Weg met de 'maandag-doe-ik-het-anders'-euforie!

Komt mijn team wel in beweging? En hoe lang gaat dat duren?

Cutting in corners in trefzekere gedragsontwikkeling.

Komen ze wel in beweging?
Een vraag met behoorlijk wat lading.
De meest relevante vraag. Het is de vraag van een ondernemer. Recht op zijn doel af.

De ontwikkeling die hem voor ogen staat wordt niet gehaald
Komen ze wel in beweging? Dè vraag – eigenlijk voor alle betrokkenen - is natuurlijk om er achter te komen wat er dan wel in ieders ogen aan mag schorten. Is de opdrachtgever zelf deel van het probleem?

Vragen! Waar zit precies de 'aangetrokken handrem'?
Zijn ze in staat om te doen wat ze voor ogen hebben? En zoja, waar zit dan precies de aangetrokken handrem waarmee wordt rondgereden?
Hoe deugdelijk is de beeldvorming van en over de spelers? Is de context van het besturingspatroon wel in overeenstemming met de zelf voor ogen staande ontwikkeling?
Is de gezamenlijke overtuiging en wil aanwezig om 'er' iets aan te doen?.
Hoeveel lef heeft de ondernemer? Hoeveel lef heeft het team? Welke punten slepen zich voort op de actielijsten waar het team geen voortgang mee boekt? Hoe realistisch is de wens van de opdrachtgever om 'tijdens het rijden een band te willen wisselen'?

Hoe lang mag het duren?
Er zijn nog veel meer relevante vragen te bedenken, die als ze allemaal van een antwoord moeten worden voorzien vóór de eerste ontwikkelingsinterventie wordt ingezet,de potentie hebben om een mogelijk aanwezige verlamming onnodig te versterken..En dan gaat het dus allemaal knap lang duren!

Het is natuurlijk niet alleen de vraag van de ondernemer/ opdrachtgever, maar ook de vraag van degene die zich van buitenaf met het team mag bemoeien. "Hoe lang – met het ondernemingsbelang voor ogen – mag dat duren?".

De heisessie
In menige heisessie met teams ontstaat de 'maandag doe ik het anders-euforie'. Onder druk van de situatie in de sessie komt er een lijst van goede (gedrags)voornemens tot stand. Er wordt plechtig afscheid genomen van de zelf door het team geanalyseerde 'handrem'. De dag na terugkeer is de enige kans om het echt anders te doen. Gebeurt dat niet dan gebeurt het ook niet meer. De sessie was prima, maar desondanks. Wég investering! Geen gedragsontwikkeling en de zakelijke voornemens krijgen op zijn best een nieuw warm plekje op de bestaande actielijst.

If the only thing you have is a hammer, everything looks like a nail!
Wekelijks verschijnt er nieuwe literatuur op het gebied van leiderschap, teamontwikkeling, gedragsontwikkeling, cultuurinterventies en wat er al niet mee samenhangt. Waarom lezen ?
De verleiding is dat het zo zou kunnen zijn dat er toch iets bestaat dat je nog over het hoofd hebt gezien. De gedachte dat anderen geheimen kennen die jou ontglipten is irritant.
Dat geldt ook voor dit verhaal!
Alsof wetenschap je ook maar een echte stap verder zou brengen.

Al die theorieën en systemen in de literatuur hebben echter hun praktische betekenis. Natuurlijk is er niet zoiets als 'de' oplossing.

De aanpak op maat richt zich op het specifieke probleem dat een bepaalde groep mensen zelf in het leven heeft geroepen, of zelf weet te houden.

Maatwerk of niet. Het gaat steeds om twee elementaire zaken.

- de effectiviteit van de interactie in het team, leider incluis.
- de mate waarin het besturingspatroon als context de autonome kracht heeft om effectief gedrag uit te lokken.

Géén verlammende vooronderzoeken, die als ze trefzeker zijn voor de betrokkenen niets meer opleveren dan ze al wisten. En als ze dat niet zijn en dat zijn ze vaak niet, een eindeloze reeks debatten oproepen over de vraag of het nu wel helemaal klopt.
Géén heisessies waarvan de goede voornemens op het punt van gedragseffectiviteit even snel verdampen als opgebouwd.
Géén stomvervelende gedragstrainingen met acteurs in laboratorium settings. Eenmaal weer thuis dwingt de eigen context effectief tot 'oud' en vertrouwd gedrag.

Cutting corners ?

Een generalisatie vooraf.
De meeste groepen of teams – hun leiders incluis – zijn geneigd om de autonome kracht van het besturingspatroon als context die tot gedragsontwikkeling verleidt, te miskennen.
Aanpassing zou bovendien betekenen dat het ervaren comfort moet worden verruild voor iets onbekends. Zo krachtig is het dus wel.

Als de groep in staat is om – alle interventies van de baas en van externe adviseurs ten spijt - een impasse te koesteren, dan heeft de groep zelf ook als enige de sleutel in handen om er met succes iets aan te doen. Hier gaat het om effectieve interactie ten opzichte van een beoogd doel of beoogde situatie. Als het impliciete besluit van een groep is om alles te laten zoals het is, dan lijkt daar geen kruid tegen gewassen. Er worden vaardig handen vol zand tussen de raderen gemoffeld zonder het risico van deloyaliteit...

Je trekt jezelf zonder hulp van buitenaf ' aan je veters of haren omhoog', als de context je daartoe weet te verleiden!

