VanLit Management Consultants

Van individuele foto's naar De Groepsfoto

Ontwikkelassessments
Selectieassesments
Teamontwikkeling

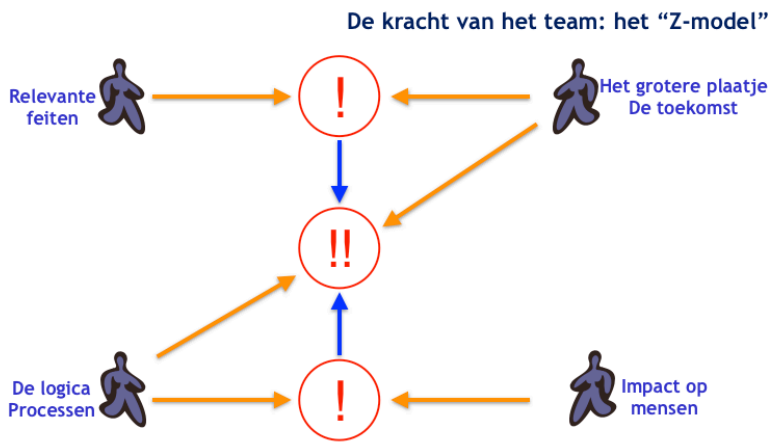
Inhoudsopgave

1. Groepsfoto (of film?)
2. Stap 1: Resultaatgerichtheid
3. Stap 2: Zelfsturing
4. Stap 3: Methodiek
5. Stap 4: Sociale gerichtheid
6. Stap 5: Openheid
7. Stap 6: Het Samenhangende Verhaal

Groepsfoto of film?

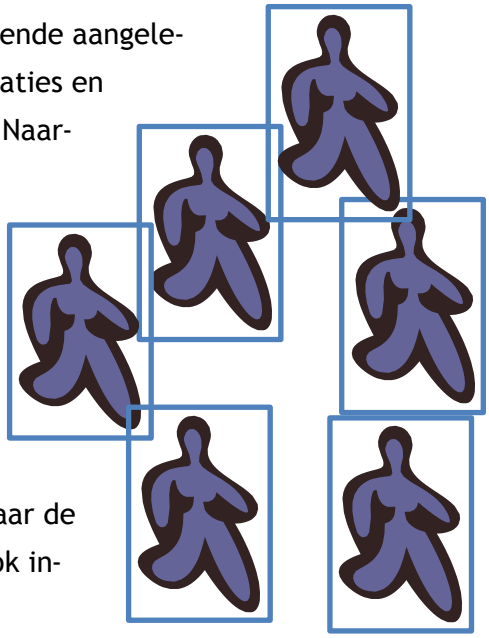
Inleiding

De workshop "Groepsfoto" is de workshop waarin we samen met een team op basis van de individuele assessments (individuele foto) de "groepsfoto" opbouwen.
In deze vaak intensieve workshops worden veel zaken duidelijk. Soms praktische aspecten als "de kunst van het vragen stellen", maar vrijwel altijd komt er echter een onderwerp op tafel waar de dynamiek alleen verklaard kan worden op basis van dieper liggende factoren, dan hebben we het over waarden. Op basis van deze "momenten van de waarheid" wordt al snel duidelijk dat teamleden veel discussies voeren zonder een duidelijk beeld van de overtuigingen c.q. waarden die bij de collega's leven. De discussie spitst zich dan al snel toe op de praktische aanpak en dan komen de "stijlverschillen" vaak dominant naar voren. De conclusie dat de collega "het" niet begrijpt is snel getrokken. Dat is, voorzichtig uitgedrukt, jammer. In vrijwel alle workshops komen deze "momenten van de waarheid" aan de oppervlakte, vaak met de heftigheid waarmee de discussie eerder werd gevoerd. Opnieuw ontstaat dan een sfeer van "je begrijpt het niet", soms herhalen mensen hun standpunt nog eens met de de bedoeling om "het" nog een keer goed uit te leggen. Vaak haken mensen echter (opnieuw) af.
Deze situatie verandert echter drastisch zodra ik de deelnemers de vraag stel "vanuit welke overtuigingen kijk je naar "het"?". Dan blijken er nauwelijks verschillen tussen de individuele overtuigingen c.q. waarden. Wel werd in een van de workshops duidelijk dat de manager die ziekteverzuim benaderde op basis van de feiten (het spreadsheet) en de manager die vertrok vanuit de menskant tegenover elkaar kwamen te staan. Beiden bleken echter de waarde te koesteren dat respect voor mensen leidend moet zijn. Bij de een was dat gekoppeld aan een rationele op feiten en logica gebaseerde benadering, bij de ander was de impact op mensen en op de organisatie als "ecosysteem" het startpunt van denken.



Het fenomeen dat mensen hun startpunt van denken tevens als eindpunt hanteren komt vaak voor. In de workshops visualiseer ik dat met het "Z-model".
De conclusie dat een aanpak die gebaseerd is op de relevante feiten, logica, impact op mensen en het grotere geheel (de organisatie als ecosysteem) de meeste kans op succes oplevert is vrijwel altijd unaniem.
Het kennen en respecteren van elkaars waarden levert de energie op om in beweging te komen. In een paar stappen ontstaat dan in het midden de aanpak waarin de individuele voorkeursstijlen toegevoegde waarde opleveren omdat gedeelde waarden de verbinding realiseren en vasthouden.
In de individuele assessments zijn de waarden al duidelijk geworden. De volgende stap is die van individuele waarden naar gedeelde waarden. Daarmee krijgt de "groepsfoto" de scherpte en diepte die nodig is om de discussie in de "momenten van de waarheid" op een constructieve manier te voeren. Alle relevante aspecten en belangen krijgen de aandacht en de plek die nodig is om tot een effectieve en efficiënte aanpak te komen. Een aanpak die robuust en veerkrachtig genoeg is om bij rukwinden en andere spannende situaties het team overeind te houden.
Dit perspectief heeft er in de workshop “Groepsfoto” voor gezorgd dat er veel energie ontstond, maar ook het vermogen om die energie telkens weer te vernieuwen. De workshop "Groepsfoto" levert dus veel meer op dan een plaatje. De workshop levert het scenario voor een boeiende film.

De "individuele foto":



Het formeren van een team is en blijft een spannende aangelegenheid. De chemie tussen mensen kent vele variaties en die kunnen ook nog eens per situatie verschillen. Naarmate het inzicht in de complexiteit rond teams toeneemt komt ook de vraag waarom mensen überhaupt nog in teams willen werken sterker naar voren. Als er dan ook nog mensen de stelling poneren dat ze uitsluitend in teamverband kunnen floreren zou de verwarring compleet kunnen zijn. Tegenover deze sombere invalshoek staan echter vele voorbeelden van teams waar de magie van de samenwerking tot mooie en vaak ook indrukwekkende resultaten heeft geleid.
Magie suggereert echter dat het succes buiten de invloedssfeer van gewone stervelingen valt. Dat is, gezien het feit dat de meeste

teams uit gewone stervelingen bestaan, een uitgangspunt met weinig houvast. De vraag is nu hoe "gewone stervelingen" een team kunnen vormen waar de magie van de samenwerking zichtbaar wordt. Het antwoord op deze vraag begint bij de overtuiging dat hoe meer inzicht de "gewone sterveling" heeft in wat haar/hem motiveert en over welke kwaliteiten zij/hij beschikt hoe groter haar/zijn bijdrage aan de ontwikkeling van de magie van het team zal zijn. Dat vergt een scherpe "foto" van het individu en daar is het ontwikkel- of selectieassessment de camera voor.

