

12 GEHEIMEN VAN SUCCESVOLLE TEAMS

Marco Buschman
Jaco van der Tang

COURIUS 

Specialisten in de menskant van veranderen

Inleiding

Sinds jaar en dag neemt de druk op organisaties toe om meer resultaat te bereiken met minder middelen. Kostenbesparingen en procesoptimalisaties worden doorgevoerd en de wijze waarop wordt samengewerkt moet effectiever en efficiënter. Gevolg: organisatiestructuren worden platter, aansturing vindt meer en meer op afstand plaats en werknemers zijn lid van (virtuele) teams en samenwerkingsverbanden die regelmatig van samenstelling veranderen.

Deze veranderingen maken dat in toenemende mate van werknemers wordt gevraagd om bij te dragen aan (tijdelijke) High-Performing teams. Dat wil zeggen: teams die de afgesproken doelstellingen bereiken (hoog productief), een sfeer neerzetten die uitnodigt tot samenwerking (krachtige verbindingen) en waarbij de teamleden beter met de druk van verandering omgaan en minder kans maken op uitval.

Veel teamleden en -managers hebben onvoldoende opleiding om als (tijdelijk) team in een steeds veranderende omgeving te presteren. Het is dan ook geen verrassing dat uit onderzoek van Team Coaching International is gebleken dat minder dan 10% van de onderzochte teams zichzelf als High-Performing beschouwt. Dat hoeft echter niet zo te zijn.

In dit gratis E-Book worden twaalf inzichten behandeld om als team extra **SUCCESVOL** te worden en te blijven. We wensen je veel inspiratie en succes bij het toepassen van deze inzichten. Indien je hierbij ondersteuning zoekt dan nodigen we je uit om vrijblijvend **contact met ons op te nemen**.

Tot slot: het E-Book is in de hij-vorm geschreven, maar expliciet geldt: overal waar 'hij/hem' staat, dient de lezer vooral ook 'zij/haar' te lezen.

Veel leesplezier!



MARCO BUSCHMAN, MCC

Managing Partner

06 - 467 161 41

marco@courius.com

<https://courius.com>



JACO VAN DER TANG

Managing Partner

06 - 150 669 60

jaco@courius.com

<https://courius.com>

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	2
GEHEIM 1 - BANAAN VOOR GEVORDERDEN	4
GEHEIM 2 - LUISTER TOCH EENS!	6
GEHEIM 3 - DE SNELHEID VAN VERTROUWEN	8
GEHEIM 4 - POSTIVITEIT LOONT... ECHT WAAR!	10
GEHEIM 5 - EMOTIONELE INFRASTRUCTUUR	12
GEHEIM 6 - 7 VERSCHILLEN TUSSEN EEN GROEP EN EEN TEAM	14
GEHEIM 7 - STERKE PUNTEN LEIDERSCHAP	16
GEHEIM 8 - 4 HORSEMEN OF THE APOCALYPSE	18
GEHEIM 9 - HET GESPREK	20
GEHEIM 10 - 'LASTIGE' MEDEWERKERS	22
GEHEIM 11 - (MIS)COMMUNICATIE	24
GEHEIM 12 - ENERGIEKE BIJEENKOMSTEN	26
Over COURIUS: Specialisten in de menskant van veranderen	28
Inspiratiebronnen	29
Copyright & Colofon	30

GEHEIM

1



BANAAN VOOR GEVORDERDEN

Apenkooi

Men neme een kooi met apen. In de kooi wordt een banaan opgehangen, daaronder staat een trap. Het duurt niet lang of er gaat een aap naar de trap, maar zodra hij er een voet op zet worden alle apen natgespoten. Een poosje later probeert dezelfde aap of een andere aap het nog eens, met hetzelfde gevolg: weer alle apen nat. Als er daarna nog een aap is die de trap op wil, zullen de anderen hem dat beletten.

Nu halen we een aap uit de kooi en brengen een nieuwe binnen. De nieuwe aap ziet de banaan en wil de trap op. Tot zijn grote schrik springen alle andere apen op zijn nek. Na nog een poging weet hij het: als hij de trap op wil wordt hij in elkaar geslagen. Dan halen we een tweede aap uit de kooi en brengen een nieuwe binnen. Nieuweling gaat naar de trap en krijgt een pak slaag. De vorige nieuwe neemt enthousiast deel aan de afstraffing. Een derde oude aap gaat eruit en een derde nieuwe komt binnen. Hij gaat de trap op en krijgt slaag. Twee van de apen die op hem inbeuken hebben geen idee waarom je de trap niet op mag.

Oude aap vier eruit en nieuwe aap vier erin, enzovoort tot alle apen die ooit het natspuiten hebben meegemaakt vervangen zijn. Niettemin gaat nooit een aap de trap meer op.

'Waarom niet, meneer?'

'Dat doen wij hier gewoon niet, jongeman.'

Frisse blik

Wat is het toch heerlijk als er nieuwe medewerkers op de afdeling komen werken. Niet gehinderd door enige vorm van achtergrondkennis waarom werkprocessen gaan zoals ze gaan, stellen ze nieuwsgierige vragen of komen ze met voorstellen om verbeteringen door te voeren. Waarom noteren we deze gegevens eigenlijk? Zou het een idee zijn als we voortaan vergaderen aan de hand van een agenda? Wat maakt dat deze taak door ons wordt uitgevoerd en niet door een andere afdeling? Etcetera.

Deze nieuwe medewerkers hebben een frisse blik en zijn benieuwd naar het hoe en waarom van bepaalde keuzen. Als leidinggevende (maar ook als collega) kun je op twee manieren reageren. Je kunt de nieuwe medewerkers zien als mensen met een 'positief kritische' houding waardoor blinde vlekken zichtbaar worden gemaakt. Zaken die je zelf niet meer ziet omdat je al te lang werkzaam bent binnen de afdeling en je een zekere mate van bedrijfsblindheid hebt ontwikkeld. Of je kunt de nieuwe medewerkers als lastig ervaren en hen de mond snoeren: 'Stel niet van die lastige vragen maar doe gewoon je werk'. Waarschijnlijk met als gevolg dat ze binnen de kortste keren netjes binnen het keurslijf van de afdeling meedraaien. Een kans om inzicht te krijgen in mogelijke verbeteringen en deze door te voeren is daarmee wel aan je neus voorbij gegaan.

Het lijkt ons helder wat onze voorkeur heeft: de eerste manier van benaderen. Sterker nog, in plaats van dat je reactief wacht tot nieuwelingen met vragen en voorstellen komen, kun je hen hiertoe uitnodigen. Moedig aan hun vraagtekens te plaatsen bij wat ze zien en ervaren. Plan een gesprek in na een maand rondom de vraag: 'Op basis van wat je hebt ervaren, wat zou jij willen veranderen aan de manier van werken en waarom?'

Nieuwsgierig luisteren

Als je dat gesprek ingaat, luister dan vanuit nieuwsgierigheid. Daarmee bedoelen we dat je steeds nieuwsgierig bent naar de achterliggende gedachte van wat er wordt gezegd, in plaats dat je gaat uitleggen en/of verdedigen waarom zaken gaan zoals ze gaan. In het artikel '*het gesprek*' hebben we dit gespreksniveau 'de dialoog' genoemd. Dat wil overigens niet zeggen dat je tijdens het gesprek geen uitleg mag geven. Natuurlijk, daar waar onduidelijkheid is en het van belang is achtergrondinformatie te geven moet je dat vooral doen. Maar doe het niet als eerste reactie.

Ook Stephen R. Covey wijst op het belang van nieuwsgierig luisteren. In zijn managementboek 'De 7 eigenschappen van effectief leiderschap' wordt als 5e uitgewerkt: 'Probeer eerst te begrijpen, dan begrepen te worden'. Volgens hem is het geheim van effectieve communicatie je oordeel opschorten en niet toegeven aan je neiging om snel je eigen mening te geven of om met een half oor te luisteren. Aandacht, onbevooroordeeld luisteren, je verplaatsen in het referentiekader van de ander en erkennen, zijn de eerste stappen op weg naar werkelijk begrip. Daarbij luister je niet alleen met je oren, maar ook met je ogen en je hart. Als je oprecht eerst de ander probeert te begrijpen, komt het meestal vanzelf dat de ander ook jou wil begrijpen. Benieuwd naar de overige eigenschappen van effectief leiderschap? Op internet zijn veel van zijn inzichten prima vindbaar.

OEFENING

Ga met een nieuwe medewerker op je afdeling een gesprek aan zoals hierboven beschreven. Wat kun je leren van hem of haar? Mocht je geen nieuwe medewerker tot je beschikking hebben, voer dan het gesprek met iemand die een afwijkende mening heeft ten aanzien van hoe het werk is georganiseerd. Ik ben benieuwd welke (nieuwe) inzichten je opdoet.

Wie lust er een banaan?!





GEHEIM

2

LUISTER TOCH EENS!

Goed en slecht nieuws

'Waarom doet hij nou gewoon niet wat ik hem heb gevraagd?' Heb jij je dat ook wel eens afgevraagd? En geef je dan de schuld aan de ander? Dan hebben we goed en slecht nieuws voor je. Het goede nieuws: het kan inderdaad aan de ander liggen. Het slechte nieuws is dat jij zelf ook de oorzaak kunt zijn waarom je vraag niet tot de gewenste actie leidt. Laten we twee veelvoorkomende redenen eens tegen het licht houden.

