PRAKTIJKVERHAAL

Het Organizational Behavior Management traject bij Project Wintrack van Dura Vermeer

Deel 1: Gedrag als aangrijpingspunt voor prestatieverbetering in duurzaam werken

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT IN DE PRAKTIJK

Het Organizational Behavior Management (OBM) traject bij Project Wintrack van Dura Vermeer

Tekst: Liesbeth van der Helm

Het waarmaken van duurzaamheidsambities; hoe Dura Vermeer Organizational Behavior Management (OBM) verkent en toepast om het gedrag van medewerkers zó te beïnvloeden, dat Dura Vermeer die extra stap in duurzaam werken realiseert.

In dit praktijkverhaal geven trainings- en adviesbureau **Neotopia** en bouwbedrijf **Dura Vermeer** een inkijkje in het verloop van een OBM traject. In dit eerste deel beschrijven we hoe een van de projectgroepen van Dura Vermeer de vertaalslag maakt van het thema duurzaamheid naar een praktijkcase. In deel 2 delen we de uitkomsten van de nulmeting en analyse die de projectgroep heeft uitgevoerd om zicht te krijgen op het huidige prestatieniveau. Tevens gaan we in dit deel in op de acties die het projectteam onderneemt om deze prestaties te verbeteren. In het derde deel, dat later dit jaar verschijnt, richten we ons op de behaalde resultaten en de bevindingen van de projectgroep gedurende het verdere verloop van dit OBM traject.

COLOFON

In samenwerking met Joost Kerkhofs (Neotopia)
Met dank aan Theo Baggerman (Dura Vermeer)
Foto's: Neotopia
September 2017

DEEL 1: GEDRAG ALS AANGRIJPINGSPUNT VOOR PRESTATIEVERBETERING IN DUURZAAM WERKEN

INHOUD

1. Introductie	Continue focus op ontwikkeling en rendement
	Duurzaam werken
	Aflevering 1
2. Organizational Behavior Management	Gedragsanalyse als wetenschappelijke basis
	Toegepaste gedragsanalyse
	De kracht van consequenties
	Sociaal belonen en shaping
	De opzet en aanpak van OBM
3. Thema duurzaamheid	Een van de ambities: duurzaam bouwen
	Integraal en duurzaam werken
4. Dura Vermeer en OBM	Aanleiding OBM traject: vertaalslag duurzaamheid naar prestatieverbetering
	Project Wintrack
	Logistieke uitdaging
	Doelstelling OBM traject: positieve impact op duurzaamheid
	Tijdspad

INTRODUCTIE

Continue focus op ontwikkeling en rendement

Bouwconcern Dura Vermeer is een familiebedrijf en ruim 160 jaar actief in de marktsegmenten woningbouw, utiliteitsbouw, infrastructuur en engineering. Vanuit meer dan dertig werkmaatschappijen wordt, veelal regionaal, gewerkt aan eigen ontwikkeling en realisatie van nieuwbouwprojecten, onderhoud en renovatie, serviceonderhoud en advies en engineering. Met een omzet van ruim 1 miljard behoort Dura Vermeer tot de top van grootste bouwbedrijven in Nederland.

Dura Vermeer streeft ernaar dat bouwobjecten een economisch en maatschappelijk rendement opleveren voor de huidige en toekomstige generaties. Het waarmaken van de ambitie om duurzame en prettige omgevingen te creëren ligt in de handen van bestuurders, managers en medewerkers.

Duurzaam werken

Een van de uitdagingen ziet Dura Vermeer in het beantwoorden van de vraag waar in het gedrag het aangrijpingspunt ligt om duurzaamheidsambities te verwezenlijken en te verbinden aan de prestaties van medewerkers op een specifiek thema. Over welke manier van werken hebben we het dan precies, hoe weten we of dit gedrag aantoonbaar bijdraagt aan het verbeteren van prestaties en hoe kunnen we ervoor zorgen dat we ook daadwerkelijk op deze andere of nieuwe manier gaan werken?

