

Verandertraject voor ander gedrag en gewenste gewoontes in een team

Een verandertraject bestaat uit meerdere fases. De fases hebben een logische volgorde...al zal in de praktijk ook vaak teruggevallen en alvast verder gegaan worden.

1. Bespreken

Wat gaat er goed en wat kan er beter? Wat wil de organisatie, het team en individuen bereiken? Hoe groot is het urgentiebesef?

De aanpak begint met bespreken. In deze fase worden teamleden zich bewust van welk gedrag en welke cultuuraspecten niet gewenst zijn. Van 'onbewust ongewenst' gaat het naar 'bewust ongewenst'. Na het inventariseren van verbetermogelijkheden worden doelstellingen geformuleerd.

Gewenst gedrag is bijvoorbeeld dat teamleden elkaar op respectvolle wijze aanspreken als er een incident gebeurt. De gewenste cultuur is bijvoorbeeld één van samenwerking, waarbij vertrouwen en waardering bestaat voor elkaars werkzaamheden. Niet gewenst is bijvoorbeeld gedrag waarbij:

- incidenten onder tafel blijven 'omdat aanspreken toch geen effect heeft';
- incidenten juist opgeblazen worden 'ik houd me heel lang in maar zo nu en dan red ik dat niet meer en sta ik er te schelden',
- veralgemenisering 'de managers moeten maar zorgen dat het verbeterd', zonder dat de managers concrete gegevens hebben en zonder dat individuele medewerkers weten dat zij een fout hebben gemaakt en het aan een manager is gemeld;
- de hardnekkige cultuur dat elk incident een bevestiging is voor een overtuiging 'dat de ander onvoldoende deskundig is' zonder dat gekeken wordt in hoeverre het aantal incidenten in de loop der tijd verminderd of het om steeds ingewikkeldere incidenten gaat.

2. Afspreken

In de tweede fase is het de bedoeling om (nieuwe) afspraken te maken over het gewenste gedrag en cultuur: zo gaan we het doen, dit zijn onze manieren. Het is belangrijk dat deze afspraken kort en krachtig zijn.

Zo kan een team bijvoorbeeld in werkgroepen A4tjes maken voor afzonderlijke verbeterpunten. Bijvoorbeeld een A4tje met 'zo geven wij feedback', waarop staat hoe een medewerker effectief en respectvol feedback geeft.

3. Concretiseren en actief leren

Om tot een 'lawine' van gedragsverandering te komen, zullen vele individuele sneeuwballen nodig zijn. Voordat een individu besluit om een positief steentje bij te dragen, is het nodig dat hij weet waarvoor hij dat doet, dat hij concreet weet wat hij gaat doen en dat hij mag oefenen en daarbij fouten mag maken. Concretiseren en actief leren is daarmee een cruciale fase die in de praktijk

helaas vaak achterwege gelaten wordt. Een mogelijkheid om dit in de praktijk vorm te geven is door een oefenperiode af te spreken. In deze periode is het de bedoeling dat de medewerkers aan de nieuwe afspraken gaan wennen, doordat ze bewust met de nieuwe werkwijzes oefenen.

Fouten maken en nog even terugvallen mogen in deze fase. Wel is het van belang dat de medewerkers zich in deze periode steeds bewuster van incidenten worden en dat de incidenten steeds daadkrachtiger en volgens de nieuwe afspraken worden opgepakt.

Ondersteuningsmogelijkheden in deze fase zijn korte individuele coachingsgesprekken (waarin per individu concreet gemaakt wordt wat hij/zij kan bijdragen aan de nieuwe afspraken: er worden individuele sneeuwballen ontdekt), schriftelijke communicatie (bijvoorbeeld speciale aandacht aan de start van de oefenperiode geven door posters op te hangen 'vanaf vandaag hebben we het niet meer over vroeger') of juist kleine reminders op elke computer ('heb jij vandaag je compliment al uitgedeeld?'), een workshop of training over hoe feedback te geven, eerste successen duidelijk vieren en misschien wel het meest belangrijk: positieve communicatie. Hiermee bedoel ik dat startend vanuit de managers er steeds meer boodschappen komen over 'zie je wel dat het ons lukt om te verbeteren', etc. Uiteraard hebben deze boodschappen een 'sneeuwbal' uit de realiteit nodig. Als ze vervolgens positief bekrachtigd worden, kan tegenwicht en overwicht over de geldende cultuur ontstaan.

4. Adresseren: werken met de nieuwe afspraken

Na afronding van de oefenperiode en speciale aandacht voor de start begint het nu écht. In deze fase is het nog steeds nodig om het gewenste gedrag en gewenste cultuur in de schijnwerpers te zetten. De ondersteuning verschuift in deze fase naar 'strenger coachen'. Bij een incident wordt iets minder ondersteunend gecoacht. In plaats van vragen welke belemmeringen iemand ervaart om feedback te geven en de persoon zo nodig hierbij te ondersteunen wordt nu ook geconfronteerd.

5. Evalueren

Ter afronding vindt een evaluatie plaats om na te gaan of de gewenste veranderingen zijn bereikt. Uiteraard wordt ook tussentijds ook steeds vinger aan de pols gehouden. Vanuit de evaluatie kan besloten worden of het gedrag inmiddels 'onbewust gewenst' is: het gewenste gedrag is gewoonte geworden, of dat er nog meer verbeteringen gewenst zijn.

Een mogelijkheid voor evaluatie is een vragenlijst met stellingen waarbij en naar de mening van de deelnemers wordt gevraagd (in hoeverre bent u het eens met de uitspraak 'eenzelfde fout komt bij ons maar eenmaal voor, want wij leren van onze fouten') en gevraagd wordt in hoeverre er in het afgelopen halve jaar een verbetering, gelijk of verslechtering is bereikt ten aanzien van de zelfde stelling.