De eerste reden is gewoon een denkfout. Namelijk dat je ervan uitgaat dat als je iets vraagt dit automatisch leidt tot een actie van de ander. Maar helaas, voordat tot actie over kan worden gegaan moet je vijf tussenstappen in acht nemen.

- 1 Gevraagd betekent niet direct dat de ander je gehoord heeft.
- 2 Gehoord betekent niet direct dat de ander je begrepen heeft.
- 3 Begrepen betekent niet direct dat de ander het als een actiepunt ziet.
- 4 Een actiepunt betekent niet direct dat de ander zich verantwoordelijk voelt.
- 5 Verantwoordelijk betekent niet direct dat de ander tot actie overgaat.

Oftewel, je zult bij het stellen van je vraag een vijftal checks moeten uitvoeren. Luistert de ander ook echt naar je (en hoe weet je dat)? Begrijpt hij wat je zegt (kan hij bijvoorbeeld in eigen woorden herhalen wat je hebt gezegd)? Ervaart de ander wat je zegt gewoon als een constatering of als een concreet actiepunt (hoe duidelijk ben je hierover)? Wil hij hiervoor verantwoordelijkheid nemen of neemt hij het slechts 'ter kennisgeving' aan (vraag je om commitment)? En

tot slot welke afspraken maken jullie gezamenlijk over de deadline, de terugkoppeling en de tussenrapportage? Invulling geven aan deze 5 stappen maakt de kans dat de vraag leidt tot actie al direct een stuk groter. De tweede veelvoorkomende reden waarom een vraag niet leidt tot actie heeft te maken met op welk niveau naar je (elkaar) wordt geluisterd. Inderdaad, een uitwerking van de eerste stap van het vraagproces.

5 niveau's van luisteren

Ten aanzien van luisteren zijn 5 niveaus te onderscheiden oplopend van 'niet luisteren' tot 'empathisch luisteren'.

- 1 Niet luisteren.** Terwijl je tegen de ander spreekt is hij druk in zijn werkzaamheden of zijn gedachten verzonken en hoort hij je simpelweg niet. En desondanks blijf je doorpraten. Lijkt een vergezocht scenario? Was het maar waar! Kijk tijdens vergaderingen maar eens rond.
- 2 Doen alsof je luistert.** Als je kinderen hebt ken je dit niveau gegarandeerd. Terwijl je aan het werk bent vraagt je kind om iets of vertelt opgewonden een verhaal over wat hij zojuist heeft meegemaakt. En terwijl je je blijft concentreren op je werk zeg je tussendoor 'jaja, huh, oh, leuk' terwijl je eigenlijk geen idee hebt wat er wordt gezegd. Herkenbaar?
- 3 Selectief luisteren.** Bij dit derde niveau luister je naar de ander met een filter van 'welke informatie vind ik van belang of waar ben ik in geïnteresseerd?' Slechts op die momenten luister je om te begrijpen en stel je eventueel aanvullende vragen. Verder laat je de informatie van je afglijden en er wordt dus nog steeds geen écht gesprek gevoerd.
- 4 Aandachtig luisteren.** Je luistert nu om de ander te begrijpen. Wat is het wat de ander zegt en wat verwacht hij van jou? Dit niveau is nog wel erg op feiten gebaseerd. Er wordt als het ware 'letterlijk' geluisterd naar wat de ander zegt en van daaruit worden conclusies getrokken.
- 5 Empathisch luisteren.** Op dit niveau wordt geluisterd naar de woorden en feiten én worden lichaamstaal zoals intonatie, volume, gezichtsuitdrukking en andere non-verbale signalen meegenomen. Daarmee wordt 'tussen de regels door' geluisterd en ontstaat een completer beeld. Lees ook het artikel over lichaamstaal dat we eerder over dit onderwerp hebben geschreven.

OEFENING

Als vragensteller en ontvanger beiden verantwoordelijkheid nemen voor het doorlopen van het gehele vraagproces en beiden minimaal op niveau 4 (aandachtig luisteren) met elkaar in gesprek zijn, dan leidt elke vraag tot actie. Als proef op de som daag ik je uit de komende weken hier bewust mee te 'spelen' en te kijken welke impact het heeft.

Geniet van het vraag- en luisterspel!





GEHEIM

3

DE SNELHEID VAN VERTROUWEN

Vertrouwen opbouwen

Stephen M.R. Covey (inderdaad, de zoon van) heeft een boek geschreven met als titel 'De snelheid van vertrouwen'. Daarin bepleit hij dat vertrouwen de sleutel is tot het slagen van elke zakelijke en privé relatie én dat het een kerncompetentie is voor een leidinggevende die wil slagen in deze eeuw. *'Er is één ding gemeenschappelijk in alle individuen, relaties, teams, families, organisaties, naties, economieën en beschavingen op de hele wereld – één ding dat, indien weggenomen, de sterkste regeringen, de meest succesvolle bedrijven, de meest welvarende economieën, het meest invloedrijke leiderschap, de beste vriendschap, het sterkste karakter en de diepste liefde vernietigt. Het is het meest genegeerde en de meest onderschatte kans van de huidige tijd: vertrouwen.'*

Het belang van vertrouwen

Vertrouwen is de sleutel tot het aangaan van en het doorgroeien tot diepgaande relaties met medewerkers, klanten, businesspartners en investeerders. Van een 'soft' begrip en een gevoelskwestie wordt het een managementeigenschap met meetbare resultaten. Daartoe legt Covey Jr een link tussen (de snelheid van) vertrouwen en de kosten van een economische relatie. Hoe hoger het vertrouwen, des te sneller worden er (blijvende) zaken gedaan en dalen de totale kosten voor zowel leverancier als klant. Omgedraaid, hoe lager het vertrouwen, des te langzamer worden er zaken gedaan. In de uitvoering treedt meer vertraging op en daarmee zijn dus de totale kosten voor alle partijen hoger. Denk bijvoorbeeld bij het sluiten van een overeenkomst over de loonkosten van bijvoorbeeld specialisten, accountmanagers, juristen, secretaresses en leidinggevendenden. Maar ook zijn er directe kosten voor bijvoorbeeld het aanhouden van extra voorraad en rentekosten. Dan zijn er nog de verborgen kosten als gevolg van het niet (durven) afwijken van afgesproken procedures en contracten of de tijd die wordt besteed aan in- en externe afstemming (en soms zelfs strijd).

Vier thema's die leiden tot vertrouwen

Om vertrouwen op te kunnen bouwen is een eerste voorwaarde dat je het een ander kunt geven. En dat begint met dat je jezelf vertrouwt, dat ook zelfverzekerd durft uit te stralen en je ervoor zorgt dat je geloofwaardig bent en blijft. Daartoe zul je invulling moeten geven aan vier persoonlijke thema's: integriteit, intenties, capaciteiten en resultaten.

- 1 **Integriteit** gaat over hoe congruent je bent als mens. Doe je wat je zegt en wat je belangrijk vindt? Ook als deze mening afwijkt van de gangbare norm? Daarmee gaat integriteit verder dan eerlijkheid. Het gaat over denken, handelen en besluiten vanuit je waarden, normen en overtuigingen. Om de moed te hebben kleur te bekennen, daarvoor te gaan staan en daarnaar te handelen. Door daarover transparant en eerlijk te zijn groeit vertrouwen.
- 2 Bij **intenties** gaat het om de vraag wat je doel is bij het aangaan van de relatie. Wat zijn je motieven en agenda's van waaruit je acties in gang zet? En zijn deze open of verborgen? Daarbij geldt wederom dat de zichtbaarheid van je intenties bijdraagt aan het versneld opbouwen van vertrouwen. Spreek dan ook je intenties uit, welke acties je daartoe vorm gaat geven en geef achteraf uitleg als er vragen over komen.
- 3 Naast integriteit en helderheid over je intenties gaat het ook om **capaciteiten**. Heb je de kennis, kunde en middelen in huis om waar te maken wat je belooft? Dit gaat om een combinatie van talent, houding, vaardigheden, kennis en stijl. Dat is niet iets wat ontstaat door een studie van een paar jaar. Het is een levenslang leerproces waarbij je nieuwe kennis tot je neemt, blijft reflecteren op je gedrag en actief werkt aan persoonlijke (en zakelijke) groei.
- 4 Tot slot ontstaan vertrouwen en geloofwaardigheid door zichtbare **resultaten** neer te zetten en daarover te communiceren (in plaats ervan uit te gaan dat de ander dat wel ziet). Ga daarbij creatief te werk. Als je vaste manier van werken niet de beoogde resultaten oplevert, probeer dan iets anders. Immers, als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg.

OEFENING

Door invulling te geven aan de thema's integriteit, intenties, capaciteiten en resultaten ontstaat onderling vertrouwen en op den duur een stevige relatie. Maar zoals aangegeven begint het bij de relatie met jezelf. Een overdenking: hoe typeer jij jezelf? Als iemand die werkt vanuit een 'gezond' wantrouwen of iemand die werkt vanuit een 'blind' vertrouwen? Wat is je voorkeursstijl? En hoe geef je daarbij invulling aan de vier persoonlijke thema's?

Vertrouwen is een keus!



GEHEIM

4



POSITIVITEIT LOONT... ECHT WAAR!

