

ARTIKELN | 15 MEI 2023

AANPAK GEDRAGSVERANDERING TOETSEN MET APPRECIATIVE INQUIRY

Auteur: Ing. Joost van Beijsterveld MSc RE CISA - Janneke Coopmans MSc RA

Beeld: Alexas Foto's

Leestijd: 8 min



Hoe toets je of de gehanteerde aanpak voor gedragsverandering ten behoeve van een systeemimplementatie gaat werken binnen je organisatie? En hoe kun je deze change-managementaanpak verrijken met organisatiespecifieke succesfactoren? In dit artikel delen we onze aanpak en de rol die appreciative inquiry (waardierend onderzoeken) hierin heeft.

Jumbo is momenteel bezig met de implementatie van een nieuw ERP-systeem. Voor een succesvolle implementatie van een systeem is naast de techniek en inrichting van processen, de gedragsverandering van betrokken medewerkers essentieel. Als gebruikers het systeem niet omarmen, is de implementatie gedoemd te mislukken.

Gezien het belang van de gedragsverandering is er binnen het implementatieproject veel aandacht voor gedragsverandering. In samenwerking met een externe partner en op basis van een gedragsveranderingsmodel zijn per

AUDIT

MAGAZINE

fase van het programma change-managementactiviteiten gedefinieerd. Aan internal audit is gevraagd om te onderzoeken of deze aanpak voor gedragsverandering binnen de ERP implementatie effectief zal zijn.

Aanpak

Maar hoe pak je dit onderzoek aan en hoe toets je of de opgestelde aanpak volstaat voor je organisatie? Graag delen we hoe we iets ongrijpbaars als 'de methodiek om gedragsverandering te realiseren' concreet en toetsbaar hebben gemaakt met appreciative inquiry (hierna AI). Dit lichten we toe aan de hand van vier factoren die wij cruciaal achten in het toepassen van AI:

1. Focus op het positieve
2. Breng alle stakeholders bij elkaar
3. Maak het concreet
4. Creëer een toetsend element

Toetsen aanpak van gedragsverandering met appreciative inquiry

Wij hebben in onze audit AI als onderzoeksmethode toegepast om succesfactoren van gedragsverandering inzichtelijk te maken. Hoe goed de technische implementatie ook is, als collega's de verandering niet omarmen en niet bereid zijn anders te werken, dan mislukt een project. Binnen Jumbo hebben veranderingen de afgelopen jaren, net als binnen andere organisaties, niet altijd het resultaat opgeleverd zoals beoogd. Passen we dan wel de juiste methoden toe om te veranderen, ontwikkelen en vernieuwen?

Twee Amerikaanse onderzoekers (Cooperrider en Srivastva, 1987) constateerden midden jaren tachtig van de vorige eeuw dat traditioneel onderzoek (gericht op dat wat niet goed gaat) niet leidt tot beter functionerende organisaties. Als antwoord hierop hebben ze de eerste basis gelegd voor AI. Karakteristiek voor de AI-zienswijze is dat het op een bevestigende, waarderende manier naar de wereld kijkt, op zoek naar kansen en mogelijkheden. Dit staat in contrast met de wijze waarop we als auditor traditioneel een audit benaderen: kijken naar problemen en beperkingen (zie figuur 1).



Figuur 1. Verschil Traditionele aanpak versus appreciative inquiry
(Bron: Masselink et al., 2020)

Focus op het positieve

Succesfactoren als kracht

Traditioneel richt een audit zich op zaken die niet goed gaan of niet voldoen aan de norm. Echter, er gaan binnen een organisatie ook veel zaken goed en collega's kunnen juist veel van elkaar leren. Door middel van waardierend onderzoek,

ook wel AI, kijk je niet zozeer naar wat er fout gaat, maar naar zaken die goed gaan en waar de organisatie van kan leren (zie kader voor meer achtergrond over deze methodiek).

Bij het begin van het onderzoek waren we van plan ons te focussen op de faalfactoren (waarom lukte het ons in eerdere projecten niet om gedragsverandering te realiseren?). Na het inwinnen van extern advies hebben we onze onderzoeksvraag omgedraaid. Primair hebben we ons gefocust op de succesfactoren van eerdere projecten waardoor een gedragsverandering succesvol is gerealiseerd binnen de organisatie. In het onderzoek hebben we vastgesteld in hoeverre deze succesfactoren aanwezig waren in het ERP-implementatieproject (zie Creëer een toetsend element).

