

Hoe komt het dat verbetervoorstellen uit evaluaties of verbetermodellen onvoldoende worden omgezet in echte verbeteringen? Dat was de vraag die we op de Polteq-conferentie bespraken. Want er zijn verschillende verbetermodellen, ook bij testverbetering binnen agile bijvoorbeeld. En toch, waarom lukt het niet om te verbeteren?

Doelen

Veel van deze mislukte verbeteringen zijn terug te voeren op het missen van de focus op gedrag. Als je verandert, kom je in een nieuwe situatie terecht. En daarbij hoort nieuw gedrag. Was daar bij het verbeterplan wel aandacht voor?



Verandering en verbetering begint met het stellen van de juiste soorten doelen. Voor verbetering stel je eerst je prestatie-/verbeteringsdoel vast. Maar bedenk dat je er sneller komt door meerdere kleine stappen te zetten in plaats van één grote. Een prestatiedoel is vaak te groot om in één keer te bereiken. Vergelijk het met een trap van 30 meter die maar één trede bovenaan heeft. Je bent beter af met een trap van 15 meter met elke 30 cm een trede. Zo kom je uiteindelijk hoger. Ontwikkelingsdoelen zijn de treden op de trap, de sporten op de ladder. De stappen die je kunt zetten met haalbare gedragsverandering. Uiteindelijk lever je dan (met je team) de gewenste prestaties. Heel agile dus. Door het over ontwikkeling te hebben, is een mislukte stap een leerpunt en daarmee een stap vooruit en niet een faalpunt, wat demotiverend genoeg vaak gezien wordt als een stap achteruit.

Ja-doelen

Het fenomeen ontwikkeldoel verwijst niet alleen naar de grootte van de stappen, maar ook naar de haalbaarheid ervan. Vaak denken we: je verbetert sneller als je aanpakt wat je nog

niet beheerst. De zogenaamde 'nee-doelen'. Dingen die je nog niet kunt; zelf, als team, als organisatie. Uit onderzoek weten we, dat deze aanname onjuist is. Bovendien werkt het voortdurend focussen op wat je niet kunt zeer demotiverend. Veel motiverender is het om te beginnen aan de kant die je wel beheerst. De zogenaamde 'ja-doelen': "Ik kan dit!" Dat geeft energie.

Dan is het verbeteren gericht op het uitbreiden van je kunnen. Je ziet dat je binnen je 'nee-gebied' telkens een beetje meer "ja" krijgt en steeds minder "nee" overhoudt. Dit is een bewezen methode voor effectieve verbetering.



Kenmerken van gedrag

Gedrag en gedragsverandering heeft boosters nodig. We zagen net één aanjager: de ja-doelen. We groeien als mens als we zien en (vooral) horen dat we iets goed kunnen. Een van de dingen die ons gedrag sturen is: 'capaciteit', iets kunnen.

Een andere factor die ons gedrag beïnvloedt is motivatie. Hebben we er vertrouwen in en willen we het doen: 'motivatie' is het tweede kenmerk van gedrag.

De laatste drijfveer is de 'omgeving'. Als de omgeving stimulerend is, is gedrag gemakkelijker te veranderen.

Dit zijn drie drijfveren voor het vertonen van (nieuw) gedrag, die elkaar ook nog versterken.

Op een conferentie heb ik een gedrags-/cultuurexperiment gedaan. Nagenoeg iedereen droeg een blauw shirt, zoals gevraagd vanuit de organisatie. Hoe moeilijk is het dan, om een wit overhemd aan te trekken, en ook nog met lange mouwen?

Ik kreeg, voordat ik (in de eerste track-serie) mijn verhaal mocht doen, zeker tien opmerkingen over mijn shirtkeuze. Hoe verleidelijk is het dan, om toch het witte overhemd te verwisselen voor een blauwe polo?