High-performing

De huidige werkomgeving bestaat steeds vaker uit een complex netwerk van virtuele teams, projectteams en zelf-sturende teams. Op deze teams wordt druk uitgeoefend om efficiënt te organiseren, te presteren en zich steeds aan te passen aan wisselende omstandigheden, en dat alles in een razend tempo. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat de teamleden weten hoe ze deze resultaten moeten behalen door samen te werken met elkaar en met andere teams. Helaas laten data van Team Coaching International een ander beeld zien: het blijkt dat minder dan 10% van meer dan 200 teams zichzelf als 'High Performing' beschouwt. Wordt het niet de hoogste tijd om wat aan deze situatie te doen?

Wat wordt onder 'high-performing' verstaan? Het gaat hierbij om het vinden van een goede balans tussen productiviteit (de functionele kant van teams) en verbinding (de relationele kant van teams). Denk bij productiviteit aan factoren als strategie, doelstellingen, overeenstemming, taak- en rolduidelijkheid, heldere besluitvorming etc. Veelal zijn dit rationale factoren waarover wordt nagedacht en waarbij bewuste en als het goed is ook zakelijke beslissingen worden genomen. Het zijn de factoren waar vaak de meeste tijd en aandacht naar uit gaat binnen organisaties. Ergens ook wel terecht omdat teams nu eenmaal bestaan om resultaten te behalen. Als er geen resultaat hoeft te worden behaald of als er niemand is die op de dienst of het product wacht is er geen bestaansrecht voor het team. Dan kun je het beter ontbinden en de mensen ergens aan het werk zetten waar ze wel kunnen bijdragen aan een zinvol resultaat.

Naast deze factoren zijn ook verbindingfactoren binnen teams van belang. Zoals aangegeven gaat het hierbij om de relationele kant van teams. Denk daarbij aan aspecten als de mate van respect en vertrouwen, optimisme, het waarderen van onderlinge verschillen en de mate waarin conflicten worden gezien als een kans voor nieuwe ontdekkingen, groei en creativiteit. Dit zijn factoren die je rationeel heel goed kunt beredeneren, maar uiteindelijk primair een

emotionele grondslag hebben. En dat leidt dan naar het belang van emotionele intelligentie (EQ). Daniel Goleman heeft deze kreet in de jaren '90 geïntroduceerd en volgens hem gaat het daarbij om de capaciteit om onze eigen gevoelens en de gevoelens van anderen te herkennen. Maar niet alleen om deze te herkennen, meer nog om onszelf te motiveren om deze gevoelens te 'managen' zowel naar onszelf als naar anderen toe.

Over EQ en IQ

Het EQ kun je net als je IQ in een cijfer uitdrukken. Uit onderzoek van Daniel Goleman waarbij het belang van IQ en EQ bij het uitvoeren van je functie tegen elkaar worden afgezet, ontstaat een interessant inzicht. Voor de meeste functies blijkt dat 33% van de tijd wordt besteed aan IQ-gerelateerde handelingen en de overige 67% worden besteed aan EQ-gerelateerde handelingen. Bij leidinggevendend ligt die verhouding anders. Daar is de verhouding 15% IQ versus 85% EQ!

Wat kunnen we hiervan leren? Dat het goed is om naast de natuurlijke focus op productiviteit (functionele kant) meer tijd te besteden aan verbinding (relationele kant). Sterker nog, dat verbinding een versneller is om te komen tot een hogere productiviteit. Om in plaats van steeds maar te blijven benadrukken wat de doelstellingen zijn en het hoe en waarom van de gekozen strategie, er meer oog en aandacht komt voor de sfeer en cultuur van de teams en de organisatie. Klinkt wat vaag? Dan hebben we een kleine test voor je. Denk eens terug aan een leidinggevende die jij erg hoog hebt zitten. Waar je veel waardering voor hebt en waar jij best meer op zou willen lijken. Maak voordat je verder leest een lijst van de acht belangrijkste kenmerken van hem of haar.

Is je lijst klaar? Dan hierbij onze lijst waarvan we verwachten dat deze veel overeenkomsten heeft met jouw lijst. Sterker, het zijn de kenmerken die het vaakst worden benoemd door mensen wiens team we begeleiden. In willekeurige volgorde gaat het om de volgende kenmerken: hij/zij behandelt me als gelijke, luistert naar mijn standpunt, gelooft in me, daagt me uit, straalt plezier en enthousiasme uit, creëert een veilige omgeving waarin ik me gesteund voel, geeft respect en vertrouwen en tot slot neemt hij/zij de tijd om echt naar mij te luisteren. En als we bij de mensen dan doorvragen naar wat de impact is van deze vooral op verbinding gebaseerde benadering, dan komt naar voren dat men zich daardoor speciaal, gewaardeerd en vertrouwd voelt en dat het zijn/haar geloof in eigen kunnen vergroot. Dat roept bij ons de vragen op: willen we dit uiteindelijk niet allemaal voelen? En wat is mogelijk als teams en organisaties structureel meer aandacht besteden aan verbindingfactoren?

OEFENING

*Lees de lijst van **7 productiviteit factoren** en **7 positiviteit factoren** goed door. Geef vervolgens met je eigen team in gedachten voor elk van de factoren een cijfer op een schaal van 1 tot 9. Daarbij staat 1 voor 'totaal niet aanwezig binnen ons team' en 9 staat voor 'volledig van toepassing binnen ons team'. Wat zegt de uitslag over je team? Wordt het tijd om bewust aan teamontwikkeling te gaan werken? En mocht je eens een 'formele' foto willen maken van hoe jouw team ervoor staat ten aanzien van deze factoren, neem dan **contact** op voor een teamscan.*

Positiviteit, waarom eigenlijk niet?



Daarom dus is het van belang aandacht te besteden aan de emotionele infrastructuur. Om tijd en energie te steken in het creëren van een cultuur waarbij de medewerkers betrokken zijn bij het product en het behalen van de doelstellingen van 'hun' bedrijf. Ultiem: dat men trots is waar het bedrijf voor staat en dat het een eer is voor het bedrijf te mogen werken.

Passie en geloof

Deze sfeer creëren is geen rationeel proces waarbij de manager bijvoorbeeld in zijn nieuwjaarspeech aangeeft waarom het zo belangrijk is om klantgericht te werken en de 'targets' voor komend jaar in een grafiek weergeeft. Het gaat erom dat deze manager vanuit zijn eigen passie en geloof aangeeft waar het bedrijf voor staat en wat de impact is die het wil maken in de maatschappij. Cijfers zijn 'slechts' een afgeleide, hoe belangrijk ze ook zijn. Voorbeelden van bedrijven die zo'n cultuur hebben zijn onder meer Google en Apple. Wat zij anders doen dan vele andere bedrijven wordt mooi toegelicht door Simon Sinek (auteur van het boek 'Begin met het waarom'). Kijk eens op internet naar zijn presentatie waarbij hij onder meer de volgende prikkelende uitspraak doet: *'Als je mensen aanneemt om een taak uit te voeren werken ze voor hun geld. Maar als je mensen aanneemt die geloven in waar jij in gelooft, werken ze voor je met bloed, zweet en tranen.'*

Good to great

Het creëren van zo'n cultuur begint met het beantwoorden van de fundamentele vraag: wat is de impact die het bedrijf wil maken in de maatschappij? En om bij het aannemen van nieuwe medewerkers bewust door te vragen waarom ze bij het bedrijf willen werken. Waarmee kunnen zij zich identificeren, waartoe voelen zij zich aangetrokken, wat is hun droom voor het bedrijf, waar zien zij kansen voor het bedrijf om bij te dragen aan een betere maatschappij, etc. Naast het aannamebeleid is het belangrijk dat het gehele HR-beleid in lijn wordt gebracht met deze zienswijze en dat medewerker- en managementontwikkelprogramma's op dit uitgangspunt zijn gebaseerd. Teneinde een cultuur te creëren waarbij naast aandacht voor daadkracht, doelstellingen en resultaat (functionele infrastructuur) ook wordt gestuurd op gevoelselementen als trots, betrokkenheid en vertrouwen (emotionele infrastructuur). En ulтім: om het lef te hebben om medewerkers of managers die alleen denken en handelen vanuit het functionele stramien en niet vanuit een emotionele betrokkenheid, te vragen om het bedrijf te verlaten.


Dit alles is in lijn met de kernboodschappen van Jim Collins in zijn boek 'Good to great'. Het boek is een populair geschreven onderzoeksrapport waarbij een uitgebreid en langlopend onderzoek gedaan is naar wat (Amerikaanse) bedrijven over een zeer lange reeks van jaren succesvoller maakt dan referentiebedrijven. Enkele van de bevindingen: de leiders van deze bedrijven zijn bescheiden, doortastend, luisterend, vastberaden, liefdevol, confronterend, gedisciplineerd en hebben vertrouwen in de gekozen strategie. En er is een cultuur waarbij iedereen gedisciplineerd, vol vertrouwen, open en intrinsiek gemotiveerd is. De schrijver raadt dan ook onder meer aan: *'Eerst goede mensen; de selectie van de beste, niet de duurste, mensen is veel belangrijker dan visie of strategie.'*

OEFENING

*Hoe is bij jou de balans tussen aandacht voor de functionele en emotionele infrastructuur? De oefening is om de komende weken bewust een bedrijfsverhaal te creëren en te vertellen ten aanzien van waar jouw bedrijf voor staat en welke impact het in de maatschappij wil bereiken. En als je wilt weten aan welke elementen zo'n verhaal moet voldoen lees dan het artikel **(bedrijfsverhalen)**.*

Lang leve de emotionele verbinding!





