toezicht of hogere targets, in de hoop dat hiermee vooraf ongewenst gedrag kan worden voorkomen.

# LEIDT HET BEHALEN VAN KPI'S TOT HET BEREIKEN VAN EEN DOEL?

Uit gedragsonderzoek naar de functionele relatie tussen gedrag en de variabelen die bepaald gedrag beïnvloeden, blijkt dat antecedenten slechts gering effect hebben op gedrag. Denk aan verkeersborden, of meer wet- en regelgeving: als maatregelen worden ingevoerd terwijl er geen consequenties zijn, blijven de maatregelen krachteloze beloften. Het toevoegen van nieuwe antecedenten is dan niet effectief: het ongewenst gedrag blijft bestaan en zorgt juist voor meer cynisme en wantrouwen. Antecedenten worden pas effectief als er een koppeling wordt gelegd met wat er gebeurt *nadat* gedrag heeft plaatsgevonden. Ofwel, gedrag verandert eerder als de *consequenties* van het vertoonde gedrag worden ervaren – de C in onze ABC-formule.

### Consequenties sturen gedrag

Antecedenten kunnen gedrag uitlokken, het zijn de consequenties die ervoor zorgen dat gedrag al dan niet vertoond zal blijven worden. Er zijn vier verschillende soorten consequenties die gedrag beïnvloeden: straffen, negeren, dreigen en belonen.

Consequenties in de vorm van *straf* en *negeren* laten het vertoonde gedrag *afnemen*. Bij straf krijg je iets wat je niet wilt en word je boos. Straffen leidt ertoe dat iets niet meer gedaan wordt. Bij negeren krijg je iets niet wat je wel graag wilt hebben (bijvoorbeeld aandacht) en word je teleurgesteld of verdrietig. De drang tot handelen neemt af, totdat het gedrag niet meer wordt vertoond.

Consequenties in de vorm van *dreigen* en *belonen* laten gedrag *toenemen*. Dreigen – ‘doe dit, want anders...’ – zorgt ervoor dat gedrag eerder of vaker vertoond wordt, zodat je iets niet krijgt dat je niet wilt. Het gedrag neemt echter minimaal toe, men doet precies dat wat nodig is om de dreiging te ontlopen. Belonen

(positieve bekrachtiging door middel van erkenning, aandacht, geld of andere voordelen) is de meest krachtige consequentie. Van het ontvangen van een beloning worden mensen blij. Ze willen *zélf* het gedrag vaker vertonen. Belonen werkt het krachtigst wanneer de beloning direct ná het gedrag volgt. Het leidt dan tot maximaal effect – of in organisaties tot maximale prestaties. Positieve bekrachtiging is de beste manier om gewenst gedrag te laten toenemen.

### Effectieve bekrachtiging

Terug naar de samenwerking tussen business en IT of IT-serviceproviders. Hoe bestuur je die zo goed mogelijk? Er bestaat een grote misvatting dat het vooraf opwerpen van controlemechanismen bijdraagt aan effectief sturend vermogen. Managers zijn nog te veel gericht op antecedenten. Bij het bevorderen van gedrag – zodat doelen eerder of beter worden gehaald – heeft het geen zin om alleen en op voorhand antecedenten toe te voegen; de consequenties sturen het gedrag.

Ook werkt het niet om zwaar te investeren in *negatieve* consequenties als de prestaties binnen een outsourcingrelatie afwijken: denk aan escalaties, het inhouden van betalingen, het claimen van boetes of uitvaardigen van ingebrekestellingen. Uitbesteders die innovatie willen stimuleren, kunnen afspreken dat de serviceprovider ieder kwartaal met een innovatie moet komen. De vraag is wat de uitbesteder doet als de serviceprovider zich niet aan de gemaakte afspraken houdt: leg je dan een boete op als de innovatie-KPI niet wordt gehaald? De vraag is ook wat de serviceprovider doet als bijvoorbeeld de transformatie van dedicated hosting naar publieke cloud-IT gepaard gaat met een fors inkomstenverlies voor de serviceprovider. Kiest deze voor omzetverlies of voor een boete voor het niet-nakomen van de innovatie-KPI?