Bedreigingen voor gedrag

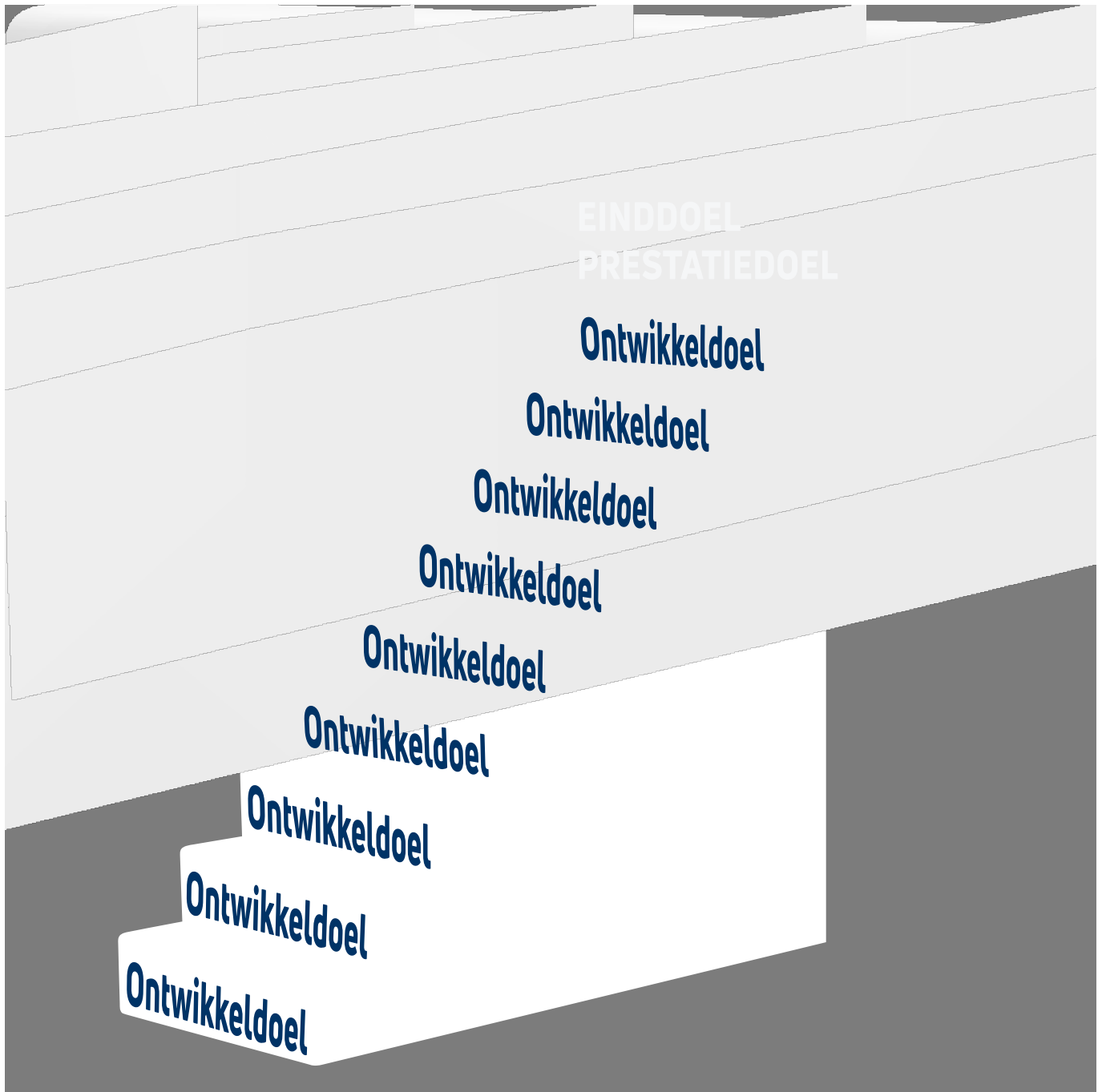
Er zijn bedreigingen op dit gebied, dingen waardoor we terugvallen in ons oude gedrag. We houden er niet van uit de toon te vallen, we houden er niet van om ons zomaar in een nieuw avontuur te storten. We zijn eigenlijk gewoon afkerig van verlies. Een overlevingsprincipe van onze hersenen. Wie wil er nou verliezen? Voor verandering is het zo nodig om een stukje te verliezen van wat je had. Misschien zelfs iets dat je zekerheid bood. Daarbij houden we van gewoonte. Ongeveer 95% van ons gedrag is uit gewoonte. Op de automatische piloot. Heel economisch. Maar niet nuttig bij verandering. Het derde dat ons kan afleiden van gedragsverandering is onze relatie met de omgeving. Als je een bepaald gedrag hebt geleerd in een bepaalde omgeving, kun je het in diezelfde omgeving bijna niet anders doen. Je bent nu eenmaal zo in die omgeving: hoe ben je thuis, hoe ben je op je werk? Een andere omgeving leidt tot ander gedrag.

Drie belemmeringen voor gedragsverandering:

- Automatische (gewoonte/cultuur)
- Het vermijden van verlies
- De relatie met je omgeving

Verandering in IT en testen

Veel van onze verbeteringen in met name testen zijn ingegeven door een professioneel gewin. Hoe krijg je bijvoorbeeld betere tests? Dat kan door betere testtechnieken te gebruiken. Hoe krijg je meer inzicht in wat je echt moet testen en wat minder nuttig is? Daarvoor zijn aanzienlijke verbeteringen in strategie en aanpak nodig. Allemaal 'hard-core' vakinhoudelijke verbeteringen. Ook modellen ondersteunen deze aanpak. En toch, zoals eerder aangegeven, daarmee redden we het niet. Doorslaggevend bij dit alles is, dat je je als team - alleen red je het niet in de agile wereld - committeert aan bijpassend gedrag. In deze bijdrage zijn handvatten aangereikt om gedrag niet van de ene op de andere dag, maar - effectiever - stap voor stap te veranderen. Als sporten op de ladder, uitgaande van waar je al goed in bent.



Bronnen:

De belangrijkste bron voor de gedragspsychologische duidingen is Ben Tiggelaar met o.a:

- De ladder
- Dromen, durven, doen

Verder is dit artikel gebaseerd op onder andere:

- Icek Ajzen: The theory of planned behavior
- Susan Michie, Lou Atkins en Robert West: The behaviour change wheel: a guide to design interventions. The COM-B model
- Heel geschikt als achtergrond hierbij is ook: Daniel Kahneman, bijvoorbeeld Thinking fast and slow