GEHEIM

6

7 VERSCHILLEN TUSSEN EEN GROEP EN EEN TEAM

Meer met minder

Sinds jaar en dag neemt de druk op organisaties toe om meer resultaat te bereiken met minder middelen. Kostenbesparingen en procesoptimalisaties worden doorgevoerd en de wijze waarop wordt samengewerkt moet effectiever en efficiënter. Gevolg: organisatiestructuren worden platter, aansturing vindt meer en meer op afstand plaats en werknemers zijn lid van meerdere (virtuele) teams. Althans, er wordt van uitgegaan dat het teams zijn. In de praktijk zie ik echter dat er vaak over teams wordt gesproken terwijl het eigenlijk gewoon een groep is. Zit daar dan een verschil in? Ja! In dit artikel worden zeven belangrijke verschillen tussen een groep en een team besproken.

- 1 Bestaansredenen.** Binnen een groep is de overheersende gedachte dat men is samengevoegd vanwege administratieve redenen. Om de 'span of control' beheersbaar te houden of juist om een managementlaag eruit te kunnen snijden. Binnen een team is bij de leden het besef aanwezig dat ze door samen te werken in staat zijn een doel te bereiken dat groter is dan eenieders individuele kracht. Dat gezamenlijke doel bindt en verbindt.
- 2 Rolbekendheid.** Binnen een groep is eenieder vooral bezig met zijn eigen taak en is er weinig begrip en kennis van de taken van de andere groepsleden. Er is geen overzicht hoe ieder bijdraagt aan het eindresultaat. Dit is de basis voor onbegrip, achterdocht en eigen koninkrijkjes. Binnen teams zijn de leden doordrongen dat iedereen bijdraagt aan het eindresultaat en dat door inzicht te verkrijgen in elkaars werkzaamheden het proces kan worden gestroomlijnd.
- 3 Conflictoplossing.** Binnen een groep wordt bij conflicten over elkaar gesproken en wordt voor het oplossen ervan gekeken naar de manager. Hij is degene die ervoor moet zorgen dat problemen in de samenwerking worden opgelost. Binnen teams voelen de leden zich juist verbonden en nemen verantwoordelijkheid voor de onderlinge samenwerking. In plaats van over elkaar te praten wordt er met elkaar gepraat. De manager wordt alleen ingezet als conflicten (dreigen te) escaleren.
- 4 Vertrouwen.** Binnen een groep wordt wantrouwen ervaren waardoor de leden gaan letten op wat ze zeggen. Ze zorgen ervoor dat ze vooral geen 'domme dingen' zeggen. Dit gaat ten koste van creativiteit en probleemoplossing. Binnen een team is er vertrouwen wat leidt tot open communicatie waarbij ieders inbreng wordt gewaardeerd. Er wordt geluisterd en men beseft dat verschillende invalshoeken bijdragen aan het vinden van een oplossing voor problemen.

5 Aansturing. Binnen een groep stuurt de manager vanuit controle. De leden krijgen te horen welke taak ze moeten uitvoeren, wanneer dit gereed moet zijn en bij voorkeur hoe dit moet gebeuren. Ze worden gereduceerd tot 'handjes leveren'. Binnen teams wordt juist gestuurd vanuit betrokkenheid. Teamleden wordt gevraagd mee te denken over de doelstellingen en hoe deze te bereiken. Naast hun 'handen' wordt actief gebruik gemaakt van hun 'hoofd'. Immers, twee weten meer dan één.

6 Ontwikkeling. Binnen een groep is opleiding gericht op het (door)ontwikkelen van vaardigheden die direct benodigd zijn voor het goed uitvoeren van de taak waarvoor men is aangenomen. Daar wordt men immers voor betaald! Binnen teams wordt gestuurd op samenwerking, fouten toegeven en kwetsbaar opstellen. En dus is het belangrijk om naast vaktechnische opleidingen de leden ook trainingen aan te bieden op het gebied van o.a. persoonlijke ontwikkeling en teamdynamica.

7 Waardering. Binnen een groep worden resultaten nauwelijks gevierd; 'doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg.' Feedback gaat vooral over waar het fout is gegaan en wat er verbeterd moet worden. Successen die er zijn worden door de manager 'geclaimd'. Teams daarentegen weten hoe belangrijk het is successen gezamenlijk te vieren en trots te zijn op wat is bereikt. De manager beseft dat het zijn taak is de voorwaarden te scheppen om de teamleden te laten excelleren.

Hoe staat het er bij jou voor?

Werk je binnen een groep of een team? Wat we constateren is dat veel medewerkers en managers onvoldoende opleiding hebben om als team te presteren. Het is voor ons dan ook geen verrassing dat uit onderzoek van Team Coaching International is gebleken dat minder dan 10% van de door hen onderzochte teams zichzelf als High-Performing beschouwt. Dat wil zeggen, teams die de afgesproken doelstellingen bereiken, een sfeer neerzetten die uitnodigt tot samenwerking en waarbij de teamleden met de druk van verandering kunnen omgaan en minder kans maken op uitval.

OEFENING

*Wil je weten hoe jouw groep of team ervoor staat? Neem dan **contact** op om een teamscan uit te voeren of om je door ons te laten begeleiden bij het versterken van je team met behulp van het team diagnostic assessment (**download hier een voorbeeldrapport**). Investeren in kennis, inzicht en vaardigheden van resultaatgericht en verbindend werken leidt tot betere samenwerking, een plezierige werksfeer en een hoger rendement.*

Plezierig werken is beter werken





GEHEIM

7

STERKE PUNTEN LEIDERSCHAP

‘Beslist mee eens’

Het onderzoeksbureau Gallup heeft wereldwijd een onderzoek uitgevoerd waarbij aan 198.000 mensen de vraag is voorgelegd: ‘Bent u in de gelegenheid om iedere dag dat werk te doen waarin u het beste bent?’ Door de antwoorden te combineren met gegevens over de prestaties van de bedrijfseenheden waar deze mensen werkten ontstond een duidelijk inzicht. Daar waar de mensen de vraag met ‘beslist mee eens’ beantwoordden was er:

- 50% meer kans dat zij in een bedrijfseenheid werkten met een gering personeelsverloop;
- 38% meer kans dat zij in een productievere bedrijfseenheid werkten;
- 44% meer kans dat zij in een bedrijfseenheid werkten met een hoge tevredenheidsgraad.

Ook bij follow-up onderzoek bleef deze relatie overeind. Daar waar bedrijfseenheden hun scores voor productiviteit en klantloyaliteit wisten te verbeteren en waar eveneens minder verloop was, beantwoordden meer medewerkers de vraag met ‘beslist mee eens’. Op basis van deze inzichten loont het blijkbaar medewerkers werk te laten uitvoeren waarbij zij hun sterke punten kunnen inzetten. Het slechte nieuws is echter dat uit vervolgonderzoek van Gallup (2006) blijkt dat slechts 17% van de medewerkers tijdens een doorsnee werkdag ervaren dat ze vooral hun sterke punten kunnen gebruiken. Wat zou er gebeuren met de productiviteit en winstgevendheid als bedrijven in staat zijn om dit percentage te verhogen tot 30% of zelfs 60%? Als leidinggevendenden daadwerkelijk gaan selecteren en sturen op het benutten van de sterke punten van hun medewerkers?

Motivatie op het werk

Gallup heeft vervolgens in 2008 onderzoek gedaan naar de mate waarin medewerkers zich gemotiveerd voelen op hun werk. Ook hier weer duidelijke inzichten. In een werkomgeving waar de leidinggevende focust op de sterke punten van de medewerkers en stimuleert deze sterke punten in het werk in te zetten (‘strength based leadership’), geeft

73% van de medewerkers aan gemotiveerd te zijn. Daarentegen, in een omgeving waar de leidinggevende focust op waarin de medewerker moet verbeteren ('repair focus leadership') geeft slechts 9% van de medewerkers aan zich gemotiveerd te voelen.

En wat te zeggen van de volgende twee inzichten die Gallup heeft verkregen in de afgelopen 30 jaar waarbij mondiaal met 80.000 managers diepteinterviews zijn gevoerd. Daaruit blijkt dat 's werelds 'beste' managers uitgaan van twee veronderstellingen: ten eerste dat de talenten van iedere werknemer uniek en duurzaam zijn. Medewerkers kunnen NIET in alles competenties verwerven. Daarnaast gaan deze managers ervan uit dat de sterke punten (en dus NIET de zwakke punten) van een medewerker de meeste ruimte voor groei bieden. Deze managers steken veel energie in het vinden van het juiste talent voor iedere rol. Ze focussen op het te behalen resultaat (het WAT en WAAROM) in plaats van voor te schrijven welke regels en activiteiten moeten worden uitgevoerd (het HOE). Ook brengen zij de meeste tijd door met hun medewerkers en wordt iedereen op een eigen manier benaderd en aangestuurd.