In dit praktijkverhaal volgen we Dura Vermeer in een pilotproject waarin, met behulp van Organizational Behavior Management, het positief beïnvloeden van gedrag moet leiden tot het aantoonbaar verbeteren van duurzaamheidsprestaties. De projectgroep Wintrack staat in dit praktijkverhaal centraal. Wintrack is de naam van de masten die onderdeel vormen van de nieuwe hoogspanningsverbinding die Dura Vermeer in samenwerking met technisch dienstverlener SPIE realiseert voor de Europese netbeheerder TenneT. Onder begeleiding van OBM-adviseur en trainer-coach Joost Kerkhofs van Neotopia gaat projectgroep Wintrack aan de slag om de OBM methodiek te leren kennen, duurzaamheidsambities te vertalen in resultaten en gedrag en prestaties in projecten te meten en te verbeteren. De afleveringen geven een inkijk in het OBM traject en beschrijven de inspanningen die geleverd worden en de samenwerking en communicatie met en tussen stakeholders en trainer-coach op weg naar prestatieverbetering.

Deel 1

We beginnen dit praktijkverhaal met een korte uitleg over Organizational Behavior Management. Welke principes van gedragsverandering vormen de basis voor OBM en wat staat centraal in de benadering en methodiek van OBM? Vervolgens gaan we in op de achtergronden en aanpak van dit OBM traject op het gebied van duurzaamheid, zodat we meer te weten komen over de stappen die projectgroep Wintrack in dit proces zal doorlopen. Daarna beschrijven we de ontwikkelingen van het OBM traject bij Wintrack.

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT (OBM)

Gedragsanalyse als wetenschappelijke basis

Organizational Behavior Management is de wetenschappelijke benadering die de principes van gedragsverandering binnen de context van organisaties toepast om prestaties te verbeteren en het werkplezier te verhogen. De leerprincipes zijn door experimentele gedragsanalyse ontdekt en gebaseerd op twee gedragswetten uit een stroming binnen de psychologie, het behaviorisme. Twee leervormen staan hierbij centraal: klassiek conditioneren en operant conditioneren.

vormen van conditionering

Door twee prikkels steeds tegelijk te geven, gaat het individu naar verloop van tijd de ene prikkel met de andere associëren.

Ook kan het individu worden beloond of gestraft, zodat degene de handeling gaat associëren met iets dat bijvoorbeeld leuk of juist vervelend is.

Dit zijn allebei vormen van conditionering.

Toegepaste gedragsanalyse

De toegepaste gedragsanalyse (Applied Behavior Analysis) past deze conditioneringswetten van gedragsverandering toe in sociale omgevingen en onderzoekt hoe de omgeving ons gedrag beïnvloedt en hoe ons gedrag de omgeving beïnvloedt, zoals in werksituaties. Klinisch psycholoog Aubrey Daniels paste de gedragsanalyse in het Amerikaanse bedrijfsleven toe en is een van de belangrijkste grondleggers van OBM. Het instituut ADRIBA, dat verbonden is aan de Vrije Universiteit Amsterdam, is het Europese platform voor Organizational Behavior Management. Het expertisecentrum doet onder meer onderzoek naar de toepassing van de gedragsanalyse in Nederlandse en Europese organisaties met behulp van OBM.

Kracht van consequenties

Aan de hand van principes van de toegepaste gedragsanalyse wordt bij OBM organisatiegedrag precies omschreven en verklaard. Een belangrijk element van de methodiek van OBM is de ABC-analyse. In de ABC-analyse wordt feitelijk gedrag op de werkplek geobserveerd, als ook de prikkels die aan dit gedrag voorafgaan (de antecedenten) en de gebeurtenissen die volgen op dit gedrag (de consequenties). Een van de belangrijkste valkuilen voor leidinggevenden is vooral te blijven sturen op antecedenten (zoals regels, planningen of waarschuwingsborden), terwijl deze prikkels slechts voor 20% werkelijk effect hebben op gedrag. Antecedenten lokken het gedrag uit, maar het zijn de consequenties die bepalen of het gedrag in de toekomst wordt herhaald of niet. Ook blijkt dat leidinggevenden in de praktijk de meeste tijd en energie steken in het bijsturen van zaken die niet goed gaan en in het kader van belonen al snel denken in termen van financiële compensatie.