In het ontwikkel- of selectieassessment staan in eerste instantie de volgende vragen centraal:

- Waar komt betrokkene vandaan?
- Waar staat zij/hij nu?
- Hoe ziet de toekomst eruit? Rekening houdend met:
    - sterke punten
    - zwakke punten
    - waar de energie ontstaat en waar die weglekt
- Bij een selectieassessment is tevens de vraag ten aanzien van de benoembaarheid aan de orde.

Zowel in het selectie- als in het ontwikkelassessment is het van belang om de relevante ontwikkelpunten concreet te benoemen en eventueel te voorzien van adviezen. De rapportage van het assessment is de "foto van het individu" in een bepaalde context. Het is dus geen "pasfoto" met een neutrale achtergrond maar een "actiefoto".
Op deze "actiefoto" zijn de volgende onderdelen van het individuele optreden samenhangend in beeld gebracht:

- Resultaatgerichtheid
- Zelfsturing
- Methodiek (inclusief analytische capaciteiten)
- Sociale gerichtheid
- Openheid
- Sterke punten
- Aandachtspunten
- Ontwikkelpunten

Om de samenhang tussen deze factoren concreet zichtbaar en hanteerbaar te maken is het helder krijgen van de individuele ambities en de onderliggende overtuigingen en waarden cruciaal. Dan hebben we inzicht in de energiebron(nen) en wat iemand beweegt.

Het antwoord op de vraag *"what makes her/him tick?"* is belangrijk, maar nog geen antwoord op de vraag *"hoe gaan deze mensen een succesvol team vormen?"*. Daarvoor is de "groepsfoto" de basis.

Het team

Het belangrijkste ingrediënt voor een succesvol team is vertrouwen. Als het vertrouwen in elkaar ontbreekt dan gaat de energie grotendeels verloren aan het controleren van de ander. In "The Speed of Trust" vat Stephen Covey[1] dat alsvolgt samen: *"als het vertrouwen afneemt, dan daalt de snelheid en nemen de kosten toe"*.
Over vertrouwen is veel geschreven en veel is terug te voeren op het thema "veiligheid" en dan kan het om zowel fysieke als psychologische veiligheid gaan. Veiligheid betekent niet dat er geen risico's of gevaren zijn, integendeel, de wereld is tegenwoordig voor een belangrijk deel te vangen in de afkorting VUCA (volatile, uncertain, complex and ambiguous). De uitdaging om in die wereld als team succesvol te zijn is al groot genoeg, daar hoeft de onzekerheid ten aanzien van de betrouwbaarheid van collega's niet bovenop te komen.
Dat wil overigens niet zeggen dat er geen stevige discussies gevoerd kunnen worden en het moet zelfs mogelijk zijn om het hartgrondig met elkaar oneens te zijn. Om deze discussies op een constructieve manier te voeren, met zelfs ruimte voor het constructieve conflict, is het belangrijk dat het team voldoende veerkracht heeft.
De veerkracht in het team staat of valt echter met de veerkracht van de individuele leden. Zolang teamleden fouten zien als feedback signalen waarvan geleerd kan worden en het "glas is half vol" als mindset hanteren, gaat de energie niet verloren aan zinloos geklaag over zaken die niet meer terug gedraaid kunnen worden.
Deze houding is de basis voor team-leren, met als belangrijke voorwaarden:

- mensen zoeken actief feedback
- delen de informatie
- vragen (tijdig) om hulp
- bespreken fouten
- zijn niet bang om te experimenteren

Daar spelen emoties als vertrouwen en angst vrolijk tussendoor. Als in een team de angst leeft dat collega's misbruik zullen maken van een zwak moment, collega's hun eigen belangen altijd voorop zetten en dat bij het nakomen van afspraken structureel de "minimum variant" het uitgangspunt is dan zullen emoties als angst, boosheid en verdriet grote impact hebben op het functioneren van het team. De Neder-

[1] Stephen Covey The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything

landse filosoof Arnold Cornelis[2] heeft ooit geschreven dat mensen niet (optimaal) leren als deze emoties een dominante rol spelen. Het zijn volgens Cornelis "foutmeldingen" die tekorten aangeven in de omgeving van het individu. De interessante vraag die hier naar voren komt is "hoe ruim definiëren we het begrip "omgeving" in deze stelling?".
In de meeste gevallen zijn vanuit het individuele perspectief de volgende "schillen" relevant:

1. De kern is het individu,
2. De eerste schil is het team
3. De tweede schil is de organisatie
4. De derde schil markt, klanten, partners etc.
5. De vierde schil de maatschappij

Het individu als kern komt bij de individuele foto aan de orde. De vraag of iemand zich met voldoende vertrouwen aan de tweede schil, het team, verbindt kent een aantal facetten. Het begint met de vraag of iemand qua kennis en kunde haar/zijn basis op orde heeft. Vervolgens is de vraag of iemand over een adequaat handelingsrepertoire beschikt en het zelfvertrouwen om dat toe te passen. Het betekent overigens niet dat er geen ruimte voor onzekerheden is, in een lerend team is het vanzelfsprekend dat de hulpvraag kan worden gesteld. Kwetsbaar opstellen is dan een teken van kracht en geeft collega's de kans om sterke punten in te zetten om elkaars zwakke punten op te vangen. Complementariteit vergt meer dan goede bedoelingen, het vergt vooral vertrouwen in jezelf en in elkaar.
Omdat we het hier over mensen hebben is het vrij zinloos om te stellen dat in de werkcontext geen emoties thuishoren en dat is ook wat niet Cornelis bedoelde. Cornelis zag emoties als een "trigger for action" en niet iets om in te blijven hangen. Van Cornelis is ook de prachtige quote *"de werkelijkheid bestaat niet uit feiten, maar uit mogelijkheden"*.

Workshop "Groepsfoto" in 6 stappen:

De hoofdstukken hierna gaan over de zes onderdelen van de workshop "Groepsfoto".

2. Resultaatgerichtheid

   In dit onderdeel worden persoonlijkheidsaspecten gemeten die een indicatie zijn voor de mate waarin iemand resultaatgericht is en op welke manier de zij/hij iets wil bereiken.