## Vijf succesfactoren voor samenwerking

Tussen openbaar aanbesteden en een succesvolle samenwerkingsrelatie gaapt een diepe kloof. Bij openbaar aanbesteden mag je niet selecteren op persoonlijke smaken, voorkeuren en stijlen. Bij een level playing field horen immers objectieve criteria. Of er een goede klik is en of je een goed team kunt vormen, blijkt pas als de handtekening is gezet en de samenwerking begint. ProRail pakt het aansturen van en samenwerken met leveranciers op een geheel eigen en effectieve wijze aan. ProRail CIO Henk Bothof komt tot vijf succesfactoren.

### 1. Weeg goede prestaties mee in volgende rondes

Resultaten uit het verleden vormen een indicator voor toekomstige prestaties van leveranciers. *Past performance* mag niet worden meegenomen in openbare aanbestedingen, maar wel binnen minitenders. ProRail werkt met minicompetities waarbij de *past performance* van een leverancier geldelijk meeweegt als 'korting' op de volgende aanbidding. Op deze wijze belooft ProRail de kunde en executiekracht van haar vaste leveranciers. De leveranciers in het applicatiedomein (CGI, InTraffic, Ordina en Sogeti) investeren flink in domeinkennis, specialiseren zich onderling en tonen een blijvend stijgende lijn in performance. ProRail ziet ook dat leveranciers meer proactief gaan handelen.

### 2. Houd het langetermijnperspectief voor ogen

De trend in de markt is om contractperiodes steeds korter te maken. Om de handen vrij te houden kiezen uitbesteders voor een basisperiode met meerdere

verlengingsopties, zoals 4 + 1 + 1.

ProRail zoekt de maximaal toegestane verlengingsperiodes op binnen de aanbesteding en kiest bijvoorbeeld voor 4 + 4. Deze termijnen geven beide partijen alle ruimte om goed te investeren in de relatie; vanuit de opdrachtgever laat je een duidelijk commitment zien. Bij *nieuwe technologie* wordt bij voorkeur gekozen voor meerdere korte periodes: bijvoorbeeld 1 + 1 + 1 of 2 + 2.

### 3. Investeer in up-to-date houden van technologie

ProRail stelt dat het in haar eigen belang is dat aan het einde van een contractperiode de technologie up-to-date is en er dus geen sprake is van *IT debt*. Dit vergroot namelijk het risico van een negatieve lock-in, omdat bij de keuze van een nieuwe leverancier zowel een transitie als transformatie moet plaatsvinden. ProRail kiest er bewust voor om *technology refreshes* inhoudelijk te laten afhandelen door architecten en niet tot speelbal te maken bij commerciële onderhandelingen. Gezond verstand

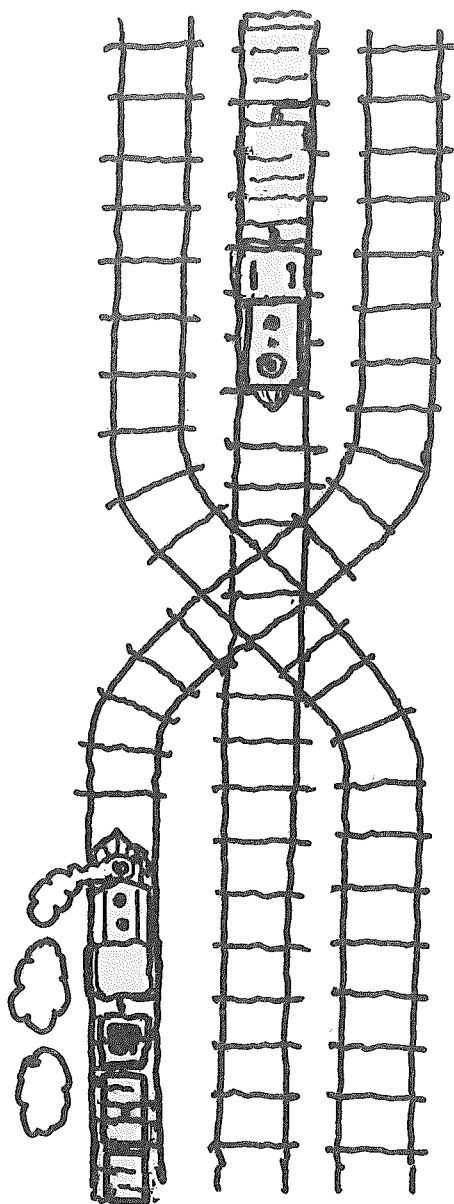
in life-cycle management gaat boven commercie. Door de technologie inclusief documentatie en processen op orde te houden kan ProRail een eventuele transitie beperken tot een transfer – er is dan geen transformatie nodig.