Herhaal wat goed werkt

Juist voor een soft onderwerp als gedrag hebben wij het als krachtig en waardevol ervaren om te focussen op dat wat werkt en succesvol is geweest in plaats van te onderzoeken waar allemaal niet aan voldaan wordt. Van deze succesfactoren valt veel te leren, want die hebben zich al eerder bewezen binnen de eigen organisatie. Voorbeelden van succesfactoren die we hebben opgehaald uit andere projecten:

- **Laat prototypes zien** – Maak de verandering zo snel mogelijk concreet door dingen te laten zien en de nieuwe werkwijze te laten ervaren. Bij bijvoorbeeld de implementatie van een nieuwe emballagelijijn werden medewerkers enthousiast toen er een stuk van deze lijn werd geplaatst op de werkvloer, zodat men dit kon zien, er een concreet beeld bij kreeg en men hierover vragen kon stellen (en feedback kon geven).
- **Herhaal het doel** – Blijf herhalen wat het doel is van het project. Sta elke meeting weer kort stil bij de reden waarom we dit precies doen. Besteed hier niet alleen plenair maar ook persoonlijke aandacht aan. Benoem dit steeds op positieve wijze.
- **Spelelement** – Laat medewerkers op een leuke manier kennismaken met het nieuwe proces. Door teams een verkorte versie van het proces te laten uitvoeren in wedstrijdverband is men er op een leuke en actieve wijze mee bezig, en dit is ook nog eens goed voor het groepsgevoel.
- **Maak voortgang zichtbaar** – Maak voortgang zichtbaar door het gebruik van een dashboard. Zowel een dashboard over de voortgang van het project als een dashboard van het resultaat (einddoel dat gerealiseerd wordt met de nieuwe manier van werken). Deel dit niet alleen digitaal, maar hang het ook op de werkvloer op.
- **Neem de tijd voor de implementatie en creëer inzicht na de implementatie** – Meet de output na de livegang en koppel deze terug naar de medewerkers op een constructieve manier. Maak de performance inzichtelijk op basis van het doel dat je gedurende het project hebt gecommuniceerd.

Van succesfactoren valt veel te leren, want die hebben zich al eerder bewezen binnen de eigen organisatie

David Cooperrider (1987) zegt zelf over AI: “Organisaties kunnen leren van hun successen, en doen dat ook, van momenten en gebeurtenissen waarop mensen en organisaties op hun best functioneerden. Deze positieve elementen kunnen het best worden geïdentificeerd wanneer we doelbewust vragen stellen over hoogtepunten en piekervaringen. Ze leggen kennis en ervaringen bloot over voorbeelden, verhalen en conversaties die dienstdoen als basistheorieën, waarlangs de organisatie kan leren en organiseren richting haar beste kunnen en hoogste potentieel.”

Dit zagen we ook binnen onze audit gebeuren. Collega's werden enthousiast gedurende het delen van successen, inspireerden elkaar en kregen zin om aan de slag te gaan met de komende veranderingen.

Breng alle stakeholders bij elkaar

Cruciaal om de juiste projecten te selecteren

Voor het bepalen van de succesfactoren hebben we diverse projecten uit het verleden geselecteerd waar

AUDIT

MAGAZINE

gedragsverandering succesvol is gerealiseerd. Het is hierbij cruciaal geweest om vooraf te valideren of deze projecten daadwerkelijk succesvol zijn geweest en we hier ook iets van kunnen leren. Hoe hebben we dit gedaan? Door zowel projectmanagement (initiatiefnemers van het project) als degenen die de verandering hebben moeten ondergaan op voorhand te laten valideren of het project volgens hen ook echt succesvol is geweest. Onder een succesvolle gedragsverandering verstaan we dat bij de transitie met een beoogde andere werkwijze men uiteindelijk niet in oud gedrag vervalt.

Projecten selecteren

Voor het kunnen bepalen van succesfactoren was het selecteren van de juiste projecten van groot belang. Vooraf hebben we een aantal criteria gedefinieerd waar een project aan moest voldoen om in aanmerking te komen:

- succesvolle gedragsverandering gerealiseerd;
- recentelijk afgerond (binnen de laatste twee jaar);
- belangrijkste betrokkenen moeten nog werkzaam zijn bij Jumbo;
- spreiding over alle relevante bedrijfsonderdelen binnen Jumbo.

Samen met het projectteam hebben we een longlist van geschikte projecten samengesteld en zijn we per project in gesprek gegaan om zo te bepalen of het project voldeed aan alle criteria.

De kracht van rondetafelsessies

Waar we normaal gesproken snel in de losse interviewmodus schieten, hebben we bij dit onderzoek ervoor gekozen alle stakeholders bij elkaar te brengen. Per project hebben we een rondetafelsessie georganiseerd met alle belangrijke stakeholders. Zowel de initiatiefnemers als degenen die de verandering hebben moeten ondergaan namen deel aan de rondetafelsessies. Dit zorgde ervoor dat alle kanten van een project belicht werden. Ook werd er direct onderling gediscussieerd over wat nu de daadwerkelijke/precieze succesfactoren waren. Als een projectleider zei dat iets heel goed is gegaan, kon degene op wie dit betrekking heeft dit direct bevestigen of ontkrachten.