3. Zelfsturing

[2] Arnold Cornelis: 2000 De Logica van het Gevoel

Dit onderdeel geeft een indicatie van de innerlijke en persoonlijke krachten die aan de basis liggen van iemands prestatie en persoonlijke presentatie.

4. Methodiek

In dit onderdeel wordt nagegaan op welke manier mensen hun werk structureren en orde scheppen in hun werk. In het individuele rapport wordt in dit hoofdstuk ook aangegeven met welk "repertoire" aan analytische capaciteiten iemand met complexiteit om gaat.

5. Sociale gerichtheid

Dit onderdeel geeft aan in hoeverre de persoon is georiënteerd op anderen in zijn of haar omgeving en welke houding hij of zij daarin aanneemt.

6. Openheid

Dit onderdeel geeft inzicht in de openheid van iemand naar andere personen en andere ideeën. Tevens in de leergierigheid waarmee zij/hij bestaande en/of nieuwe situaties benadert.

7. In stap zes creëren we het totaalbeeld:

1. Waar zitten de overeenkomsten?
2. Waar zittende verschillen?
3. Wat is daar de impact van?
4. Hoe werken de teamleden samen?
5. Wie houdt de boel bij elkaar?

Stap 1: Resultaatgerichtheid

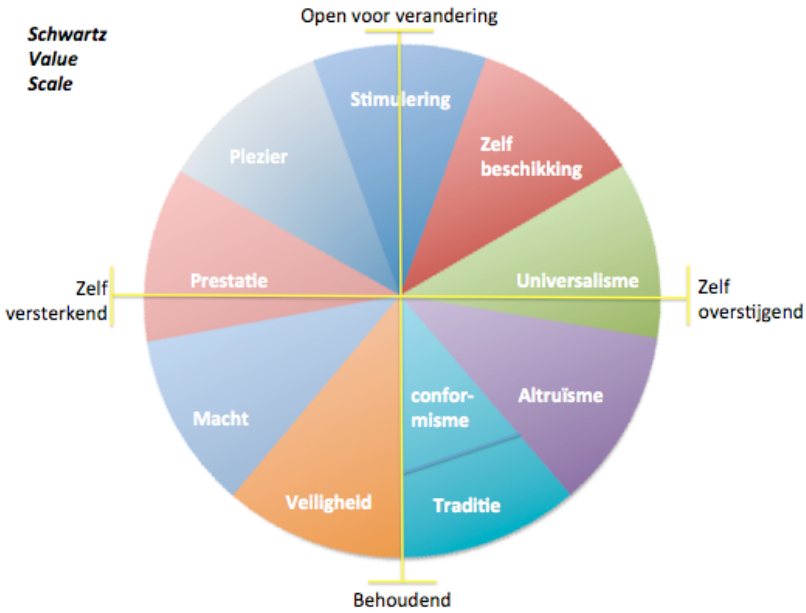
Inleiding

In vrijwel alle functie en competentieprofielen die ik in de afgelopen ruim dertig jaar onder ogen heb gehad kwam "resultaatgerichtheid" als competentie voor. Dat suggereert dat het om een cruciale competentie gaat die als een soort universele waarheid onderdeel uitmaakt van de profielen. Toch blijkt in de praktijk de vraag *"wat is resultaat?"* lastig te beantwoorden en tot moeilijk hanteerbare algemeenheden te leiden. Dat wil niet zeggen dat het definiëren van resultaten in termen van winst, volume, marktaandeel, klanttevredenheid e.d. zinloos is, maar om de link te leggen tussen de manier waarop iemand resultaatgerichtheid vorm en inhoud geeft en deze criteria is meer nodig. Het onderdeel "Resultaatgerichtheid" geeft inzicht in hoe deze competentie in het individuele optreden zichtbaar wordt. Op basis van die individuele inzichten wordt duidelijk hoe een team resultaatgerichtheid vertaalt in resultaten.
Daarbij is het belangrijk dat we inzicht krijgen in hoe het team verdeeld is over de aspecten:

- macht versus invloed
- toekomstgericht versus hier en nu
- vernieuwen versus routine
- ambitieus versus behoudend
- outputgericht versus procesgericht

Ook wordt duidelijk of de benchmark voor succes binnen of buiten de organisatie ligt.

Waarden



Aan de hand van concrete "momenten van de waarheid", die meestal spontaan op tafel komen, ontstaat duidelijkheid over de waarden die bij de deelnemers centraal staan. Waarden zijn vaak moeilijk onder woorden te brengen, maar als het eenmaal lukt dan levert dat veel inzicht op in *"what makes peop-*

le tick". De grove indeling die we gebruiken is: "*open voor verandering versus behouden wat er is" en "gericht op de ander (verder weg)* versus *opkomen voor jezelf en je naasten (dichterbij"* (Schwartz 2011).

Macht en invloed

Met name als het om managementposities gaat komen de aspecten macht en invloed snel naar voren. *"Leiderschap is het definiëren van een visie en het vermogen om mensen daaraan te verbinden"* is één van de vele definities die rondgaan over leiderschap. De vraag is echter of het top-down neerzetten van een visie op zich al geen uiting van macht is. Een wat cynische reactie zou kunnen zijn dat vervolgens iedereen de kans krijgt om het er mee eens te zijn.
In zijn boek *"The Power Paradox"*[3] met als ondertitel *"How we gain and lose influence"* definieert Dachner Keltner macht/power alsvolgt: *"Power is about making a difference in the world by influencing others"*. Vanuit dat perspectief bezien heeft iedereen macht, ook al is het domein waarbinnen de macht kan worden vertaald in *"making a difference"* soms erg klein. Het verschil zit in de intentie waarmee mensen hun macht gebruiken: om hun eigen belangen te behartigen of om het algemene belang te dienen. In het laatste geval krijgt men de macht, in het eerste geval pakt men de macht. In zijn boek beschrijft Keltner hoe bij mensen die de macht pakken de empathische vermogens en het morele gevoel achteruitgaan. De macht van de één resulteert dan al snel in de machteloosheid van de ander.
In de workshop creëren we een duidelijk beeld, o.a. gekoppeld aan de waarden, hoe de dynamiek tussen macht en invloed werkt. Daarbij spelen de dimensies "toekomstgericht versus hier en nu" en "ambitieus versus behoudend" een belangrijke rol. De doelstelling van dit onderdeel is om vanuit gedeelde waarden een gedeelde ambitie te definiëren met als kader het algemene belang.