> *1e wet van gedragsverandering:*
> *Consequenties hebben 4x zoveel invloed op toekomstig gedrag dan prikkels.*
>
> *2e wet van gedragsverandering:*
> *Beloon wenselijk gedrag en negeer onwenselijk gedrag zoveel mogelijk.*
>
> Bron: ADRIBA

Gedragsanalytisch onderzoek leert ons dat de vier categorieën van consequenties (belonen, dwingen/dreigen, straffen/kritiek geven en negeren) niet dezelfde impact hebben. Negatieve consequenties (straffen/kritiek geven en negeren) zullen het gedrag verminderen en positieve consequenties (positief belonen en negatief belonen/dwingen/dreigen) zullen het gedrag versterken. De krachtigste positieve consequentie van gedrag blijkt beloning te zijn; je krijgt iets dat je wilt, nadat je het gedrag hebt laten zien. Ook gaan mensen gedrag vertonen en herhalen als de gevolgen hen direct en zeker voordeel opleveren.

Sociaal belonen en shaping

De bevindingen uit de gedragsanalyse staan centraal in de benadering en methodiek van OBM. Het gedrag dat 'in de richting' van het gewenste gedrag gaat, wordt bekrachtigd en stapsgewijs aangeleerd. In OBM ligt de focus op sociaal belonen (zoals het geven van een compliment) om gewenst organisatiegedrag te versterken en dit vooral te doen op het moment dat het gewenste gedrag zich voordoet. OBM hanteert het principe van 'shaping': in kleine stapjes werken, bij elk stapje het gedrag belonen dat het gewenste gedrag (steeds dichter) nadert en gedurende dit proces de lat steeds hoger leggen. Bij OBM wordt gewerkt met subdoelen om stapsgewijs naar het einddoel toe te werken. Juist het bereiken van een subdoel stimuleert de betrokkenen om het volgende subdoel te bereiken en zo stap voor stap bij het einddoel uit te komen. In dit proces worden verbeteringen telkens direct benoemd, net als het gedrag dat hieraan vooraf is gegaan.

De opzet en aanpak van OBM

Onder begeleiding van een OBM professional, leert de projectgroep tijdens het OBM traject om de OBM methodiek in onderlinge samenwerking toe te passen op een prestatievraagstuk. De missie zal leidend zijn om tot prestatieverbetering te komen. De projectgroep zal gedurende het traject terug kunnen vallen op een prestatievraagstuk waarin de ambitie van de organisatie vertegenwoordigd is.

De projectgroep doorloopt een OBM traject aan de hand van het OBM protocol dat mede door dr. Marius Rietdijk is ontwikkeld en verfijnd. Het protocol begeleidt de projectgroep (team, afdeling of divisie) om gedrag te observeren, te meten, te analyseren en door gedragsinterventie te beïnvloeden.

De stappen van het OBM protocol en de vragen die hierbij centraal staan:

1. **Specificeren van het prestatievraagstuk**: de prestatie exact omschrijven en vertalen naar meetbare prestaties.

   Wat willen we precies bereiken? Wat is het gewenste resultaat en welk gedrag hoort daarbij?

2. **Meten**: het meetinstrument bepalen, de prestatie vaststellen en het huidig prestatieniveau vaststellen door het uitvoeren van een nulmeting.

   Waar staan we nu; hoe goed gaat het? Hoe vaak wordt het gewenste gedrag vertoond?

3. **De ABC-analyse uitvoeren**: inzicht krijgen in de antecedenten en consequenties van het gedrag op basis van de uitkomsten van de nulmeting.

   Hoe komt het dat we dit huidig gedrag laten zien? Waarom wordt het gewenste gedrag (te) weinig vertoond?

4. **Een feedbackcyclus organiseren en implementeren**: de resultaten van de metingen terugkoppelen aan de doelgroep.

   Hoe gaan we de resultaten delen met en presenteren aan de medewerkers (bijvoorbeeld door grafieken of scoreborden)?

5. **Het einddoel en subdoelen stellen om stapsgewijs toe te werken van huidig niveau naar het einddoel.**

   Hoe leggen we uit welk doel we willen bereiken? Welke doelen zijn op korte termijn haalbaar? Welke subdoelen kunnen we formuleren, die ons stapsgewijs naar het einddoel laten toewerken?

