

Gedragsverandering

Organisatieontwikkeling en gedragsverandering met behulp van Appreciative Inquiry

cases en toelichting

Florent Meier | Organization Development

Er bestaan diverse benaderingen voor verandering. In dit paper wordt een aantal succesvolle cases beschreven waarin verandering van gedrag is gerealiseerd met behulp van Appreciative Inquiry. Aanvullend wordt bij enkele sleutelmechanismen korte toelichting gegeven.

Gedragsverandering in dienstverlening

Basic-Fit wilde een meer actieve benadering van de leden in de clubs. Zonder als fitness-expert op te treden, zouden de gastvrouwen en –heren de trainende leden moeten helpen met tips, korte uitleg en het stimuleren van verder clubbezoek. Samen met enkele ‘hosts’ en hun directe managers zijn we op zoek gegaan naar hoe dergelijke dienstverlening er op zijn best uitziet. Het delen en doorgronden van - vaak zeer indrukwekkende - succeservaringen, leverde naast concrete input ook positieve energie op. Dit bracht vertrouwen en enthousiasme onder betrokkenen.

In een latere fase (‘Design’) werd duidelijk dat er een behoefte was aan training op basisvaardigheden (gesprekstechniek e.d.) en toegankelijke kennis over producten, apparatuur en oefeningen. Hiermee werd de ingezette gedragsverandering verder geborgd en vergroot. Door het toepassen van dezelfde aanpak, nu echter door de Teamleiders in hun eigen club, werd de nieuwe dienstverlening in 4 landen uitgerold. De feedback vanuit de medewerkers was zonder uitzondering positief, vooral vanwege het gevoel uitgenodigd te worden om mee te denken.

De uitdaging bij deze verandering in klantbenadering was dat het voor de directie moeilijk was om met een passend ‘ontwerp’ te komen. De rol en de dienstverlening is breed en afhankelijk van de situatie. Door medewerkers zelf te betrekken werd concrete input verzameld op operationeel niveau. Dit was direct toe te passen en werd als zodanig herkend en geaccepteerd.

Om de ca. 600 accountants van **EY** meer proactief te laten optreden in hun klantcontact moest vooral het beeld overwonnen worden dat dit “moeilijk” en “door klanten ongewenst” gedrag zou inhouden. Bij aanvang van het traject vroegen sommige medewerkers – een enkele keer met tranen in de ogen – om “hen gewoon hun werk te laten doen”. Door met elkaar – medewerkers, partners en klanten – te delen hoe ‘proactief handelen’ er uit kon zien, op basis van werkelijke, persoonlijke ervaringen, werd dat beeld snel weggenomen. In plaats daarvan ontstond inzicht in praktische voorbeelden en mogelijkheden voor een nieuwe manier van werken. De combinatie van eerder toegepaste oplossingen en de positieve insteek maakte dat de professionals er zelf mee aan de slag gingen.

Eerdere pogingen om deze verandering tot stand te brengen, waren vooral directief van aard: centraal bedachte oplossingen en ‘oekazes’ die door de professionals omarmd zouden moeten worden. Hierin schuilt – veelal onbedoeld – de boodschap dat zij het nu niet goed doen, dat zij het (dus) anders moeten doen. In Appreciative Inquiry wordt gericht gezocht naar de hoogtepunten, hoe zeldzaam ook, waarin het wèl goed ging, wanneer betrokkenen wel op hun best waren en vol energie zaten. Het herbeleven van die momenten, door hier nadrukkelijk naar te vragen en de ervaringen persoonlijk te delen, brengt die energie weer terug in het veranderproces. In plaats van weerstand ontstaat enthousiasme en geloof in eigen en elkaars kunnen.

Appreciative Inquiry: uitleg

Appreciative Inquiry volgt de logica van het voortbouwen op datgene dat eerder heeft gewerkt. Niet het (blind) kopiëren van 'best practices' maar het doorgronden van die successen: wat zorgde ervoor dat die ene situatie zo succesvol was? De gevonden succesfactoren vormen de bouwstenen voor de nieuwe werkelijkheid. En omdat het delen van successen enthousiasme oproept en overtuigend is, gebeurt er ook iets met de deelnemers. Ze voelen zich eigenaar van de verandering en gaan er actief mee aan de slag.

Een aantal principes uit de psychologie liggen ten grondslag aan de methodiek. Eén daarvan is het gelijktijdigheids-principe. Door betrokkenen niet 'iets te vertellen' maar ze vragen te stellen ontstaat bewustwording en ontstaat de eerste verandering: De vraag is de interventie.



Doorbreken van impasse of gevoeligheden

Een grootschalige organisatieverandering bij **Fontys Hogescholen** liep vast; gevoeligheden bleven onderhuids een rol spelen en belemmerden echte stappen. Om het momentum nieuw leven in te blazen hebben wij obv Appreciative Inquiry een interventie begeleid, waarbij het CvB met alle 36 directeuren vanuit een gezamenlijk vast te stellen vertrekpunt weer de weg voorwaarts wist te vinden. De positieve insteek en het delen van persoonlijke successen leverde voldoende energie en vertrouwen – zowel onderling als in het proces – op om verder te kunnen. Opmerkelijk was dat collega's met soms tientallen jaren dienstverband elkaar opnieuw leerden kennen.

De omslag naar een Agile way-of-working binnen het **Marketing & Communicatie team** van een grote dienstverlener werd belemmerd door onrust en onvrede onder de medewerkers. Zij voelden zich onvoldoende meegenomen en betrokken. Dit sloeg ook over op het MT, waarin verschillende denkbeelden leefden over de te voeren strategie. In interactieve online sessies met de MT-leden gaf Appreciative Inquiry een nieuwe impuls om tot een gezamenlijke visie te komen en medewerkers beter te betrekken in de transitie. Doordat het verschil in inzicht niet vanuit discussie (het verdedigen van standpunten) maar in dialoog (in gesprek gaan voor gezamenlijk resultaat) werd besproken, ontstond ruimte tot kwetsbaarheid en openheid.

Borgen van gedragsverandering

Binnen **Hago Rail Services** moest zwaar worden ingezet op kwaliteitsverbetering en efficiency, zonder dat dit werd afgewenteld op medewerkers in de vorm van een hogere werkdruk. De ingezette verandering werd in de dagelijkse praktijk geborgd door het instellen van 'team starts'. Gedrag werd hiermee 'ingesleten' in de dagelijkse praktijk en resultaten daarvan werden zichtbaar gemaakt.

De gedragsverandering bij **Basic-Fit** is duurzaam gemaakt door de veranderkundige aanpak ook te gebruiken in de reguliere feedback gesprekken. In plaats van terug te kijken en de nadruk te leggen op wat niet goed gaat (zoals in traditionele beoordelingsgesprekken), werd dit omgedraaid: medewerkers wordt gevraagd hun beste prestaties van de afgelopen periode te delen. Deze worden ingezet als startpunt voor verdere uitbreiding van dat succes met behulp van positieve feedback en suggesties tot uitbreiding.

De borging van gedragsverandering ligt altijd in het aanpassen van structuren, processen en mechanismen zoals aansturing, feedback, beloning en ontwikkeling. Daarmee laat Appreciative Inquiry zich goed combineren met andere methoden en benaderingen. In de Appreciative Inquiry-cyclus is het ontwerp van dergelijke aanpassingen een vast onderdeel (in Design en Deliver).