Uitdaging en ambitie

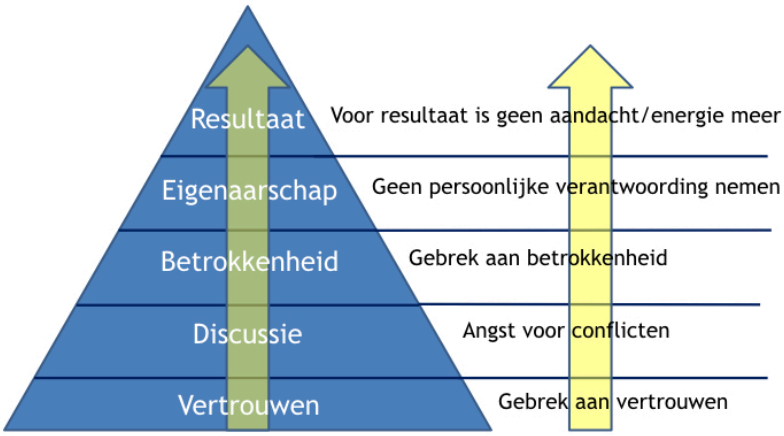
De individuele assessments geven ook inzicht in doortastendheid en de mate waarin mensen uitdaging zoeken. In een team waar de leden hoog scoren op deze onderdelen zien we een ander energieniveau dan in een team waar de leden collectief laag scoren. De praktijk is meestal het meeste gebaat bij een gezonde balans en respect voor de individuele verschillen. Dat respect neemt toe naarmate er meer inzicht ontstaat in de (verbindende) waarden.
Competitieve instelling is ook een interessant fenomeen, vooral als er een sterke koppeling is met prestige. Zolang mensen deze eigenschappen inzetten om het belang van

[3] Dachner Keltner: Power paradox, How We Gain and Lose Influence

klanten en de organisatie te dienen dan levert dat een constructieve flow op. In teams waar de competitie en de hang naar prestige individueel en intern gericht zijn staat de effectieve samenwerking echter onder druk. De "zero-sum game" is dan het dominante spel. In plaats van samen te winnen staat het "winnen van elkaar" centraal. Elk zwak moment van de een is een kans voor de ander. In de Nederlandse cultuur is de combinatie van machtsdenken, individueel gerichte competitie en belang hechten aan prestige een wankele basis voor succesvolle teams. In de Angelsaksische cultuur wordt deze mix echter vaak als een solide basis voor succes gezien.
Het motiveren van mensen om zich op basis van gedeelde ambities in te zetten om resultaten te boeken vergt een breed repertoire aan leiderschapskwaliteiten en het vermogen om die in een continu wisselende mix in te zetten. De eerder genoemde definitie *"leiderschap is het definiëren van een visie en het vermogen om mensen daaraan te verbinden"* werkt stukken beter als bij het definiëren van de visie wordt ingespeeld op de ambities van de mensen die met hun betrokkenheid van de visie een succes moeten maken
Er zijn natuurlijk verschillen tussen de publieke en private sector. Die komen o.a. naar voren in de stijl van optreden. De vraag die ik vaak stel in reactie op de opmerking vanuit de publieke sector *"wij hoeven geen winst te maken"* is *"mogen jullie wel geld verspillen?"*. Het verschil zit ook in het lange termijn denken (rentmeesterschap) versus het korte termijn denken (de volgende kwartaalrapportage)).

Vertrouwen

Resultaatgerichtheid van individuen en het team staat of valt met vertrouwen. In de volgende stappen van de workshop "groepsfoto" komt het fenomeen vertrouwen verder aan de orde. Het model van Lencioni[4] is een klassieker die wat mij betreft nog niets aan waarde heeft ingeboet.



Organisaties die inzetten op het versterken van ver-

[4] Patrick Lencioni: De 5 frustraties van teamwork

trouwen van klanten, stakeholders en medewerkers creëren daarmee een stevige basis voor succes c.q. resultaten.

Kernboodschap

Het sturen op resultaten op basis van een machtspositie is, zeker in de Nederlandse context, geen basis voor structureel succes. Dat wil niet zeggen dat er geen situaties zijn die om een duidelijke sturing vragen. De acceptatie en dus ook het effect staat of valt echter met een duidelijke verbinding met het algemene belang. Zodra mensen het gevoel krijgen dat managers hun macht gebruiken om persoonlijke belangen te dienen begint bij anderen de machteloosheid te groeien en verdwijnt het vertrouwen. Met als resultaat het verdwijnen van de energie om zich op basis van een gedeelde ambitie in te zetten voor resultaten.

In een managementteam dat in de afgelopen jaren deelnam aan de workshop scoorden alle MT-leden laag op prestatiegerichtheid. Dat uitte zich o.a. in het moeizaam communiceren over de resultaten en toegevoegde waarde die de organisatie realiseert. Een duidelijk beeld van "wat is er klaar als het klaar is" bleef ook na een intensieve discussie achterwege. De MT-leden scoorden echter allemaal hoog op vindingrijkheid en dat leverde een stroom aan ideeën, oplossingen en energie op.
Na het naar voren brengen van de, meestal goede, ideeën en oplossingen leunde men collectief achterover. Dat leverde het beeld op dat de managers het ventileren van een idee of oplossing als de prestatie zagen. De implementatie zou, mede door hun enthousiasme, wel goed komen. Dat was uitvoering, daar was de rest van de organisatie voor. Er was echter regelmatig "gedonder" met opdrachtgevers. Die hadden zich laten (ver)leiden door het enthousiasme van het management, maar in de uitvoering werd het een typisch geval van "over promise, but under deliver". Gelukkig ontstond er een vacature in het MT, die werd opgevuld met een prestatiegerichte en iets minder vindingrijke manager. Hij tilde het volledige proces van ontwikkeling tot en met realisatie op een hoger niveau met concrete ambities en prestatie-indicatoren ten aanzien van productkwaliteit, proceskwaliteit en klanttevredenheid.

Stap 2: Zelfsturing

Inleiding

De tweede stap in de workshop Groepsfoto komt voor veel mensen vaak behoorlijk dichtbij. Vooral lage scores op “zelfverzekerdheid”, “emotionele controle” en “veerkracht” worden al snel als problemen gezien. Het zijn in de praktijk containerbegrippen geworden die weinig ruimte laten voor nuancering. Zo hebben mensen met een lager score op zelfverzekerdheid vaak wat meer geduld en luisteren ze beter dan iemand met een hoge score. Het geloof in de eigen kracht kan tot eigenwijsheid en soms zelfs arrogantie leiden. Voor mensen met een lagere score op zelfverzekerdheid is het vaak de context die dat compenseert. Wat minder vertrouwen in jezelf, maar meer vertrouwen in de context kan resulteren in een stevige positie in het team. Bij "zelfsturing" ontstaat al snel het misverstand dat mensen die blaken van zelfvertrouwen, die hun emoties altijd onder controle hebben en veerkrachtig genoeg zijn om alle "rukwinden" effectief op te vangen de meeste toegevoegde waarde hebben voor het team. Het is echter heel goed mogelijk dat mensen die op deze drie schalen hoog scoren eigenwijze, niet luisterende, koele emotieloze personen zijn, die geen enkel gevoel hebben voor de impact van fouten c.q. rukwinden op anderen. Het glas is altijd half vol, maar dat anderen daarin kunnen verdrinken komt niet bij ze op. In een team zijn mensen met een wat lagere veerkracht van groot belang, ze hebben meer aandacht voor wat er mis kan gaan. Ze voorkomen dat collega's met een hogere score onder het uitroepen van *"we hebben geen problemen, er zijn alleen mogelijkheden!"* ongelukken veroorzaken. In de workshop komt regelmatig naar voren dat het niet meevalt om op tijd te waarschuwen en/of op tijd te luisteren. In hun "Managing the Unexpected" benoemen Weick en Sutcliffe *"Preoccupation with failure"*[5] als één van de kenmerken van organisaties met een hoge mate van betrouwbaarheid. Zij koppelen daar vier vragen aan waarvan de laatste drie door de optimist vaak worden overgeslagen:

- wat moet er goed gaan?
- wat kan er fout gaan?
- hoe kan het fout gaan?
- wat is er (al) fout gegaan?