Adventure learning - simulaties als meest krachtige interventie

Zoekend naar een aanpak zonder omwegen, die optimaal gebruik maakt van de eigen kracht van het team wisten we in de loop van de jaren vele groepen en teams te bewegen zich in een context te begeven waarin ieder houvast ontbrak. Het op eigen doft gezamenlijk een tochtje door IJsland of de Wadi Rum in Jordanie volbrengen als uitdaging, maakt dat je je in een situatie begeeft waarin 'oud 'gedrag niet relevant is. Er staan immers andere dingen op het spel. De context is onherroepelijk veranderd. Verdwalen we niet in deze woestenij? Is er wel op tijd een goede plek om te overnachten? Wat als we nu wéér het afgesproken punt op de route missen? Wat doet deze groep met mij als blijkt dat ik niet aan de eisen kan voldoen in deze situatie? En wat zijn die eisen eigenlijk? Onzekerheid alom.

Naarmate de groep minder effectief gedrag ten toon spreidt wordt de context grimmiger en neemt de gevoelde druk toe. Dat is het moment waarop alle teamleden zich vol overgave met de effectiviteit van elkaars gedrag beginnen te bemoeien. Zonder ingreep van deskundige coaches of begeleiders. Op eigen kracht. En het gaat ergens om!

Het zijn momenten die niet snel vergeten worden. Men ziet elkaar ‘uit de verf komen ‘ en ervaart dat het, als het echt lastig wordt, helpt om elkaar ongeacht rang of stand aan te moedigen op effectief gedrag. Het is een letterlijk ‘indringende ‘ervaring die niet alleen moeiteloos mee naar huis wordt genomen, maar daar ook aanmoedigt om je in nieuwe contexten of markten te durven begeven.

Leren omgaan met beeldvorming
Vast onderdeel van de simulatie is dat deelnemers leren om te gaan met beeldvorming over zichzelf en elkaar. Onze reacties op anderen worden namelijk krachtig aangedreven door de intenties die we aan het gedrag van de ander toedichten. Dat doen we de hele dag. Het is een bijna intuïtief proces.

Maar beeldvorming is subjectief en dat kan dus behoorlijk misgaan. En klopt het beeld dat ik zelf heb over mijn positie in de groep wel met het beeld dat anderen over mij hebben? Hoe groot zijn de verschillen eigenlijk binnen die opvattingen. Wat verwachten anderen van mij dat effectief is voor de situatie waar we in zitten en loopt dat in de pas met het beeld dat ik zelf heb over effectiviteit in het algemeen en voor deze situatie in het bijzonder?

Geen onderscheid voor de leiderspositie

Behoudens het feit dat een leider eindverantwoordelijkheid draagt is er geen onderscheid in zijn of haar positie ten opzichte van andere teamleden. Ook hier is sprake van dezelfde vragen. Leiderschap is iets dat door de teamleden mogelijk wordt gemaakt en niet door de leider. Het heeft in dezelfde mate te maken met eigen beeldvorming over wat effectief is voor de ander in de betreffende situatie of hij nu eindverantwoordelijkheid heeft of leiding geeft aan de productie.

Alle groepen die we in simulaties brachten werkten voorafgaand aan de eigenlijke simulatie mee aan een zogenaamde SYMLOG meting (www.symlog.com). Het is wereldwijd in gebruik en enig in zijn soort op het gebied van beeldvorming als leidraad voor gedragsontwikkeling..

Nog een paar keukengeheimen?

Laat niemand iets doen tegen zijn of haar zin. Het systeem ‘levert’ voldoende aanknopingspunten waarop in overeenstemming met de eigen opvattingen veilig kan worden bewogen.

Niemand hoeft te veranderen. Als je werkelijke intenties beter worden herkend dan blijf je nog steeds ‘je eigen ik’, én het gaat al gelijk een stuk beter.

In de meeste bedrijven daagt de context onvoldoende uit om het beste naar boven te halen.
Een gezapige bestuurlijke context krijgt als resultaat gezapigheid. Ambitieuze talenten zullen de benen nemen of – schrik niet - de context aanpassen!

Door de natuurlijke druk die de simulatie oproept is er een neiging terug te vallen op gedrag dat in het verleden effectief bleek. (Regressie in vaktermen) Er is niets vreemds aan. Als je het niet weer weet en de druk neemt toe dan gebeurt dat.
Het is een indringende ervaring om te leren daarmee om te gaan. De groep staat onder dezelfde alsmaar toenemende druk en zal met ineffectief gedrag steeds vaardiger omgaan.. Door het te negeren of door er rechtstreeks korte metten mee te maken.

Wie eenmaal heeft ervaren dat het lef om te zeggen dat je het even niet meer weet wordt gehonoreerd doordat collega’s uit het team je – als het voor iedereen echt spannend is - te hulp komen, raakt dat niet meer kwijt, valt minder snel terug op ineffectief gedrag en weet dat het werkt om teamleden te mobiliseren..

High Performance

Ervaren dat je samen véél meer kunt volbrengen dan je ooit voor mogelijk hield door effectieve interactie en samenwerking in een onbekende context is een les die je niet meer kwijtraakt. Hij bezorgt teams het lef om een uitdagende context niet uit de weg te gaan of sterker nog om hem zelf te scheppen en als dat niet lukt hem op te zoeken.

Frans@Breumelhof.nl