

Gedragsverandering en betere samenwerking

Hoe een teamontwikkeltraject leidt tot vragen, inzichten en verwondering...

[Femke](#) de Jonge en Cynthia van der Zwan

Gedragsverandering: een positief geluid! Dit keer geen kritisch artikel over mislukte veranderinitiatieven. Of over de complexiteit van échte gedragsverandering. Geen case die menig een hersenkraken bezorgt en de ingewikkeldheid van duurzame gedragsontwikkeling nogmaals onderstreept. Nee, wij willen u een case presenteren waarin (vooralsnog, we blijven voorzichtig!) blijvende [gedragsverandering](#) heeft plaatsgevonden! Een verandering in een team die ook nu, anderhalf jaar na de start van het traject, standhoudt.

Goed nieuws dus! En een mooi aangrijpingspunt om bruikbare lessen uit te halen. Alleen blijkt juist het destilleren van succesfactoren nog niet zo gemakkelijk... Wij nodigen u graag uit verder te lezen en aan het einde van dit artikel uw zienswijze met ons te delen!

Casus: Betere samenwerking en communicatie

Begin 2012 klopt het management van een back-office team binnen een financiële dienstverleningsorganisatie bij ons aan. Het team staat voor de opgaaf meer continuïteit en kwaliteit te leveren. De organisatie verkeert in zwaar weer. Vanwege de crisis zijn de toezichhouders extra kritisch en is de organisatie genoodzaakt hun (klant)rapportage te optimaliseren. Dit vraagt om meer continuïteit, doordat eenieder van elkaar weet waar de ander mee bezig is en taken kan overnemen. En meer kwaliteit, doordat de informatie die richting andere afdelingen gaat hetzelfde is, ongeacht wie deze communiceert.

Het management vraagt ons hen te helpen meer als één team te opereren en effectiever te communiceren, zowel binnen het team als naar andere afdelingen. Het team bestaat uit 17 personen verdeeld over twee subteams

met een eigen manager. De 2 managers worden aangestuurd door de afdelingsmanager.

Het programma dat we ontwerpen bestaat met name uit leren in en van de dagelijkse praktijk, bijeenkomsten van één dag en tussentijdse opdrachten. Anderhalf jaar later zijn de leidinggevenden tevreden met de veranderingen die zij in de praktijk zien en ook medewerkers ervaren een duidelijke verbetering in [de manier van samenwerken en communiceren](#).

Succesfactoren: de verwarring

Na het traject nemen wij de tijd om te reflecteren. Al pratend en analyserend komen wij, tot ons eigen genoegen, snel tot een aantal factoren dat bepalend is geweest voor het succes. En dan gaat het knagen.... Het voelt te gemakkelijk, te simpel... We dwingen onszelf antwoord te geven op de vraag: zijn er ook andere verklaringen denkbaar voor het succes? En tot onze eigen verbazing definiëren we in rap tempo een heel nieuw rijtje succesfactoren!

In dit artikel presenteren wij deze twee perspectieven. Om vervolgens u als lezer nadrukkelijk uit te nodigen om te reageren. Welke verklaringen vindt u het meest plausibel? Of hebt u misschien wel een derde, vierde of vijfde perspectief dat u wilt aandragen? Wij kijken uit naar uw reactie!

Perspectief A: Interventies om gedragsverandering te stimuleren

Het traject is ontworpen op basis van een aantal bewuste keuzes ten aanzien van de opzet en aanpak. In onze reflectie passeren de volgende vijf succesfactoren de revue.

1. Geen 'one size fits all oplossing'

Het programma ontwerp kost ons de nodige worstelingen en energie. Euforie over briljante ingevingen slaat in korte tijd om in frustratie en het verscheuren van bedachte opzetten! Maar het hoort er allemaal bij. Is ons leidende principe niet om altijd volledig aan te sluiten bij de specifieke klantvraag en groep?

Dus voeren we vooraf intakegesprekken met alle medewerkers en ontwerpen we steeds een gedetailleerd programma dat we met het management voorbespreken. Om vervolgens het programma op de dag zelf soms volledig aan de kant te schuiven en in te spelen op wat zich in de

bijeenkomst aandient...Hoeveel tijd en energie het ook kost; het resultaat stemt ons en de klant tevreden!