Maak het concreet

Maak het klein

Bij systeemimplementaties ligt het gevaar op de loer om voornamelijk op harde elementen te sturen, omdat iets zachts als gedragsverandering vaak als vaag en abstract wordt gezien. Echter, je kunt deze elementen van gedragsverandering heel concreet maken. Om het juiste gesprek te voeren en te voorkomen dat je in algemeenheden verzandt, is het essentieel om de opgehaalde succesfactoren zo concreet mogelijk te krijgen in het gesprek zelf en vervolgens ook in de uitwerking.

Gesprekstechniek: doorvragen, doorvragen, doorvragen

Als iemand aangeeft wat succesvol is geweest in een project, dan is het belangrijk om te begrijpen wat diegene daadwerkelijk bedoelt, omdat vaak meerdere interpretaties mogelijk zijn. Het helpt dan als iemand dit uiteindelijk door concrete voorbeelden kan verduidelijken. Deze voorbeelden komen uit de praktijk en hebben aantoonbaar gewerkt en zijn makkelijker te kopiëren. Door veel open vragen te stellen als: kun je dat verder toelichten?, wat bedoel je daarmee?, kun je dat concreet maken?, et cetera, kom je uiteindelijk tot concrete succesfactoren. Als iemand niet meer weet wat te antwoorden, dan is dat een teken dat je voldoende hebt doorgevraagd. Een voorbeeld hoe zo'n gesprek eruit kan zien:

A. Iemand noemt: 'Betrekk medewerkers vanaf het begin.'

Dit kan iedereen anders opvatten, want wat is betrekken, wie zijn de collega's en wat is het begin?

B. 'Kun je dit toelichten?'

AUDIT

MAGAZINE

A. 'Feedback ophalen op de werkvloer.'

B. 'Hoe doe je dit dan concreet?'

A. 'Door een stand-up bij te wonen (bij aanvang van het project) om het project toe te lichten en al te vragen om feedback of zaken die belangrijk zijn.'

Als iemand niet meer weet wat te antwoorden, dan is dat een teken dat je voldoende hebt doorgevraagd

Uitwerking: kernthema's en voorbeelden

Door de opgehaalde input uit alle rondetafelsessies gestructureerd uit te werken en te clusteren in kernthema's ontstaat een waardevol overzicht van de belangrijkste succesfactoren om een gedragsverandering binnen de organisatie te realiseren. Ieder kernthema bestaat uit een of meerdere succesfactoren. Daarbij zijn concrete voorbeelden opgenomen die in de rondetafelsessies benoemd zijn en dus daadwerkelijk hebben gewerkt binnen de organisatie.

Dit overzicht hebben we breed gedeeld binnen de organisatie en werd met veel enthousiasme ontvangen, omdat het (bijvoorbeeld) projectleiders een handig middel geeft om te checken of er zaken zijn gemist. Zo ja, dan heeft diegene ter inspiratie meteen praktische voorbeelden hoe dit toe te passen in de praktijk.

Creëer een toetsend element

Succesfactoren als norm

De geïdentificeerde succesfactoren hebben we vervolgens gehanteerd als norm om de aanpak van het project voor de beoogde gedragsverandering te toetsen (met een positieve insteek). Dus zijn er succesfactoren waarmee de aanpak effectiever wordt? Zo ja, dan is het nodig om hierover het gesprek te voeren.

Pas toe wat heeft gewerkt

Als resultante van onze audit is de aanpak van het project voor de gedragsverandering op diverse aspecten verrijkt, door bijvoorbeeld spelelementen toe te voegen in de vorm van een pubquiz, het vieren van successen na een gedeeltelijke go-live, het opstellen van een beslisboom voor nazorg, et cetera. Het is geen rocket science. De kracht zit er vooral in dat je voorbeelden identificeert die binnen je organisatie hebben gewerkt om gedragsverandering te realiseren. Het is sterk dit vaker toe te passen, omdat ze zich al bewezen hebben in de context van de organisatie.

Tot slot: experimenteer!

De belangrijkste lessen van deze audit zijn om out-of-the-box te denken en vooral ook aan de slag te gaan. Laat je niet afschrikken door een soft onderwerp en ga na hoe je dit tastbaar kunt maken. De wijze waarop wij dit hebben gedaan is een manier die voor ons goed heeft gewerkt, maar er zijn ongetwijfeld ook veel andere werkwijzen te bedenken. Al en de focus op leren van elkaar is in deze audit erg krachtig geweest en gaan we in de toekomst zeker vaker toepassen. We willen u ook uitdagen om hiermee in toekomstige audits te experimenteren. Wees creatief, experimenteer, leer en stuur bij!

Over

Ing. Joost van Beijsterveld MSc RE CISA is internal auditor bij Jumbo en heeft een achtergrond als IT-auditor bij BDO.

Janneke Coopmans MSc RA is internal auditor bij Jumbo en heeft een achtergrond als externe accountant bij EY.

AUDIT

MAGAZINE

Tags: Gedrag, IT-audit

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/gedragsveranderingsaanpak-toetsen-met-appreciative-inquiry/>