#### 4. Strategische samenwerking is *Chefsache*

ProRail wil een leveranciershouding waarbij *fix first, settle later* voorop staat. Daarvoor is het van belang dat de verhoudingen tussen het topmanagement van de leveranciers en ProRail goed zijn. Het mag niet zo zijn dat wanneer het even niet lekker loopt, aan de top rekeningen worden vereffend over zaken die op operationeel niveau spelen. Openheid op topniveau is een voorwaarde; leveranciers kunnen open communiceren over mogelijke knelpunten en conflicterende belangen. ProRail waakt ervoor dat er geen claimcultuur ontstaat. De *tone-at-the-top* zorgt ervoor dat ook op tactisch en operationeel niveau de relaties hecht zijn.

#### 5. Richt innovatie als proces in

Innovatie gaat verder dan het up-to-par houden van je bestaande technologie. ProRail stimuleert leveranciers om voorstellen te pitchen die relevant zijn en ProRail is bereid om na succesvolle proof-of-concepts te investeren in de realisatie.





Een voorbeeld uit de praktijk: bij een groot Duits energiebedrijf was de boete voor het laten oplopen van de gemiddelde oploosstijden op de helpdesk dusdanig hoog dat de serviceprovider voor werkplekdiensten de ontwikkeling van een selfservice-portal tegenhield. Want als eindgebruikers zelf eenvoudige handelingen zouden kunnen doen, zoals een paswoord reset, zou de gemiddelde oploostijd voor de helpdesk namelijk oplopen. De angst voor een megaboete weerhield de serviceprovider om het juiste te doen voor de eindgebruiker en het klantbelang.

### **Wat is gewenst gedrag?**

Samenwerkingsrelaties gaan nog vaak de mist in, omdat het gewenste gedrag niet wordt benoemd, (h)erkend en beloond. Laten we eens kijken naar de situatie waarin een uitbesteder bij het outsourcingcontract uitgaat van kostenminimalisatie. Alle meevallers moeten worden verzilverd, want er komen vermoedelijk nog genoeg tegenvallers. Ideeën voor innovaties of verbeteringen worden zelden aangemoedigd met bonussen of andere vormen van erkenning zoals een *first right to offer* of het vergroten van de share of wallet. Het gevolg is wel dat het gedrag dat CIO's graag zouden willen zien van hun serviceproviders (proactief, inventief, ontzorgend, gebruikersvriendelijk, ketenverantwoordelijk en innovatief) niet tot nauwelijks wordt aangemoedigd en versterkt.

De serviceprovider op zijn beurt heeft regelmatig te maken met de *winners curse*: bij de aanbesteding zijn dermate lage prijzen afgegeven dat de provider op zoek moet naar mogelijkheden om het contract winstgevend te maken. Die zijn er genoeg: minder fte's inzetten, meer out-of-scope geven bij veranderingen, minder vernieuwing van technologie doorvoeren, meer werk verplaatsen naar andere landen en minder on-site support. Dit leidt vaak tot lagere klanttevredenheid of mindere

samenwerking, maar dit is een trade-off die de serviceprovider accepteert zolang een contractvernieuwing nog lang op zich laat wachten.

### **Hoe krijgen we wel wat we willen?**

Een effectieve strategie voor de sturing van gewenst gedrag is te beginnen bij de B van *behavior* – wat is het gewenste gedrag dat hoort bij je doelstellingen? De tweede voorwaarde is de aandacht te verleggen van antecedenten (alles wat je vooraf doet om gedrag te bepalen) naar consequenties (adequaat reageren op vertoond gedrag).

De eerste stap is de meest ingewikkelde. Het vereist nauwkeurig en eerlijk kijken: welk gedrag leidt tot het gewenste resultaat? Kun je de doelstellingen van de organisatie voldoende scherp koppelen aan gewenst gedrag? Alleen dan kan je KPI's opstellen die werkelijk in lijn liggen met het gewenste gedrag, en daarmee daadwerkelijk voor positieve versterking zorgen.

Het kan helpen en bevrijdend werken door omgekeerd te starten: welk gedrag willen we niet (meer)? Mensen weten dit feilloos aan te geven. Het maken van een ABC rond een aantal ongewenste gedragingen helpt om mechanismen bloot te leggen: welke antecedenten leiden tot het ongewenste gedrag? Welke onbedoelde consequenties houden het ongewenste gedrag in stand?