Waarden

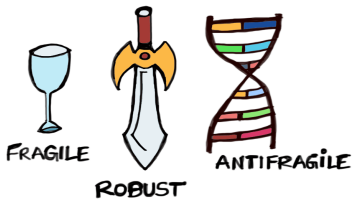
Als we in de workshop deze vragen stellen dan blijkt al snel hoe waardevol het is om het daar samen over te hebben en hoe moeilijk het voor sommigen is om dat bij de start al in te zien.

---

[5] Managing the Unexpected: Karl E. Weick Kathleen M. Sutcliffe, September 2015

Als mensen vertellen dat ze zich in bepaalde situaties minder zeker voelen, zelfs kwetsbaar, en dat zaken ze echt raken dan krijgen ze vaak de reactie dat ze aan hun veerkracht moeten werken. *"If you can't stand the heat, get out of the kitchen"* en/of *"what doesn't kill you makes you stronger"* zijn de bemoedigende opmerkingen die dan over de tafel gaan. De laatste quote wordt aan Nietsche toegeschreven, maar die zei iets anders: *"That which does not kill us, makes us stronger."* Het wezenlijke verschil zit in het woordje "us", het gaat dus om "ons". Het team is geen verzameling onafhankelijke onderdelen gerangschikt op discipline en senioriteit, maar een ecosysteem waar de verschillende onderdelen op een organische manier met elkaar verbonden zijn. Ecosystemen komen in een oneindige verscheidenheid van vormen voor met qua veerkracht soms grote verschillen. Als het om "veerkracht" gebruik ik vaak de volgende, van Nicholas Taleb[6] afkomstige, indeling:

- fragiel: onder druk gaat het ecosysteem kapot
- robuust: onder druk blijft het ecosysteem overeind
- anti-fragiel: onder druk wordt het ecosysteem sterker



Er is weinig fantasie voor nodig om deze indeling aan individuen te koppelen. Het risico ontstaat als het team constateert dat het robuust is en de conclusie trekt dat deze toestand de veilige basis is voor toekomstige ontwikkelingen. Met de conclusie dat iets onder druk overeind blijft zijn we er nog niet. Wat gebeurt er als de druk wijzigt of als de "rukwinden" uit een andere invalshoek komen? De kwalificatie *"robuust, maar kwetsbaar"* is vaker van toepassing dan menigeen denkt. Het gaat dus om het ontwikkelen van "anti-fragiliteit", zowel individueel als collectief. Dat bereiken we niet door tegen onszelf en de collega's te zeggen "*ga eerst maar eens goed aan jezelf werken en kom maar terug als je klaar bent*". Zonder individuele ontwikkeling geen teamontwikkeling en zonder teamontwikkeling geen individuele ontwikkeling. Met andere woorden ook hier is sprake van een levend/natuurlijk proces in het ecosysteem. Wat mensen op individueel niveau nodig hebben om anti-fragiliteit te versterken kan en zal heel verschillend zijn. Daarbij spelen individuele eigenschappen een belangrijke rol, niet iedereen doet er verstandig aan in de spits te willen spelen. Keepers, spelverdelers en de backs zijn net zo belangrijk voor het team als de scorende spitsen, het gaat om de samenhang <u>en</u> de gedeelde ambitie.

[6] Nassim Nicholas Taleb: Antifragile: Things That Gain from Disorder.

Vertrouwen

Zoals eerder geschreven kunnen mensen wat minder zelfvertrouwen compenseren door het hebben van meer vertrouwen in andere mensen in de context. Als dat echter tot een sterke afhankelijkheid leidt dan is dat in meeste teams geen wenselijke situatie. Maar dat geldt ook als mensen zich volledig onafhankelijk van het team opstellen. Wederzijdse afhankelijkheid is meestal de beste basis voor samenhang en verbinding, mits er voldoende onderling vertrouwen aanwezig is. Als mensen het gevoel krijgen dat zij door zich kwetsbaar op te stellen ook kwetsbaar worden dan gaat het mis. De angst voor afrekeningen en/of voor misbruik van een zwak moment blokkeert o.a. het cruciale proces van feedback geven en ontvangen. Er ontstaat een angst voor conflicten met als gevolg een sterk dalende betrokkenheid (Lencioni).

Emoties spelen een belangrijke rol als het om het creëren, behouden of verliezen van vertrouwen gaat. Dat begint bij het individu. De vraag *"kan/wil ik laten zien wat ik voel?"* wordt te vaak ontkennend beantwoord. Het individu kiest er dan voor om gevoelens niet te uiten want dat is "veiliger". Voor sommigen is dat makkelijk omdat ze sowieso gereserveerd zijn in het uiten van gevoelens. Veel van deze mensen maken een bewuste keuze ten aanzien van waar en wanneer ze met hun gevoelens voor de dag komen. Dit zijn de mensen die vaak hoog op “emotionele controle” scoren. Het, in een bepaalde context, niet tonen van gevoelens is voor hen geen probleem omdat ze in een andere context (alsnog) hun hart kunnen luchten. Ze kroppen het niet op. Voor mensen met een lagere score op emotionele controle is het belangrijk dat zij hun gevoelens in het "hier en nu" kunnen tonen. Uitstel betekent dat ze er mee rond blijven lopen zonder zicht op het moment waarop zij hun hart kunnen luchten. Dan ontstaat het risico dat de bom barst op de verkeerde plaats en het verkeerde moment.

In een team moet ruimte zijn voor emoties, soms mogen die zelfs de ruimte vullen, dat maakt zaken helder. De kunst is om een veilige omgeving te creëren die de gereserveerde collega als de ideale context ziet en waarin de "open boek collega" voldoende vertrouwen in haar/zijn collega's heeft om zich te laten "lezen".

Daarmee wordt voorkomen dat in een team waarin iedereen roept *"hier mag/kan je alles zeggen"* mensen toch niets zeggen.