Bewuste keuzen maken


Benut jij de sterke punten van je medewerkers en collega's? En zet jij jouw sterke punten in op een manier die past bij wat jij belangrijk vindt in deze wereld? Iemand die hiervoor een bewuste keuze heeft gemaakt is Narayanan Krishnan. Vlak voor zijn vertrek naar Europa zag deze veelbelovende en bekroonde chef-kok een oude man zijn eigen uitwerpselen eten. Hij was geschokt en besloot binnen een week zijn baan op te zeggen om voor daklozen, ouderen en geestelijk zieke mensen te zorgen en hen van eten te voorzien. Bekijk deze [door CNN gemaakte video](#) over het werk dat hij verricht. Hij is overigens ook uitgeroepen tot 1 van de 'CNN-Heroes' van 2010. Voor een volledige lijst van alle 'heroes' kun je [deze link](#) volgen.

OEFENING

Natuurlijk hoef je niet direct zulke impactvolle keuzen te maken. Maar hoe prachtig zou het zijn als je vooral werk verricht dat past bij jouw sterke punten? De oefening van deze keer heeft hiermee te maken. Wat zijn jouw sterke punten en in welke mate wil en kun jij deze inzetten? En ligt jouw persoonlijke focus op het ontwikkelen van je sterke punten of probeer je juist competenties die slecht zijn ontwikkeld (en wellicht helemaal niet bij jou passen) te leren? En om het belang van deze oefening te onderstrepen een laatste inzicht uit de onderzoeken van Gallup: mensen verlaten managers, niet bedrijven!

Geniet van je sterke punten!





GEHEIM

8

4 HORSEMEN OF THE APOCALYPSE

Stabiele relaties

Dr. John Gottman heeft meer dan 25 jaar onderzoek gedaan naar relaties. Zijn onderzoek is een wetenschappelijke benadering van de vraag: 'Wat zorgt ervoor dat relaties werken?' Op basis van de verkregen inzichten kan hij met grote zekerheid voorspellen of een relatie op langere termijn overeind blijft. Daarvoor kijkt hij hoe stellen (non)verbaal met elkaar communiceren. Eén van de conclusies van het onderzoek: stellen die een ratio van minimaal 5:1 van positieve versus negatieve uitingen hebben, hebben grote kans op een stabiele relatie. Denk daarbij aan positieve uitingen zoals interesse in elkaar, vragen stellen, empathisch zijn en aardig zijn. En bij de negatieve uitingen aan boosheid, bewust kwetsen, kritiek geven of zelfs vijandig zijn.

Ook heeft hij aangetoond dat het hebben van conflicten binnen een relatie prima is. Op een constructieve manier boosheid uiten klaart de lucht en brengt de relatie terug in balans. Anders wordt het wanneer binnen de conflicten regelmatig één of meerdere van de 'four horsemen of the apocalypse' (verwijt, minachting, verdedigen en 'stonewalling') wordt waargenomen. Uit zijn onderzoek komt naar voren dat als deze vier 'horsemen' chronisch aanwezig zijn dit in 80% van de relaties leidt tot een scheiding. En wanneer daarbij de herstelpogingen ook nog eens regelmatig worden afgewezen is er zelfs een kans van 90% dat de relatie eindigt.

- 1 Verwijt.** Er is verschil tussen het uiten van een klacht of het geven van een verwijt. Bij een klacht wordt aangegeven welk gedrag lastig wordt gevonden. Een verwijt gaat verder waarbij de persoonlijkheid of het karakter van de ander ter discussie wordt gesteld. Het probleem wordt bij de partner neergelegd. Bijvoorbeeld: 'Ik vind het vervelend dat je de dokter niet hebt gebeld om een afspraak te maken' is een klacht. Wanneer wordt gezegd: 'Ik vind het ongelooflijk dat je de dokter nog steeds niet hebt gebeld, wat ben je toch onverantwoordelijk' is er sprake van een verwijt. Een verwijt is onder meer te herkennen aan het gebruik van woorden als: altijd, nooit, waarom ben je zo..., typisch voor jou om..., etc. In het algemeen is het een vrouw die deze 'horseman' in het conflict inbrengt.
- 2 Verdedigen.** Het is een vrij natuurlijke reactie om middenin een conflict defensief te worden. Hoewel begrijpelijk draagt het niet bij aan de kwaliteit van de relatie. Vaak komt verdediging voort uit de spanning die wordt gevoeld. In plaats van dat wordt geprobeerd om de ander te begrijpen wordt eigen verantwoordelijkheid ontkennd, worden excuses gegeven of wordt een klacht beantwoord met een klacht. Onder meer te herkennen dat je jezelf blijft herhalen zonder te reageren op de ander of het gebruik van woorden als: het is niet mijn fout dat..., dat is niet waar..., ja maar..., jij bent degene die..., het is niet eerlijk, etc.
- 3 'Stonewalling'.** In plaats van dat het probleem of conflict wordt aangegaan onttrekt iemand zich mentaal of fysiek uit de relatie. Er wordt niet (meer) gereageerd op wat wordt gezegd of gedaan. Hoewel het nuttig kan zijn om dit af en toe toe te passen, is het destructief voor de relatie als het op regelmatige basis gebeurt. Verschillende vormen zijn: het onderwerp veranderen, wegstaren, weggaan/afzonderen of in stilte hullen. In het algemeen neigen mannen er meer naar om te 'stonewallen'.
- 4 Minachting.** Dit gaat een stap verder dan een verwijt. Het is het openlijk tonen van geen respect en het bewust beledigen of zelfs onderuit halen van (de eigenwaarde van) de ander. Hierbij worden onder meer scheldwoorden of vijandige humor gebruikt, worden sarcastische opmerkingen geplaatst of wordt een persiflage van de ander gemaakt. Bijvoorbeeld: 'Ik werk me de hele dag een slag in de rondte om alles te regelen voor de kinderen en het huishouden en als je eindelijk thuiskomt laat je je op de bank vallen en verander je in een vormloos hoop mens. Wat ben je toch een lamelndige man! Ik snap niet wat ik ooit in je gezien heb.'

Hoewel het onderzoek zich heeft toegelegd op huwelijksrelaties, zijn de opgedane inzichten ook toepasbaar binnen vriendschappen of werkrelaties. Dus als binnen bijvoorbeeld een team één of meerdere van deze 'horsemen' zich met regelmatigheid laat gelden is er werk aan de winkel. Wat te doen in zo'n situatie? Daarvoor zijn op Youtube meerdere filmpjes te vinden (zoek op 'John Gottman') of neem contact met ons op. We willen je attent maken op een korte film waarin een belangrijke factor wordt uitgelegd waarom sommige herstellingspogingen wel, en andere herstellingspogingen niet werken. In essentie gaat het daarbij om hoeveel 'geld' er op de 'emotionele bankrekening' van de ander staat. Je kunt de film via [deze link](#) bekijken.

OEFENING

Ga eens na in welke mate binnen jouw team, vriendschap of (zakelijke) relatie deze 'horsemen' voorkomen. Wees daarbij eerlijk over je eigen aandeel. En als blijkt dat ze regelmatig aanwezig zijn, besluit dan wat je hier mee wilt. Ben je bereid te investeren om de relatie te verbeteren? Of laat je het voor wat het is met een grote kans dat de relatie op termijn eindigt? Welke keus je ook maakt, doe het bewust. En wil je veranderen... wacht dan niet tot morgen maar kom vandaag nog in actie.

Geniet van succesvolle relaties!



GEHEIM

9



HET GESPREK

Hoe was je weekend?

Het is maandagochtend en je loopt de vergaderruimte binnen. *'Hoi Pieter, hoe is je weekend geweest?'* *'Geweldig, en de jouwe?'* *'Ook goed, dank je wel. Wat staat er voor vandaag op de agenda?'* En het gesprek gaat verder over het werk. Herkenbare situatie? Dit soort uitwisseling van beleefdheden omschrijft Otto Scharmer in zijn boek 'Theorie U: Leiding vanuit de toekomst die zich aandient' als een **gesprek op het eerste niveau: 'downloaden'**. Er wordt op basis van (ongeschreven) regels gecommuniceerd. In het voorbeeld een ritueel wat geldt bij ontmoetingen. En zo zijn er vele varianten. Bijvoorbeeld de vraag 'Hoe gaat het met je' waarop veelal het antwoord 'Goed, dank je' komt. Maar wat als je je niet goed voelt? Op dit gespreksniveau hou je het voor je want het is 'not done' om je echte gevoel te benoemen. En als je besluit het wel te zeggen, hoort de ander het dan überhaupt? En hoeveel tijd en ruimte is er om dan door te praten?

Een gesprek op niveau

Een ander voorbeeld van een gesprek op het 1e niveau is een overleg waarbij vragen worden gesteld om informatie te achterhalen. Bijvoorbeeld die projectmanager die wil weten of het project op schema ligt en dus vragen over de voortgang stelt waarbij hij alleen geïnteresseerd is in het antwoord en geen tegengeluid of andere zaken wil horen. In plaats van een gesprek ontstaat daardoor een 'vraag-antwoord' spel, nog net niet een ondervraging. En hoe groter de kloof tussen wat in het formele gesprek wordt gezegd ('we liggen op schema') en daar waar de werkelijkheid wordt

uitgesproken ('we krijgen het probleem maar niet opgelost') des te groter is de kans dat op een gegeven moment het systeem uit elkaar valt.