### **Van antecedenten naar consequenties**

Een goede start in de verlegging van de focus is het in kaart brengen en analyseren van de huidige antecedenten. Bestaan er perverse of contraproductieve stimuli binnen de samenwerking met onze serviceproviders? Welke prikkels leiden af van het eigenlijke doel of zijn er mee in strijd? Wie betaalt per opgelost incident, zorgt dat het voorkomen van problemen geen prioriteit heeft. Wie gestimuleerd wordt om changes

*On Time On Budget (OTOB)* op te leveren, zorgt ervoor dat business-impact en gebruikers-ervaring onderschikt worden gemaakt.

Ook vereist het analyseren van de samenhang van alle antecedenten als KPI's, targets en andere stuurvariabelen. Zijn er conflicterende stuurvariabelen? Tegenstrijdigheden kunnen zorgen voor stilstand: 'wat willen ze nou?'. Verschillende afdelingen en managers kunnen elk hun eigen KPI's hebben die los van elkaar gezien logisch zijn, maar als ze samenkomen giftig zijn. Sturen op TCO-verlaging kan scherp conflicteren met het doel om de stabiliteit te vergroten en *IT debt* te verminderen. Voor

*ProRail* staat voorop dat ze tegen het eind van een uitbestedingscontract geen achterstand willen hebben in het technisch gezond zijn van het IT-landschap. Daar is een duidelijke reden voor: *ProRail* wil een level-playing field creëren voor de volgende aanbesteding en een lock-in voorkomen bij de huidige leverancier. *ProRail* heeft alle stuurvariabelen in lijn gebracht met deze ambitie (lees het kader op pagina 16 en 17).

### **Positieve bekrachtiging**

Verleg de focus naar consequenties. Neemt de regeldruk toe? Dat duidt op steeds meer sturing vooraf en is een teken dat er steeds aan de handrem wordt getrokken om ongewenst

I ♥

COMPLIMENTS

gedrag de kop in te drukken. Er is dan echter weinig ruimte voor sturen op het toenemen van gewenst gedrag. De komst van meer regels (KPI's, overleggen, boeteclausules) geeft ook aan, dat er geen afscheid wordt genomen van contraproductieve stimuli. Een verkiezing van de 'slechtste KPI' en het daarvan ritueel afscheid nemen, levert een omgeving op waar 'antecedenten-manie' bespreekbaar wordt.

Maak ruim baan voor positieve stimuli. Te veel 'gij zult' betekent dat het ontduiken van verantwoordelijkheid de primaire drijfveer voor gedrag wordt. Belonen en waarderen is de kern voor effectieve gedragsverandering. De link tussen Antecedenten en Consequenties is het sterkst wanneer de B (Behaviour) positief-zelfversterkend is. Een CIO die nooit een compliment uitdeelde (die kreeg hij zelf immers ook niet) leerde dat hij juist meer bereikte en krediet opbouwde bij de teams van de serviceproviders door successen nadrukkelijk te vieren.

### Tot besluit

"Organisaties zijn perfecte systemen, we krijgen precies dat wat wordt versterkt (bedoeld of onbedoeld)" – aldus Aubrey Daniels, psycholoog en de bedenker van de term *performance management*. Krijgt u ook wel eens het omgekeerde van wat u wil in IT-dienstverlening? Denk na over tegenstrijdige waardenstelsels in uw organisatie. Het aanbrenge van de juiste balans daarin is typisch een taak van het leiderschap, zeker in tijden waarin mensen het verschil moeten maken. Doe een ABC'tje en start met het versterken van gedrag dat u echt wilt zien.

Dit artikel kwam tot stand in samenwerking met Mariane ter Veen (programmamanagement bij Interlinc) en Marius Rietdijk (universitair docent Strategie en Gedragsverandering aan de Vrije Universiteit).

### Noten

1. Chan, Y. (2002). Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure. *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 97-112.

Het cli  
voor d  
over d  
klante  
te voer  
omzet.

Na de l  
(forme  
bedrijf  
naar ee  
op het g  
ring en  
televisie  
neming  
en later  
bedrijf s  
met een  
IT-infra  
deel van

Energie  
Ondertu  
kabelma  
ducente  
gekome  
eerst eer  
Nederlar  
veertig (c  
gevolg: s