Kernboodschap

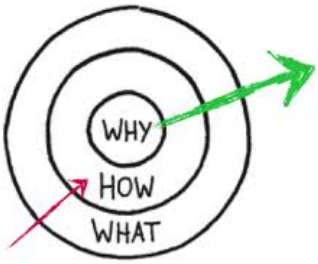
Door het team ls ecosysteem te zien ontstaat een samenhangend beeld van de wederzijdse afhankelijkheden. Het uitzetten van de koers en het samen "op reis gaan" vergt vertrouwen in het schip en de bemanning. In de manier waarop mensen hun bijdrage aan het team leveren kunnen we grote verschillen aantreffen. Sommigen zijn de "life and soul of the party" en hebben het hoogste woord. Anderen zie je (als je goed kijkt) als "stille kracht" functioneren. Voor het instandhouden ofontwikkelen van het ecosysteem zijn beide "soorten" belangrijk. Het is echter wel belangrijk om een veilige ruimte te creëren waarin de krachten gebundeld kunnen worden. De "kunst van het vragenstellen" is daarvoor een effectieve aanpak. Het dwingt de zelfverzekerde en soms over optimistische collega om even af te remmen en het prikkelt de "stille kracht" om de ruimte die ontstaat te benutten.

Het gebeurt meer dan eens dat het adagium "er zijn geen problemen, er zijn alleen mogelijkheden" een team volledig in haar greep heeft gekregen.
Dat was recent weer eens het geval. Rondom een weerbarstig en ingewikkeld onderwerp bleef men in koor roepen dat het gewoon een kwestie was van volhouden en het hoofd niet laten hangen. Uit de non-verbale communicatie van enkele deelnemers bleek echter dat ze niet van harte meededen aan deze euforie van optimisme. Toen ik vroeg of er naast kansen ook risico's waren werd dat snel weggewuifd, maar opnieuw was er bij een aantal managers die non-verbale communicatie.
Op basis van de "individuele foto's" wist ik dat deze managers lager op zelfvertrouwen scoorden dan de rest. Wat ik ook wist is dat ze qua analytische capaciteiten met kop en schouders boven hun collega's uitstaken. Uit de groeps-dynamiek bleek echter dat de situatie in hun beleving niet veilig genoeg was om de advocaat van de duivel rol op te pakken.
Om dit te doorbreken heb ik de deelnemers gevraagd om 2 tot 3 vragen te bedenken met als doel meer "scherpte-diepte" rond het onderwerp te creëeren. Door die vragen eerst op te schrijven en daarna stuk voor stuk op te laten lezen ontstond er ruimte om de non-verbale communicatie te vertalen in concrete vragen, o.a. over "what if" en "what else". Daarmee werd het een creatief proces in plaats van een confronterend proces. De conclusie was ook dat als het spannend wordt de "kunst van het vragen stellen" meer oplevert dan stoere statements. De veerkracht van het team als geheel neemt toe omdat er een balans ontstaat tussen elkaar op tijd waarschuwen en op tijd naar elkaar luisteren.

Stap 3: Methodiek

Inleiding

Soms lijkt het alsof de wereld in twee groepen of zelfs kampen is verdeeld: de mensen die methodisch willen werken en de mensen die elke vorm van methodiek afwijzen. Onverantwoordelijke rebellen tegenover "regelneven/nichten", risico zoekend tegenover risicomijdend, chaos tegenover perfectionisme zijn enkele tegenstellingen die ik regelmatig in één en hetzelfde team tegenkom. Je zou verwachten dat mensen, naarmate de maturiteit in een team toeneemt, methodiek minder vanuit een zwart/wit perspectief benaderen. Dat is (helaas) niet altijd het geval, ook in teams waar iedereen over veel "vlieguren" beschikt komen deze tegenstellingen naar voren. Er wordt, met dank aan Simon Sinek[7], zonder enige terughoudendheid geframed *"als jij alleen geïnteresseerd bent in hoe en wat, dan is het "waarom" voor jou dus niet belangrijk"*. Of, met dank aan Wouter Hart[8]: *"jij zit vast in de systeemwereld, de leefwereld en de bedoeling interesseren jou zeker niet?"*. De collega die zich wil bekommeren om efficiency en zorgvuldigheid wordt hiermee in de hoek gezet met de boodschap *"als wij het waarom en de bedoeling helder hebben mag je, als je je gedraagt, weer meedoen om de uitvoering te organiseren*". En dan ligt de klassieke tweedeling tussen beleid en uitvoering ook vandaag weer op tafel.



Waarden

Maar wat doe je dan? Stel dat in het assessment naar voren is gekomen dat de individuele verschillen op de dimensies structuur, nauwkeurigheid en flexibiliteit groot zijn en dat hetzelfde geldt voor de dimensie verantwoordelijkheidsgevoel. De praktijk leert dat er meestal maar één uitweg is uit deze discussie, waar dogma's dominanter lijken te zijn dan de nuance en de verbinding. Die uitweg loopt via de waarden met als brug de vraag *"neem eens wat afstand en schrijf eens op welke waarden bij dit onderwerp voor jou leidend zijn"*. Tot nu toe was het resultaat van deze interventie dat er, nadat iedereen haar/zijn waarden had gedeeld, nauwelijks of geen relevante verschillen bleken te zijn. De vraag die dan opdoemt is *"hoe kan het dat mensen die dezelfde waarden koesteren elkaar rond concrete onderwerpen zo in de haren zitten?"*.

Een belangrijke oorzaak treffen we vaak aan in de verschillende opvattingen over hoe en wanneer over (ingewikkelde) onderwerpen gecommuniceerd moet worden. Er zullen

---

[7] Simon Sinek: Start with Why, How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action

[8] Wouter Hart: Verdraaide organisaties, terug naar de bedoeling

waarschijnlijk weinig managers zijn die er van overtuigd zijn dat het verstandig is om mensen dom te houden. Managers vertellen meestal dat transparantie over de relevante zaken voor hun een belangrijke waarde is. Het antwoord op de vragen *"wat is relevant?"* en *"wanneer deel je de informatie?"* levert echter regelmatig (totaal) verschillende antwoorden op. Mensen met een hoge risicoacceptatie en een lage procesoriëntatie zullen al snel zeggen dat de informatie gedeeld moet worden zodra die beschikbaar is. Mensen met een lage risicoacceptatie en een sterke procesoriëntatie zullen meestal zeggen dat de juiste informatie op het juiste moment gedeeld moet worden, liefst volgens een standaard format en een standaardprocedure. Dan is er geen ruimte voor misverstanden en/of verkeerde verwachtingen. Met als resultaat een organisatie met een hoge betrouwbaarheid, wellicht zelfs een "high reliability organization".