2. Van interne naar externe binding

Aan het begin van de eerste teamdag vindt een oefening plaats, waarbij de teamleden een halve cirkel vormen en in volgorde gaan staan van wanneer zij zijn komen werken binnen het team. Uiterst links staan de oudgedienden. Helemaal rechts de teamleden die nog maar kort onderdeel uitmaken van het team. Zodra zij plaatsnemen in de cirkel vertellen zij wie ze zijn, hoe lang ze hier werken, hoe het destijds was en wat de eerste indruk was van de persoon die links naast hen staat. Al tijdens de oefening gebeurt er iets. Een verschuiving. Teamleden snappen bepaalde gedragingen of meningen van mensen die al jaren het team vertegenwoordigen opeens beter.

We kiezen er bewust voor om eerst te werken aan het verstevigen van de verbinding binnen het team, alvorens de blik naar buiten te richten. Uit de intakegesprekken blijkt dat er eigenlijk 3 subteams zijn binnen het grotere team. Meer begrip voor elkaars achtergrond en plaats in het team is nodig. De eerste twee bijeenkomsten besteden we hier expliciet aandacht aan. Bijvoorbeeld met behulp van de hierboven beschreven oefening waarin de teamleden nadrukkelijk stil staan bij de oorsprong en het ontstaan van hun team. De versterkte verbinding binnen het team is tijdens de bijeenkomst direct merkbaar. We zijn op de goede weg!

3. Werken vanuit klantperspectief

In overleg met het management vragen we voorafgaand aan het traject een aantal klanten/afnemers om concrete feedback. Vragen die de revue passeren in de klantenenquête, zijn: 'Wat is jouw algemene indruk van (de kwaliteit van het werk van) dit team?' En 'In hoeverre voldoet de dienstverlening van dit team aan jouw verwachtingen?'. Tijdens één van de teambijeenkomsten hangen we de klantenfeedback aan de muur.

Management en medewerkers lopen nieuwsgierig, maar ook wel wat op hun hoede, langs de verschillende A4tjes. Al snel ontstaat er een levendig gesprek. Door het klantperspectief direct te betrekken, kan het team werken aan ontwikkeling en verbetering op een manier die aansluit bij de behoeften in de externe omgeving.

4. Aansluiting bij het primaire proces

Naar aanleiding van de klantenfeedback formuleren medewerkers in een hoog tempo met elkaar concrete verbeteronderwerpen zoals het opstellen van SLA's met andere afdelingen en het maken van een logboek met issues die per subteam na de rapportagemomenten worden besproken. Ieder teamlid kiest één thema waar hij graag aan verder werkt, waardoor er op natuurlijke wijze kleine groepjes ontstaan. Voor de volgende bijeenkomst werken de medewerkers gezamenlijk aan een plan van aanpak en een presentatie. Ieder groepje heeft er zichtbaar tijd in gestoken en men luistert aandachtig naar elkaars plannen. Na afloop helpen ze elkaar met een verdere aanscherping. Er ontstaat een groot enthousiasme en veel energie in de groep.

Wat een explosie van slagkracht en creativiteit! We zijn tegelijk tevreden en verrast. Natuurlijk, dit is een praktisch ingestelde afdeling is, die energie krijgt van dergelijke opdrachten. En we weten uit ervaring hoe belangrijk het is om in het traject voldoende aan te sluiten bij de dagelijkse praktijk. Dus hebben we bewust geen 'heisessies' ergens ver weg ingepland.

Management en medewerkers krijgen tussentijdse opdrachten mee en komen minstens eens in de vier weken bij elkaar, waarbij zij telkens expliciet stilstaan bij de ervaringen die ze in de praktijk hebben opgedaan. Op momenten dat we in de bijeenkomsten met cases werken, proberen we telkens 'echt materiaal' te gebruiken. Teamleden worden uitgedaagd om verbeteracties te formuleren die in het primaire proces relevant zijn en die bij uitvoering hiervan direct tot verbetering leiden. Geen wonder dat dit hen energie geeft!