6. **Belonen van de behaalde subdoelen (resultaten) als het gewenste gedrag, dat heeft bijgedragen aan deze resultaten, vertoond is.**

   Hoe gaan we medewerkers belonen voor elke vooruitgang in de richting van het gewenste resultaat als (sub)doel(en) zijn behaald)? Welke gezamenlijke beloningen (groepsbeloningen) en individuele beloningen sluiten zo goed mogelijk aan op de persoonlijke behoeften van de betrokkenen?

7. **Het traject evalueren, monitoren en bijsturen.**

   Wat heeft het doorlopen van deze stappen ons precies opgeleverd? Welke verbeterpunten kunnen we benoemen om het traject bij te stellen? Wat kunnen we doen om het behaalde prestatieniveau vast te houden en het gedrag te borgen?

THEMA DUURZAAMHEID

Een van de ambities: duurzaam bouwen

Dura Vermeer is zich bewust van de rol die de bouwsector heeft bij duurzame maatschappelijke opgaven, zoals de behoefte om in te zetten op de circulaire economie (waarin producten en materialen hergebruikt worden en grondstoffen hun waarde behouden) en de toenemende vraag naar energiezuinige woningen, gebouwen en infrastructuur. Deze opgaven brengen veel uitdagingen voor de bouwsector: meer ketensamenwerking, innovatie, minder grondstoffenverbruik en minder afval.

Dura Vermeer streeft ernaar om duurzaamheid integraal onderdeel te laten zijn van de bedrijfsvoering om procesoptimalisaties en kostenbesparing te realiseren en bij de uitvoering van de werkzaamheden het milieu minimaal te belasten. De laatste jaren concentreert Dura Vermeer zich vooral op het tegengaan van grondstoffenschaarste door recycling en hergebruik, het reduceren van CO2 uitstoot, het verlagen van de energierekening bij gelijkblijvende woonlasten en het bouwen aan klimaatbestendige oplossingen. Als resultaat biedt Dura Vermeer een breed scala aan duurzame en integrale oplossingen aan: van woningen die het energiegebruik dat aan de gebruikers verbonden is zelf opwekken tot asfalt dat van 100% gerecycled materiaal is gemaakt.

Integraal en duurzaam werken

Integraliteit draagt volgens Dura Vermeer bij aan waar het bouwconcern voor staat en aan het vergroten van het onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten. De invalshoek is dat benadering, behandeling en oplossing van opdrachten het resultaat is van een gezamenlijke inspanning. De aanpak van het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en duurzaamheidsbeleid van Dura Vermeer is om duurzaamheidsaspecten vanaf de eerste planfase door alle fasen van het project mee te laten wegen en een optimale balans tussen People, Planet en Profit na te streven. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om duurzame innovatie, energiebesparing of meer doen met minder budget. Dura Vermeer behoort tot de bouwbedrijven die behoort tot het samenwerkingsverband Duurzaam GWW (grond-, weg- en waterbouw) en werkt volgens de Aanpak Duurzaam GWW. Het samenwerkingsverband Duurzaam GWW bestaat uit marktpartijen, overheidsopdrachtgevers en kennisinstituten die zich individueel en gezamenlijk inzetten om duurzaamheidsdoelen in de grond- weg- en waterbouwsector te behalen.

Jaarlijks bepaalt Dura Vermeer, op basis van gesprekken met stakeholders, op welke thema's van het MVO en duurzaamheidsbeleid de focus voor het volgende jaar komt te liggen en evalueert zij de MVO kritische prestatie indicatoren (KPI's) van het afgelopen jaar. De organisatie van duurzaamheid en MVO is decentraal georganiseerd. Dit betekent dat de initiatieven en ideeën vooral vanuit de bedrijfsonderdelen moeten komen. De Dura Vermeer stuurgroep duurzaamheid en MVO spant zich onder meer in om in het kader van duurzaamheid en MVO medewerkers te informeren over doelstellingen en beleid, te betrekken bij de totstandkoming van (nieuw) beleid en doelstellingen, nieuwe initiatieven van medewerkers te stimuleren en samenwerking en kennisdeling te bevorderen.