Managing the unexpected

We komen weer terug bij Weick en Sutcliffe[9], en de "High Reliability Organizations" (HRO's). Deze organisaties hebben volgens de schrijvers vijf dominante eigenschappen:

1. Neem zwakke signalen serieus: wees alert op afwijkingen, verstoringen en kleine fouten die zich op kunnen stapelen, wees open over fouten om ervan te leren, geef ruimte aan het uiten van zorgen.
2. Denk niet te snel dat je de oplossing weet: wees terughoudend met simplificeren, oordeel niet te snel, durf aannames en vooronderstellingen ter discussie te stellen, houdt oog voor details, waak voor “quick fixes”.
3. Houdt voeling met de uitvoering en de werkvloer: geef aandacht aan de werkelijkheid in het hier en nu, richt je op wat werkelijk gebeurt, niet alleen op de (goede) bedoelingen ten aanzien van wat er had moeten gebeuren, durf verwonderende en kritische vragen te stellen.
4. Handel flexibel en met veerkracht: richt je bij verstoringen op het klein houden en indammen van problemen, durf je intuïtie te volgen en te improviseren, mobiliseer tijdig de nodige kennis en middelen.
5. Toon respect voor ervaring en deskundigheid: geef mensen met de juiste kennis en ervaring de ruimte, neem besluiten op basis van deskundigheid, stel gerichte hulpvragen aan collega’s, partners, omgeving etc.

Er is dus plaats voor mensen de hoog scoren op structuur, nauwkeurigheid, faalvermijding en veiligheid. Sterker nog, de organisatie is ervan afhankelijk, zonder deze mensen gebeuren er ongelukken.

[9] Managing the Unexpected: Karl E. Weick Kathleen M. Sutcliffe, September 2015

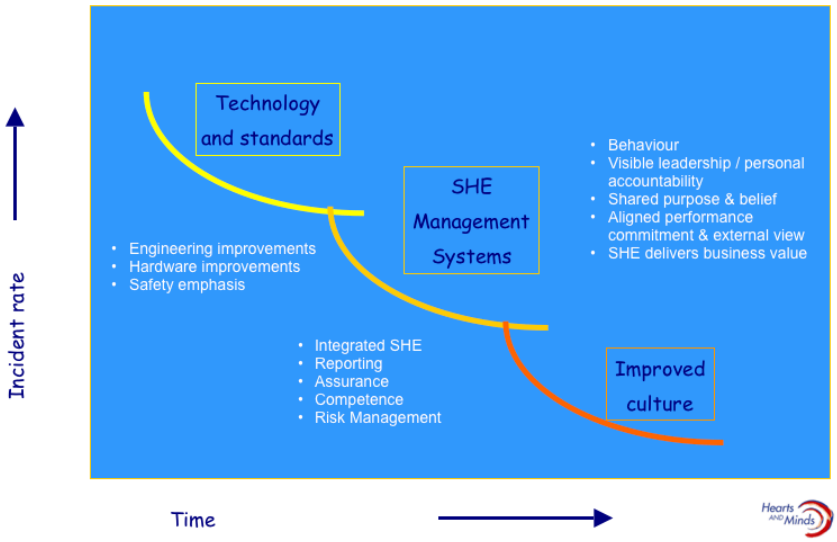
Deze stelling roept vrijwel altijd een enorme "MAAR" op, "maar het mag geen micromanagement worden", zelfs de mensen met de hiervoor genoemde hoge scores roepen dat voor control-freaks geen ruimte moet zijn. In de discussie die dan ontstaat komt het fenomeen veiligheid meestal snel op tafel.

Veiligheid

In de Shell presentatie "hearts & minds" komen drie aspecten van veiligheid naar voren:

1. Veiligheid gekoppeld aan technologie en standaarden
2. Veiligheid gekoppeld aan SHE management systemen (SHE=Safety, Health, Environment)
3. Veiligheid gekoppeld aan cultuur

Investeren in de eerste twee onderdelen levert een concrete "veiligheidswinst" op, maar er blijft nog een fors gat over dat door "cultuur" moet worden gedicht. Managers uit de publieke sector en/of de dienstverlening hebben nogal eens de neiging om hierop te reageren met "wij zijn geen Shell!", maar komen bij nadere beschouwing al snel tot de conclusie dat deze stelling te kort door de bocht is. Het gaat immers niet alleen om fysieke veiligheid, het gaat ook om psychologische veiligheid. Voor deze dimensie van veiligheid is vertrouwen een belangrijke basis. Niet alleen in de mensen om ons heen, daarover meer in de volgende



inclusief meerjarenbegroting. "Dat kunnen we goed, want dat is ons vak" was het argument. Op die manier wordt duidelijk wat men terug krijgt voor de euro's, met als conclusie "waar voor je geld" en een onderbouwde prijs/kwaliteit verhouding. "Meten is weten", dus als we onze opdrachtgevers de feiten geven dan weten ze het.
De "zachte kant" kwam hier (opnieuw) tegen in opstand en in dit MT scoorde iedereen stevig op de factor assertiviteit. Deze managers gaven vol overtuiging aan dat beheerplannen hygiënefactoren zijn. Je hebt ze nodig, maar de werkelijke toegevoegde waarde en de daaraan gekoppelde bereidheid om (ruime) budgetten ter beschikking te stellen zit in de qualifiers. Dat zijn de activiteiten waarmee de bestuurders zich kunnen onderscheiden richting hun kiezers. Dat vergt politieke sensitiviteit en flexibel inspelen op de verscheidenheid aan stakeholders. Daarvoor moet je achter het bureau vandaan komen en de "klant" opzoeken om het gesprek aan te gaan en te achterhalen wat hij/zij onder kwaliteit verstaat, welke wensen en verwachtingen er leven. Dat verhaal brengen we dan terug naar de organisatie om het te vertalen in dienstverlening en (uiteindelijk) in beheersplannen.
Voor de "harde kant was dit een gruwel, op die manier regeert de politieke waan van de dag en is (kosten)efficiënt beheer onmogelijk.
Ook hier heb ik weer gekozen voor de interventie met de vragen die meer scherpte/diepte moeten opleveren. Dit keer heb ik de vraag toegevoegd "vanuit welke waarden voer je nu deze discussie?".
Toen alle vragen en de antwoorden op de "waardenvraag" op de flip-overs stonden was de eerste conclusie dat er qua waarden geen verschillen waren. Iedereen had zorgvuldig omgaan met de (kwetsbare) natuur en respect voor mensen in het algemeen en de stakeholders in het bijzonder hoog in het vaandel staan.
De vragen maakten duidelijk dat zorgvuldig beheer en aandacht voor de wensen van de "klanten" kanten van dezelfde medaille zijn. Kwaliteit en resultaat in de beleving van de klant en een gezonde bedrijfsvoering die er voor zorgt dat elke euro maximaal resultaat oplevert bepalen samen het succes. Toen die duidelijkheid was ontstaan vloeide de spanning weg en werden de krachten gebundeld om dat verder vorm en inhoud te geven.

nieuwbrief, maar ook vertrouwen in de ondersteunende systemen. De toenemende roep om functionerings- en beoordelingsgesprekken af te schaffen is voor een deel gebaseerd op systemen die in de beleving van betrokkenen te ingewikkeld zijn om als betrouwbare basis te kunnen dienen. "Performance managementsystemen" die de indruk wekken dat het "voeden van het systeem" het doel op zich is geworden moedigen mensen aan om "creatief" om te springen met aanleveren van informatie. Met als gevolg "garbage in, garbage out". Wie durft er nog op zo'n systeem te vertrouwen?