5. Focus op continue ontwikkeling

Eén ding vinden wij essentieel: dit mag geen traject worden dat na vertrek van de externe adviseurs doodbloedt. Er moet een blijvende beweging op gang worden gebracht. Een ontwikkelproces dat voor alle betrokkenen zo eigen is, dat zij zonder moeite de op gang gebrachte ontwikkeling vasthouden en uitbouwen. Dus zorgen we ervoor dat het bezig zijn met de gewenste verandering niet beperkt blijft tot de contactmomenten, maar verspreid wordt over een langere periode. Ook richten we ons expliciet op de ontwikkeling van het management. Zodat zij voor continue sturing op het ontwikkelproces en borging in de praktijk kunnen zorgen. Dit is voor ons één van de meest spannende onderdelen van dergelijke trajecten, zijn we op de

lange termijn zinvol bezig geweest?? Zijn we er samen met management en medewerkers daadwerkelijk in geslaagd om een duurzame ontwikkeling op gang te brengen? De mail die wij ongeveer 2 maanden na de laatste bijeenkomst ontvangen, stemt ons positief. Hieronder een gedeelte daaruit.. *Als vervolg op de laatste bijeenkomst, hebben wij met elkaar een volgende sessie gepland, waarin medewerkers presenteerden hoe zij gevorderd zijn met de acties uit hun plan van aanpak en waarin we overkoepelende afspraken gemaakt hebben. Het was een goede en inspirerende bijeenkomst en er zijn weer een hoop vorderingen gemaakt.* Triomfantelijk sluit het management de mail af met de zin: *“goed hè, we kunnen het zonder jullie!”*

Perspectief B: natuurlijke gedragsverandering

En dan... slaat de twijfel toe! Natuurlijk, de interventies waren goed doordacht en gebaseerd op een lange ervaring met dergelijke trajecten. Bovendien leverden ze ook nog eens op wat we gehoopt hadden. Geen vuiltje aan de lucht, zou je zeggen! Maar het knagende gevoel blijft.. Zijn dit nu écht de bepalende factoren? Wat als wij er niet geweest waren, was er dan ook niet het nodige veranderd? Hieronder een viertal (omgevings)factoren, die in onze beleving behoorlijk bepalend zijn geweest.

1. Het nieuwe werken!

Bijna tegelijk met de opstart van het teamtraject verhuist de organisatie. Deze overgang gaat gepaard met de introductie van ‘het nieuwe werken’. Medewerkers krijgen meer vrijheid en verantwoordelijkheid als het gaat om waar en wanneer zij hun werk uitvoeren. Overal zijn flexplekken en de open kantoorruimtes stimuleren meer contact. Letterlijk, doordat de fysieke ruimte tussen mensen kleiner is en zonder barrières. Doordat medewerkers geen vaste werkplek meer hebben, worden zij gedwongen telkens ergens anders plaats te nemen. Zo ontstaat er ook op deze afdeling meer menging waar het de subteams betreft. Teamleden die niet direct werkinhoudelijk met elkaar van doen hebben, leggen gemakkelijker contact. Dit is een niet te onderschatten factor, realiseren wij ons al pratend, als het gaat over de onderlinge binding en samenwerking...

2. Een frisse wind!

Pieter (het afdelingshoofd) komt met een opgetogen gezicht en een jongeman naast hem de gang in lopen. “Kijk, dit is onze nieuwe

medewerker! Al de vierde in een paar maanden.. Dit is Hendrik, bij zijn vorige werkgever heeft hij veel ervaring en kennis opgedaan die ons als team hopelijk weer verder vooruit helpt!"

Zowel management als teamleden geven aan dat de komst van veel (5 op 17 personen) nieuwe mensen een frisse wind laat waaien en vernieuwing stimuleert. Een logische ontwikkeling. Nieuwe teamleden hebben immers nog een onbevangen kijk op zaken. Zij stellen in het begin veelvuldig de 'waarom vraag'. Iets wat oudgedienden helpt om vanuit een ander perspectief het eigen team en de manier van werken/samenwerken te aanschouwen.

Als het gaat om beweging creëren, kan het niet anders dan dat dit van invloed is geweest.