DURA VERMEER EN OBM

Aanleiding OBM traject: vertaalslag duurzaamheid naar prestatieverbetering

De belangrijkste vraagstukken die Dura Vermeer bezighouden en uitdagen zijn comfortabel en prettig leven en wonen, een fijne plek om te werken en snel en veilig van A naar B reizen. De missie van Dura Vermeer is om prettige, veilige omgevingen te creëren en verantwoord achter te laten voor toekomstige generaties. De bestuurders ervaren dat het lastig blijkt om deze missie te vertalen naar kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) en dat het bijbehorende gewenste gedrag niet altijd even duidelijk is. Het helder vertalen van de missie naar resultaat en gedrag is daarom een belangrijk aandachtsgebied.

Dit OBM traject is een van de initiatieven die KAM manager Theo Baggerman (namens de Dura Vermeer stuurgroep Duurzaamheid en MVO) onderneemt om in deze behoefte te voorzien, waarbij medewerkers op decentraal niveau aan de slag gaan om het thema duurzaamheid te vertalen naar de dagelijkse bedrijfsvoering en projecten. De leidraad in dit traject is om op basis van een business case het gedrag en de manier van werken van medewerkers te beïnvloeden om tot betere prestaties te komen. Het OBM project van Wintrack fungeert als een pilot om OBM als methodiek te verkennen en toe te passen. Naast Wintrack in Doetinchem, is ook Mooder Maas in Ooijen-Wanssum een van de OBM pilotprojecten. De projectgroepen worden begeleid en gecoacht om zelf een meetbare gedragsverandering tot stand te brengen en medewerkers de meerwaarde te laten zien van een project dat transparant is over het gedrag dat tot de gewenste prestaties leidt. Dit praktijkverhaal beschrijft alleen het OBM pilotproject van projectgroep Wintrack.

Project Wintrack

In een combinatie met de technische dienstverlener op het gebied van energie en communicatie, SPIE, realiseert Dura Vermeer voor netbeheerder TenneT de nieuwe hoogspanningsverbinding tussen Doetinchem en de Duitse grens. De realisatie van het Nederlandse deel van deze verbinding is voor TenneT onder meer nodig om de betrouwbaarheid van het net te kunnen waarborgen en in de toekomst optimaal gebruik te kunnen maken van duurzame energie. De werkzaamheden zijn in april 2016 gestart en de verbinding zal uiterlijk in maart 2018 opgeleverd moeten worden. De nieuwe elektriciteitsverbinding met Duitsland bestaat uit 54 zogenaamde Wintrackmasten en is ongeveer 22 kilometer lang. Wintrack is de marktnaam van de tweepaalmasten (bipole-masten) die onderdeel vormen van de nieuw te bouwen 380 kV verbinding. Deze masten bestaan uit twee pilaarvormige palen die de geleiders naar binnen toe dragen. Met het plaatsen van Wintrackmasten wordt het mogelijk nieuwe verbindingen op een verantwoorde manier aan te leggen, met een minimale impact op mens en landschap. Wintracks hebben als voordeel dat de draden er zó in gehangen kunnen worden dat de verbinding een rustiger beeld in het landschap geeft. Door de draden zo dicht mogelijk bij elkaar te hangen, wordt daarnaast de magneetveldzone met meer dan 60 procent teruggebracht.

Logistieke uitdaging

De bouwcombinatie is in dit project onder andere verantwoordelijk voor het ontwerp en realisatie van de werkwegen en fundaties en de montage van de geleiders. Op het gebied van logistiek en veiligheid staan de medewerkers van Dura Vermeer voor een grote uitdaging. Voor de realisatie van het project zijn in een strak tijdschema ruim 25.000

transportbewegingen nodig voor de aan- en afvoer van bouwmaterialen, zoals exceptioneel transport voor de aanvoer van de mastdelen. Dit brengt met zich mee dat de bouwcombinatie de eigen werkzaamheden nauw moet afstemmen met andere bouwers die in de regio voor TenneT aan het werk zijn. Bovendien moet de bouwcombinatie maatregelen treffen om wegen geschikt te maken voor zwaar transport en een veilige omgeving te waarborgen voor werkverkeer en weggebruikers.