Dan is er het tweede gespreksniveau; het 'debat'. Op dit niveau zeggen de deelnemers van het gesprek openlijk wat ze voelen en denken in plaats dat men zich schikt naar de heersende opvatting (niveau 1). Afwijkende standpunten zijn mogelijk. Sterker, het wordt aangemoedigd deze afwijkende standpunten te hebben en te uiten omdat hierdoor nieuwe inzichten en mogelijkheden ontstaan. Een gedachte die bij dit niveau hoort is 'Just because you're different doesn't mean you're wrong'.

Dit tweede niveau heeft ook een keerzijde. Je hebt niet alleen je eigen inzichten, maar ze zijn dermate belangrijk voor je dat je niet van plan bent hiervan af te wijken. En in plaats van een gesprek over de verschillende standpunten ontstaat een debat. Kenmerkend is dat je met argumenten probeert de ander te overtuigen van jouw gelijk. En tevens sta je er niet voor open om de argumenten en standpunten van de ander écht te begrijpen. Je luistert dan ook naar waar het standpunt van de ander niet klopt, waar de gaten zitten in de redenering zodat je het onderuit kunt halen. De kans is groot dat de relatie verhardt.

Het derde gespreksniveau: de 'dialogo'. Er zijn wederom verschillende standpunten. Echter, op dit niveau ga je luisteren om de ander te begrijpen. Je probeert niet langer de tegengestelde mening te 'verslaan' maar luistert empathisch en met belangstelling. Hierdoor krijg je nieuwe inzichten en kun je van daaruit bekijken wat dit betekent voor jouw standpunt. Je kijkt op dit derde niveau als het ware door de ogen van de ander in plaats van dat je bezig bent om je ingenomen standpunt te verdedigen (niveau 2).

De overstap van niveau 2 naar niveau 3 is een lastige. Het vraagt om echt onbevooroordeeld te willen luisteren naar de ander. Om je eigen waarheid (tijdelijk) los te laten en op zoek te gaan naar de waarheid in de mening van de ander. Je geeft hem daarmee erkenning voor zijn gedachten en mening (wat overigens niet betekent dat je de ander gelijk geeft). Dat kan als verlies voelen van je eigen 'positie'. En als je met de ander in een conflict zit is deze overstap dan ook helemaal lastig.

In de praktijk zien we dat mensen slecht bereid zijn deze overstap te maken omdat de emotie 'eerst moet de ander mij erkennen, daarna wil ik pas naar hem luisteren' opkomt. Hoe begrijpelijk deze emotionele reactie ook is, als je echt uit het conflict wilt komen is het nodig dat jij of de ander deze hang naar erkenning loslaat en bereid bent de overstap te maken naar niveau 3. Mocht dit geen van beiden lukken dan bestaat uiteindelijk de kans dat het conflict resulteert in het uit elkaar gaan van de partijen. Hierbij ontstaan uiteindelijk 2 verliezers. Een voorbeeld hiervan wordt bezongen door Beyonce met het lied 'Listen' dat komt uit de prachtige film 'Dreamgirls'. Volg [deze link](#) voor het lied en de songtekst.

Tot slot is er het vierde gespreksniveau: 'presencing'. Dit is een haast ongrijpbaar niveau waarbij de eigen meningen en zelfreflecties volledig worden losgelaten. Het gesprek gaat over wat de gehele groep belangrijk vindt zonder dat het onderwerp expliciet benoemd hoeft te worden. Er ontstaat een gevoel van een unieke en diepe verbondenheid tussen jou en je gesprekspartners waardoor je in staat bent de werkelijkheid volledig los te laten en samen met de anderen een nieuw inzicht te creëren. Het is als de hechte band met goede vrienden. Ook al heb je hem of haar jaren niet gezien, zodra je elkaar weer tegenkomt klikt het direct en is die speciale band er weer. En zo werkt het ook bij groepen die dit gespreksniveau bereiken. Overigens, als je het eenmaal hebt ervaren is het makkelijker om hier naar terug te keren.

OEFENING

Als je een gesprek of conflict hebt met iemand kijk dan eens op welk gespreksniveau JIJ (dus niet de ander) aan het communiceren bent. En bepaal op welk niveau je zou willen communiceren. En indien daar verschil tussen zit... stap over je emotionele blokkade heen en kom in actie!



A close-up photograph of a person's face, focusing on their mouth as they stick their tongue out. The person has light brown hair and is wearing a light blue t-shirt. The background is slightly blurred, showing what appears to be a wooden fence or railing.

GEHEIM

10

‘LASTIGE’ MEDEWERKERS

Ja maar...

Geregeld krijgen we de vraag wat je als leidinggevende of als team moet doen met iemand die niet goed wil samenwerken. Zo’n soort lastig persoon die zich ‘asociaal’ gedraagt (wat dat ook moge zijn), die steeds ‘ja maar...’ blijft zeggen (en daarmee dus eigenlijk nee zegt), die ‘ja’ zegt maar ‘nee’ doet (je kunt niet op hem rekenen), etc. Moet je hem straffen, isoleren, taakgericht aansturen of gewoonweg negeren? Dit zijn vooral oplossingen vanuit een negatieve benadering. Binnen de ‘Babemba tribe’ in Zuid-Afrika hebben ze een fundamenteel andere oplossing. Als een persoon zich onrechtvaardig of onverantwoordelijk gedraagt wordt hij in het centrum van het dorp geplaatst. Al het werk stopt en elke man, vrouw en kind verzamelt zich in een grote cirkel rondom deze persoon. Vervolgens spreekt ieder lid van de stam één voor één tegen de ‘aangeklaagde’. Ze benoemen alle goede dingen die deze persoon heeft verricht in zijn leven. Elke gebeurtenis en elke ervaring die wordt herinnerd wordt gedetailleerd en nauwgezet verteld. Al zijn positieve eigenschappen, goede daden, krachten en vriendelijkheid worden uitgebreid benoemd en geprezen. Dit ritueel kan enkele dagen doorgaan. Ter afsluiting wordt een lied gezongen dat bij deze persoon past, dan wordt de cirkel verbroken, vindt een opgetogen viering plaats en wordt de persoon zowel symbolisch als letterlijk opnieuw verwelkomd binnen de stam.

Een heel andere conclusie

Hoewel het waarheidsgehalte van bovenstaand verhaal wordt betwijfeld, blijft de essentie van het verhaal staan dat ‘correctie’ van ongewenst gedrag niet zit in straffen, maar juist in een liefdevolle benadering en iemand herinneren aan de eigen identiteit. Als iemand zichzelf herkent en ook onvoorwaardelijk accepteert valt de aandrang weg zich af te zetten tegen de ander. In welke mate wij in het rationele westen ook deze methode kunnen (of willen) toepassen is de vraag. Wij zijn ervan overtuigd dat als je vanuit een positieve blik blijft kijken naar mensen, hoe moeilijk dat soms ook is, dit een investering is die zich vanzelf terugbetaalt. Ieder wordt immers positief geboren en is van nature gemotiveerd. Dat er omstandigheden zijn waardoor iemand dit is kwijtgeraakt, wil niet gelijk zeggen dat die persoon onwillig is. Dus in plaats van te zeggen dat die ‘ander’ lastig is, verdiep je eens in hem. Wat drijft hem, wat maakt dat hij het gedrag vertoont wat je ziet? En dan kun je weleens tot een heel andere conclusie komen!

Drie vragen

Misschien heeft het wel te maken met onduidelijke of slechte afspraken binnen de werkomgeving. Het blijkt dat als binnen de organisatie of afdeling onduidelijkheid bestaat ten aanzien van het gezamenlijk doel, taak/rol of procedures/werkafspraken, dit leidt tot een slecht samenwerkend team en 'lastige' medewerkers. Bijvoorbeeld als twee of meer mensen keuzen maken op basis van verschillende doelen (en dit niet van elkaar weten) dan gaat dat vroeg of laat tot problemen leiden. Men begrijpt elkaars keuzen niet, heeft er een mening over en als er niet over gesproken wordt kan dit leiden tot slechte onderlinge verhoudingen. De negatieve gevoelens die mensen daarbij ten opzichte van elkaar hebben zijn dan wel echt, maar het zijn uiteindelijk symptomen van een slechte coördinatie. Toch wordt in de praktijk makkelijk de 'schuld' neergelegd bij de medewerker: hij is onwillig, werkt altijd maar tegen, wil niets, is vervelend, etc. Hoewel... soms heb je ook mensen die 'gewoon' vervelend zijn.

Als je zelf last hebt van een slecht samenwerkend team of 'lastige' medewerkers, stel jezelf dan eens de volgende drie vragen.

- 1 Vraag je allereerst af of binnen je afdeling en bij jouw medewerkers eenduidigheid en acceptatie bestaat over de gemeenschappelijke doelen. Deze doelen zijn de basis van betrokkenheid, geven richting en verenigen de mensen binnen je afdeling. Het is het fundament onder alle uit te voeren activiteiten.
- 2 De tweede vraag heeft te maken met helderheid van afspraken ten aanzien van taak- en rolverdeling. Is het voor iedereen duidelijk waarop hij aangesproken kan worden om de resultaten te behalen, wat zijn specifieke kerntaken zijn, maar ook wat ieders bijdrage is naar andere teamleden en aan het totale proces. Belangrijk daarbij is dat onderling wordt uitgesproken welke verwachtingen er zijn ten aanzien van de taak en rol van iemand anders. De niet uitgesproken verwachtingen creëren immers op termijn onduidelijkheid en weerstand, leidend tot afnemende samenwerking binnen het team en energie die wegvloeit.
- 3 De laatste vraag heeft te maken met helderheid hoe het team tot besluiten en resultaten komt. Zijn er procedures en werkafspraken gemaakt ten aanzien van de onderlinge samenwerking? En hoe wordt omgegaan met het natuurlijke spanningsveld ten aanzien van de samenwerking als geheel en de behoefte aan individuele speelruimte daarbinnen.