3. Focus en richting vanuit het management

Dit management heeft op een zekere dag besloten dat zij als afdeling wil verbeteren. En is in staat geweest dit in heldere termen voor zichzelf te verwoorden. Hiermee heeft zij een duidelijke gezamenlijke focus voor de afdeling geformuleerd en een bijpassende bril opgezet waarmee zij de dagelijkse praktijk aanschouwt. Door bewust aandacht te besteden aan het team en de teamleden en gericht te werken aan verbeterpunten, zetten zij *in de praktijk* stappen richting de verandering die zij beogen. Welke stappen had het management vervolgens zelf gezet als wij er niet waren geweest? We zullen het antwoord nooit krijgen...

4. Gericht investeren in elkaar

Enigszins schoorvoetend komen de teamleden de zaal binnen op de eerste dag van het teamtraject. Het rondje aan het begin waarin teamleden hun verwachtingen delen, is nog voorzichtig en aftastend. Gedurende de dag en de bijeenkomsten die volgen, ontstaat er langzaam een andere sfeer. Er worden meer grapjes gemaakt en de meeste teamleden durven zich meer uit te spreken.

Het arbeidsethos op deze afdeling is groot. Iedereen werkt hard en draagt op ieders eigen terrein zijn steentje bij. Het contact op werkdagen is beperkt, vooral functioneel van aard en vindt met name plaats tussen de mensen die werkinhoudelijk iets met elkaar te maken hebben. Al voordat besloten werd tot het inschakelen van externe hulp was daarom besloten

een maandelijks uitje te organiseren met de afdeling. Het ging er vooral om even in een andere setting bij elkaar te zijn. En zo op een andere manier met elkaar in contact te komen. De vraag die zich onherroepelijk opdringt is: zouden die uitjes niet evenveel effect hebben gehad op [de kwaliteit van de samenwerking](#)?

Bewustwording en gedragsverandering. Eind goed al goed?

Twee perspectieven om te kijken naar de verandering. Het ene perspectief vanuit ons als 'externe veranderaars' die erop gericht zijn via verschillende wegen een continu ontwikkelproces binnen het team te stimuleren. Het andere perspectief gaat uit van het aansluiten bij een 'natuurlijke veranderstroom' die binnen elke organisatie aanwezig is. Door als management daarop aan te haken en hieraan meer richting en focus te geven, wordt een al aanwezige veranderstroom versterkt.

Eerlijk is eerlijk, het genereren van de succesfactoren behorend bij perspectief 2 gaf ons beslist een minder bevredigend gevoel! Maar onze conclusie blijft positief: er heeft een duidelijke ontwikkeling binnen dit team plaatsgevonden. En zoals dat met elke verandering gaat, is het niet een glad verlopend proces zonder hobbels. Het volgende moment in het traject willen we u dan, ten slotte, niet onthouden..

Aan het begin van de derde teamdag vindt er een spannend moment plaats in het traject. Het blijkt dat er nog weinig veranderd is in de praktijk van alledag, alle goede voornemens en concrete actiepunten ten spijt. Aan het begin van de dag besluiten we, in overleg met het management, een open gesprek hierover te stimuleren binnen het team. Eén van de deelnemers verwoordt het kernachtig: "we nemen ons hier van alles voor, maar in de praktijk doen we daar niets mee. Het is nog steeds hetzelfde als toen we begonnen en dat is nogal zonde van alle tijd en moeite die we erin stoppen". De hamvraag die voorligt en die we iedereen individueel laten beantwoorden, is: hoe belangrijk vind je dit nu écht? In een doodstille zaal geven 17 mensen één voor één nadrukkelijk aan dat zij gemotiveerd zijn om te investeren in het team en bereid zijn om hier ook in de praktijk aan te werken. Vanaf dit moment lijkt er iets veranderd. Iets wat vooral voelbaar is. Voelbaar in de manier waarop de deelnemers de ontwikkeling hierna zelf actief vormgeven en in contact staan met elkaar.

Was dit expliciet uitspreken van commitment nodig? Had dat ook gekund of zelfs gemoeten aan het begin van het traject? Of was het dan kunstmatig geworden en was juist de ervaren frustratie van geïnvesteerde tijd en moeite nodig om een gevoel van urgentie te creëren?

Op deze manier doe je je best om zaken te duiden en te verklaren. En komen er in no time weer nieuwe vragen op! Zo puzzelen wij nog even verder... Doet u met ons mee?!