Doelstelling OBM traject: positieve impact op duurzaamheid

De doelstelling van Dura Vermeer voor de pilotprojecten is tweeledig. Op de eerste plaats willen de leiders en managers van Dura Vermeer in een pilotproject onderzoeken in hoeverre de OBM methodiek past bij Dura Vermeer, onder meer ten aanzien van het positief belonen van medewerkers. Ook wil Dura Vermeer met OBM experimenteren en de methodiek leren toe te passen op een concreet vraagstuk. Het doel is om een meetbare prestatieverbetering te realiseren, zoals het leveren van een betere score op de CO2-prestatieladder of het hergebruik van de materialen van de werkwegen. Dura Vermeer legt in dit pilotproject met name de focus op de positieve impact voor mens en milieu en in mindere mate op mogelijk financieel voordeel dat de prestatieverbetering kan opleveren.

Theo Baggerman, KAM Manager van Dura Vermeer:

"Ons voornaamste doel is om uit te vinden of OBM voor ons de weg is die we willen inslaan om het duurzaamheidsbewustzijn bij medewerkers te vergroten en onze duurzaamheidsambities helpen waar te maken, zoals bijdragen aan energiebesparingen. Duurzaamheid begint bij de projecten; hier maken we de vertaalslag van het thema duurzaamheid naar manieren van duurzaam werken die gedragen worden door de medewerkers."

Dit OBM traject bestaat uit een combinatie van training en begeleiding. Een deel van de tijd wordt besteed aan plenaire sessies waarin de projectgroep leert werken met het stappenplan (protocol) van OBM en de werkgroepen de gang van zaken bespreken. Ook begeleidt en coacht Joost Kerkhofs de werkgroepen of individuele projectgroepleden gedurende het traject.

Tijdspad

In dit pilot project kiest Dura Vermeer er bewust voor om de projectgroep te laten experimenteren met de OBM methodiek en zelf invulling te laten gaat geven aan de inhoud van dit OBM project. Deze insteek brengt met zich mee dat de projectgroep de tijd en ruimte krijgt om op zoek te gaan naar een concreet prestatievraagstuk en tot een praktisch haalbare case te komen. De ervaring leert dat het specificeren van een case doorgaans langer duurt als er op dat moment nog geen concreet prestatievraagstuk ligt. De eerste fase in dit pilot project neemt dan ook langer de tijd in beslag dan normaliter bij een OBM traject het geval is. Deze fase is echter wel gericht op een belangrijk aandachtsgebied van Dura Vermeer: het vertalen van het hoofdthema duurzaamheid naar concrete prestaties op het project. Aangezien het een algemeen en abstract thema is en de tijd wordt genomen voor het brainstormen en experimenteren, duurt het wat langer voordat de vertaalslag naar concrete prestaties op het project gevonden worden.

Ook hebben we hier te maken met een lopend project binnen Dura Vermeer, waarvan bij de start nog niet bekend was dat project Wintrack met OBM aan de slag zou gaan. De inspanningen voor OBM leggen druk op de beschikbare tijd van de projectteamleden. Bij lopende projecten zien we om die reden vaak een langer tijdspad.

In deel 2 van dit praktijkverhaal volgen we de stappen die de projectgroep in het OBM traject doorloopt.

BRONNEN

Organisaties conditioneren. De invloed van beloning en straf op werkprestaties, Marius Rietdijk, 2009

Neotopia:

- werkdocumenten: logboek, prestatievraagstukplan OBM Wintrack
- artikelen: De kracht van consequenties, De drie gewoonten van effectieve gedragsbeïnvloeding
- foto's van het project Wintrack

Dura Vermeer:

- Communicatieplan duurzaamheid en mvo 2017
- Materialiteitsmatrix Dura Vermeer 2015/2016, de belangrijkste MVO thema's & MVO KPI's
- Activiteitenverslag 2015
- Leaflet duurzaamheid 2014

adriba.nl
duurzaamgww.nl
tennet.eu