OEFENING

Heb je lastige medewerkers? Ga op zoek waar binnen de structuur onduidelijkheid is wat leidt tot 'lastig' gedrag. Uiteraard geldt dit principe eveneens voor de omgang met collega's, vrienden, gezinsleden, teamgenoten, etc. Dus voordat je mensen ook buiten je werkomgeving tot 'lastig' bestempelt, doorloop eerst eens de drie vragen.

Geniet van 'lastige' mensen!



GEHEIM

11

(MIS)COMMUNICATIE

Mensen kijken

Wat is het toch heerlijk om op een terras te zitten en mensen te bekijken. En uiteraard een mening over ze te hebben op basis van gezichtsuitdrukking, manier van lopen, kleding, parfum, gebruik van handen, etc. En dat is wat we eigenlijk de hele tijd doen. We interpreteren continu hetgeen we zien, horen, voelen, proeven en ruiken én bepalen voor onszelf dat dit de 'werkelijkheid' is. Onze werkelijkheid wel te verstaan.

Taal en betekenis

Zo gaat dat ook met taal. We gebruiken taal om met elkaar te communiceren en gaan er dan van uit dat de ander begrijpt wat we bedoelen. Soms gaat dit goed, maar soms ook niet. Op zich is dat heel logisch, want taal is een 'medium' waarmee binnen onze hersenen nog van alles wordt gedaan. De gesproken of geschreven taal (externe wereld) wordt binnen onze hersenen (interne wereld) omgezet in betekenis en beeld én er wordt op basis van ervaringen een emotie aan gekoppeld. Bijvoorbeeld, als we je vragen wat het woord 'hond' betekent, dan heb je daarbij direct een beeld paraat (bijvoorbeeld van een 'pitbull'). Immers, onze hersenen denken in beelden. Als we je vervolgens vragen een eenduidige definitie te geven van het woord 'hond', dan kom je daar best aardig ver mee. De vraag is echter of jouw definitie ook mijn (Marco Buschman) hond omschrijft. Want als ik aan een hond denk komt bij mij het beeld van 'Pablo' op. Een zwartwitte cocker spaniel met grote hangoren en een klein staartje waar ik vroeger thuis mee ben opgegroeid. Het feit dat we dus beiden aan één specifiek woord verschillende beelden én betekenis koppelen, kan leiden tot begripsverwarring waarmee de basis voor miscommunicatie is gelegd.

Taal en emotie

Los van het beeld en de betekenis die ik geef aan het woord 'hond' komt er bij mij ook direct een blij gevoel op. Ik denk dan terug aan het uitlaten van Pablo in het Sterrebos in Schiedam. Hoe ik daar met hem liep, met het tenn racket de bal weg sloeg en hij de bal ging halen. Tot hij zo moe was en met zijn heftig schuimende tong naast me ging liggen en weigerde de bal te halen. Geweldig! Echter, iemand die vroeger in zijn jeugd door een hond is gebeten kan door de ervaring bij het woord hond juist heel nare gevoelens krijgen. En deze emotionele beleving heeft vervolgens weer invloed op zijn manier van denken en communiceren over het onderwerp. Met andere woorden: zelfs in het uitzonderlijke geval dat jij en ik ten aanzien van één woord 100% dezelfde betekenis en beeld hebben, dan nog kan op basis van een andere ervaring een ieder van ons er andere emotie bij hebben en dat zal per definitie onze communicatie beïnvloeden!

Volledig onbewust

De kans op miscommunicatie wordt verder vergroot doordat het koppelen van betekenis, beelden en emotie aan woorden voor het grootste deel volledig onbewust gebeurt. Kijk maar eens wat er gebeurt terwijl jij dit E-book leest. Je hoeft niet na te denken over de betekenis van de woorden; je begrijpt direct wat er staat. En terwijl je aan het lezen bent vorm je een mening en heb je er een emotie bij. Dit gaat volautomatisch!

Kijk eens naar de volgende tekst: 'Vlgonen een oznrdeek op een Eglnese uvinretsiet mkaat het niet uit in wlkee vloogdre de ltteers in een wrood saasn, het einge wat blegnaijrk is is dat de eretse en de ltaatse ltteer op de juitse patals saasn. De rset van de ltteers mgoen wllikueirg gpletaast wdoren en je knut vrevoglens gwoeon lzeen wat er saatt. Dit kmot odmat we niet ekle ltteer op zich lzeen maar het wrood als gheel!'. En, was dat heel moeilijk? Of let eens bewust op als je met iemand in gesprek bent hoe snel de woorden over en weer gaan. Ben je continu bewust aan het nadenken over wat je gaat zeggen en welke woorden je daarvoor kiest of word je ook wel eens verrast door wat er uit je mond komt?

OEFENING

*Iedere keer als iemand aan je vraagt: 'Begrijp je wat ik bedoel?' vraag je jezelf **BEWUST** af of je echt begrijpt wat de ander bedoelt (je **weet** wat de ander bedoelt) of dat je het vooral hebt geïnterpreteerd op basis van eigen betekenis, beelden en emoties (je **denkt te weten** wat de ander bedoelt). In het laatste geval zeg je dus 'nee' tegen de ander en vraag je verder door op betekenis, beelden en emotie die de ander bij het onderwerp heeft. Om over na te denken: indien je geen vragen hebt gesteld dan heb je per definitie geïnterpreteerd!*

Geniet van je (mis)communicatie!



ENERGIEKE BIJEENKOMSTEN

Optimaal inzetten

In het Tijdschrift voor Coaching (maart 2009) staat een artikel over Marc Lammers. Hij is een moderne, innovatieve coach die 'zijn' Nederlandse hockeydames leidde naar een Wereld- en Olympische titel. Enkele van zijn 'geheimen' om te komen tot deze excellente resultaten zijn 1-op-1 te vertalen naar het bedrijfsleven: kijk naar kwaliteiten, stimuleer het conflict, geef verantwoordelijkheid en durf te innoveren.

1 Kijk naar kwaliteiten betekent dat je in plaats van te kijken naar waar iemand niet goed in is je juist op zoek gaat naar zijn/haar kwaliteiten. Als deze zijn onderkend, onderzoek je samen hoe ze optimaal kunnen worden ingezet binnen het team en het bedrijf. Deze gedachte is direct te linken aan 'Appreciative Inquire' (waardierend onderzoek), een stroming die binnen het bedrijfsleven steeds meer gehoor krijgt. Het is een door de Amerikaan David Cooperrider bedachte methode waarbij het uitgangspunt is om niet 'problemen op te lossen' of 'zwakke punten te verbeteren', maar juist datgene wat wel goed gaat in de organisatie eruit te lichten en op basis daarvan plannen te maken, te verbeteren en te veranderen. Terug naar Marc Lammers, die een prikkelende uitspraak doet ten aanzien van dit thema: 'In Nederland wordt voor 80 procent gecoached op beperkingen. Dat leidt tot eenheidsworst. Die vier wordt een zes en die acht ook'. In welke mate geldt dat ook voor jou? Probeer je in je dagelijkse werk de 'zwakke' kant van iemand te ontwikkelen of juist zijn/haar 'sterke' kant zo optimaal mogelijk in te zetten?

2 Stimuleer het conflict betekent niet dat je conflicten met de mantel der liefde gaat toedekken maar juist stimuleert om elkaar de waarheid te vertellen. Je bent blij met elke opstoot. Niet iedereen hoeft vrienden te worden zolang ze elkaar maar respecteren om hun specifieke kwaliteiten. Conflicten binnen teams horen er gewoon bij! Dit wordt ook in het werk van Bruce Tuckman over stadia van groepsontwikkeling benadrukt. Hij onderkent

vijf fasen van ontwikkeling: 'forming' (ontstaan), 'storming' (conflictfase), 'norming' (samenhang), 'performing' (prestatie) en 'adjourning' (afscheid). Vooral in de tweede fase krijgt de groep met conflicten te maken. In deze fase proberen de leden hun positie in de groep in te nemen. Dit leidt onvermijdelijk tot een strijd wanneer ideeën van de teamleden met elkaar op gespannen voet staan. Daarbij is het van essentieel belang dat de teamleden deze onderlinge conflicten zelf leren oplossen. Geef hier ruimte voor terwijl je zelf neutraal blijft. Lukt jou dat ook? Probeer je conflicten te smoren of durf je ze juist aan te moedigen?

3 Geef verantwoordelijkheid betekent dat je in plaats van koersbepalende monologen te houden je in dialoog gaat met de ander. Je wilt bereiken dat je teamleden zich persoonlijk betrokken gaan voelen met het doel, de weg er naar toe én met passie aan de slag gaan. Dat betekent dus vragen stellen, teamleden betrekken bij het proces en ruimte en verantwoordelijkheid geven. Het vergt een coachende stijl met nieuwsgierigheid als basishouding. Het betekent onder meer het durven loslaten van je eigen ideeën ten aanzien van de beste oplossing en te vertrouwen op de route die je teamleden voorstellen. Over deze coachende stijl is veel literatuur verschenen en zijn vele trainingen te volgen. Mijn vraag aan jou: hoeveel verantwoordelijkheid geef jij aan je teamleden? Geef je ze schijninspraak of durf je echt jouw ideeën los te laten en hun route te volgen?

4 En dan het laatste 'geheim': durf te innoveren. Dat betekent het lef hebben om te breken met bestaande denkpatronen en iets nieuws te proberen. En dat nieuwe hoef je niet per se zelf te bedenken. Kijk bijvoorbeeld eens naar [de video](#) waarin Steve Balmer (voormalig topman van Microsoft) een enorme 'energieboost' geeft aan de aanwezigen op een grote conferentie. Zie jij jezelf dit doen? Het is wellicht een stijl die niet direct past binnen de 'Nederlandse bedrijfscultuur'. Maar toch... hoeveel vergaderingen en (team)bijeenkomsten maak jij mee waar je merkt dat de energie is weggezakt en waar een 'energieboost' nodig is? Waarschijnlijk te vaak.

OEFENING

De laatste oefening is om de komende weken minimaal 5 keer vooraf, tijdens of na afloop van een vergadering of een bijeenkomst zelf een energieboost te geven door een 'energizer' toe te passen. Kijk eens wat de impact daarvan is.

Geniet van energieke bijeenkomsten!



TOT SLOT: WIL JE DOORPRATEN HOE BOVENSTAANDE EN ANDERE INZICHTEN JOU KUNNEN HELPEN JEZELF OF JE TEAM(LEDEN) DOOR TE ONTWIKKELEN NEEM DAN VRIJBLIJVEND **CONTACT** MET ONS OP.

Over COURIUS:

Specialisten in de menskant van veranderen

Het lezen van dit E-book heeft je aangezet om te reflecteren op hoe succesvol jouw team is. Je bent bevestigd in wat een high-performing team onderscheid van reguliere teams, je hebt nieuwe inzichten verkregen en je bent middels de oefeningen aan de slag gegaan met het (door)ontwikkelen van jezelf en je team. Daarmee draag je bij aan het creëren van duurzame samenwerking en werkplezier van jezelf, voor je teamleden en de organisatie waarvoor je werkt. En dat leidt tot krachtige resultaten. Deze ontwikkeling van jezelf, je team en je organisatie is een continu proces van nieuwsgierig zijn, inspireren, reflecteren, experimenteren, falen, herstellen, doelen halen en successen vieren. COURIUS ondersteunt je daar graag bij.

Gepassioneerd team

We zijn specialisten in de menskant van veranderen. Ons team bestaat uit enthousiaste en gemotiveerde mensen met passie voor hun vak. Wij hebben vele jaren praktijkervaring als managers, adviseurs, trainers, executive coaches en teamcoaches. Wij hebben de kennis en expertise om jou, je team en je organisatie optimaal te ondersteunen.

Impact door ervaringsgerichte aanpak

Al doende leert men, en al lerende doet men. Bij het ontwerpen en uitvoeren van onze interventies werken we mee in de praktijk door jouw uitdagingen voorop te zetten. Ervaringsgericht leren is dus onze standaard, maar ieder mens heeft een eigen leerstijl, daarom wisselen we af in leervormen en werkwijzen. Dat betekent dat we werken in het hier en nu en we je laten ervaren waar het over gaat. Dat doen we met als uitgangspunt dat het bij de effectiviteit van gedrag nooit om 'goed' of 'fout' gaat, maar om het effect van het gedrag op de ander. Daarbij leveren we confronterende maar tegelijkertijd respectvolle feedback. Zo kan jij, en kunnen ook je team en je organisatie veranderen ... en groeien.

Wat mogen wij voor je betekenen?

COURIUS heeft een uitgebreid aanbod op het gebied van leiderschapstrajecten, (incompany) masterclasses, trainingen, business coaching, teamontwikkeling en organisatieontwikkeling. Deze vind je op [courius.com](https://www.courius.com).

We werken met trots en plezier voor grote, internationale merken én voor klanten die misschien minder bekend maar net zo ambitieus en uitdagend zijn. Enkele voorbeelden van wat zij ons vragen:

- Realiseer persoonlijke groei door business, life en executive coaching.
- Geef onze teams inzicht in hun sterke en ontwikkelpunten, en daarna actie.
- Bereid onze high-potentials voor op de zwaardere managementposities.
- Help ons leiderschap (door) te ontwikkelen en het ondernemerschap te stimuleren.
- Zet ons team dat is vastgelopen weer op de rails en breng daar nieuw elan in.
- Geef ons inzicht in wat high-performance voor onze organisatie kan betekenen.
- Inspireer ons over thema's als samenwerking, teamontwikkeling en leiderschap

Wil je ontdekken wat we voor jou, je team of je organisatie kunnen betekenen? Neem dan vrijblijvend contact op. Bel ons op 0412-752633 of mail ons op info@courius.com. Tot snel!

INSPIRATIEBRONNEN

The Arbinger Institute (2007).

Anatomie van de vrede. De kern van conflicten aanpakken. Kampen: Ten Have.

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2008). *Reframing Organizations.*

Artistry, Choice, and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Buschman, M.M. (2016). *Verbindend Vermogen.*

Vergroot je impact op de ander, je team en je organisatie. Baarn: S2 Uitgevers.

Covey, S.M.R. (2012). *De snelheid van vertrouwen.*

Dat wat alles verandert. Amsterdam: Business Contact.

Duhigg, C. (2016). *What Google learned from it's quest to build the perfect team.*

The New York Times Magazine: <http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.

Fisher, L. (2010). *Zwermintelligentie.*

Over slimme groepen en domme massa's. Amsterdam: Maven Publishing.

Goleman, D. (1996), *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ.*

Londen: Bloomsbury Publishing PLC.

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2012). *The Leadership Challenge.*

How to make extraordinary things happen in organizations (fifth edition). San Francisco: Jossey-Bass.

Kuipers, B. & Groeneveld, S. (2014). *De kracht van high performance teams.*

Zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector. Amsterdam: Mediawerf.

Lencioni, P. (2002). *De 5 frustraties van teamwerk.*

Hoe je ervoor zorgt dat het samenwerken leuk blijft. Amsterdam: Business Contact.

Pink, D.H. (2010). *Drive. De verrassende waarheid over wat ons motiveert.*

Amsterdam: Business Contact.

Schoor, J. van der & Wiel, G. van de (2013). *Teams van de toekomst.*

Leidinggeven aan het nieuwe samenwerken. Den Haag: Academic Service.

Waal, A. de (2013). *Hoe bouw je een high-performance organisatie?*

De vijf universele factoren van excellent presteren. Culemborg: Van Duuren Management.

COPYRIGHT

COURIUS, specialisten in de menskant van veranderen, moedigt gebruik en verspreiding van onze artikelen, E-books en/of diensten inclusief onze naam zeer aan. Maar er zijn ook grenzen aan dit gebruik. Daarom vragen we je de volgende richtlijnen in acht te nemen.

Algemeen

Al het materiaal uit dit gratis E-book en op onze site kun je kosteloos gebruiken voor persoonlijke of educatieve doeleinden. Voor het gebruik van een artikel in een lokale nieuwsbrief of op je eigen website hoef je geen toestemming aan COURIUS te vragen, zo lang je je aan onze richtlijnen houdt.

Het gebruik van het materiaal en/of onze naam en logo is nadrukkelijk verboden voor persoonlijk gewin of commercieel gebruik, tenzij na expliciete toestemming van COURIUS.

Artikelen

Artikelen gepubliceerd door COURIUS mag je voor persoonlijke of educatieve doeleinden gebruiken, mits je bijgaande informatie met een werkende link naar genoemde website opneemt: 'Deze tekst is overgenomen met toestemming van COURIUS. Ga naar <https://courius.com> om zelf de nieuwste artikelen over persoonlijke-, team- en organisatie-ontwikkeling te ontvangen.'

Indien in de artikelen in dit E-book of op onze website een bron wordt vermeld of copyright-informatie wordt gegeven, neem deze naamvermelding of copyright-informatie dan ook over in je tekst. Artikelen en teksten van derden blijven intellectueel eigendom en copyright van deze derde partijen. Toestemming voor gebruik hiervan moet aan deze originele bronnen gevraagd worden.

Linken naar onze website

We vinden het geweldig als je naar onze website en onze artikelen linkt. Daarvoor heb je niet onze expliciete toestemming nodig. Je mag naar onze homepage linken of naar één van de overige (blog) pagina's. Informatie delen via bijvoorbeeld Facebook, LinkedIn en Twitter juichen we ook toe.

Contact

COURIUS B.V.

Postbus 47935

2504 CE Den Haag

info@courius.com

<https://courius.com>

COLOFON

Tekst: Marco Buschman, Jaco van der Tang

Redactie: Guido van de Wiel, Wheel Productions

Grafisch ontwerp: Zeevonk grafisch ontwerp | fotografie

Fotografie: Shutterstock