Het regelsysteem

Er zijn echter echter ook andere ontwikkelingen. Zo verkeerde ik in de de veronderstelling dat de "prikklok" al geruime tijd een museumstuk was geworden, maar niets is minder waar. Recent (NRC 15 mei 2019) kwam ik het onderstaande artikel tegen:

> *EU-hof: 'prikklok' voor bedrijven verplicht*
> *Ondernemingen zijn verplicht om een objectief, betrouwbaar en toegankelijk systeem op te zetten waarmee de dagelijkse arbeidstijd van iedere werknemer wordt geregistreerd. Dat is nodig om het per dag en per week gewerkte aantal uren inclusief overwerk te registreren en om te controleren of de minimale rusttijden in acht zijn genomen, oordeelt het Europees Hof van Justitie.*
> *Het Hof draagt de EU-lidstaten op te zorgen voor een concrete nationale regeling voor de toepassing van een 'prikklok'-systeem, waaraan werkgevers zich dienen te houden. Volgens de Europese rechters heeft iedere werknemer het fundamentele recht op een beperking van de maximumarbeidsduur en op dagelijkse en wekelijkse rusttijden. Dat kan alleen worden aangetoond en gecontroleerd met een goede registratie.*

Daarmee is de prikklok veranderd van een controle-instrument in dienst van het management in een controle-instrument in dienst van de werknemer. De Nederlandse filosoof Arnold Cornelis[10] zou dit als een bewijs hebben gezien dat het "sociaal regelsysteem" rechtvaardigheid kan opleveren. Het is echter dezelfde Arnold Cornelis die ruim 20 jaar geleden schreef dat het tempo van ontwikkeling zo hoog ligt dat het zoeken naar oplossingen in nieuwe of aangepaste regelsystemen een hopeloze onderneming is. Voor we een oplossing hebben "georganiseerd" is de realiteit al een aantal keren over ons heen gedenderd. Problemen zijn alleen op te lossen op basis van op inzicht gerichte leerprocessen. Het gaat niet (meer) om compliance aan ooit ontworpen regels en richtlijnen, maar om inzicht. De kennis is niet langer alleen geldig omdat er ooit een "diploma" aan is gekoppeld, maar wordt afhankelijk van de vraag of problemen werkelijk worden opgelost (danwel mogelijkheden gecreëerd). Ook is de relevantie van kennis gekoppeld aan de vraag of waarden worden gerespecteerd en kwaliteit wordt bevorderd. Het systeem bepaalt niet langer wat kwaliteit is, de belangrijkste toets ligt extern bij de "stakeholders" die bepalen of er werkelijk iets wordt opgelost of mogelijk wordt gemaakt.

Tot een bepaald punt werkt het sociale regelsysteem, maar daarna niet meer. Het herkennen, erkennen en daarnaar handelen vergt een sterk fundament op basis van gedeelde waarden en ambities. Het eerder gepresenteerde "Z-model" blijkt ook bij dit

[10] Arnold Cornelis (1934-1999): 2000 De Logica van het Gevoel

onderdeel van de workshop een effectieve manier om dat fundament concreet te maken.

Vertrouwen

Als het over het vertrouwen in mensen gaat dan hebben we het vaak over intentie- en competentievertrouwen. Het is echter ook belangrijk om aan het "systeemvertrouwen" te werken. Efficiency, effectiviteit en, last but not least, veiligheid moeten effectief gekoppeld zijn aan aan robuuste, maar ook adaptieve systemen die tijdig de juiste (sturings-)informatie toegankelijk maken inclusief het versterken van relevante zwakke signalen en het wegfilteren van "ruis". De belangrijkste voorwaarde voor systeemvertrouwen is hieraan gekoppeld. Als mensen het gevoel krijgen dat het "voeden van het systeem" centraal staat dan is er geen koppeling met het algemeen belang (zie ook Stap 1). Het systeem dwingt echter in veel gevallen tot "compliance", het niet invullen van een veld kan iedere verdere voortgang blokkeren. Dn zien we gedrag dat resulteert in het eerder genoemde "garbage in, garbage out".

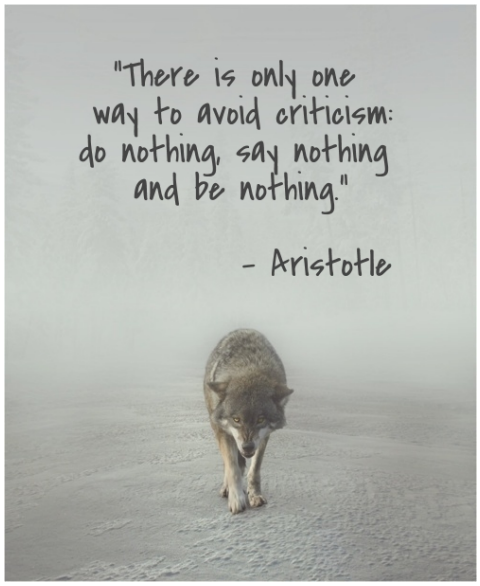
Kernboodschap

De ontwikkeling en het onderhouden van systemen moet parallel lopen met het ontwikkelen en onderhouden van een cultuur die intenties en competenties omzet in effectief gedrag. Dat vergt een team waarin mensen zitten met een focus op de borging van product/dienst kwaliteit en proceskwaliteit. Maar ook mensen met het vermogen om hun collega's uit te dagen en het vanzelfsprekende te discussie te stellen. De verbinding tussen deze mensen loopt via een gedeelde waarden en ambities.

In deze stap van de workshop komen de onderlinge verschillen vaak duidelijk naar voren. Dat was ook het geval in het MT van een organisatie die in opdracht van provincie en gemeenten natuur- en recreatiegebieden beheert. Het verschil tussen de "harde" en de "zachte" kant van het MT lag al vóór de eerste koffiepauze op tafel. Het ging over relatiemanagement, de discussie daarover was een paar weken geleden al flink uit de hand gelopen en dat dreigde nu weer te gebeuren. De "harde kant" van het MT wilde relaties met opdrachtgevers (meestal vertegenwoordigd door politieke bestuurders) vooral bouwen op basis van goed uitgewerkte beheersplannen

Stap 4: Sociale gerichtheid

Inleiding



De mens als "kuddedier" of als "lone wolf" en vele varianten daartussen komen naar voren tijdens de vierde stap op weg naar de groepsfoto.

- *"Ben ik van het team of ben ik er voor het team?",*
- *"Voel ik mij geclaimd als "de manier waarop wij de dingen hier doen" als knellend keurslijf voelt in plaats van een compacte definitie van organisatiecultuur?",*
- *"Hoe houd ik afstand zonder als afstandelijk te worden ervaren?"*

Al deze vragen en nog vele anderen komen direct of indirect op tafel. In vrijwel elke workshop zie je aan het gedrag welke richting de antwoorden op gaan. Zoek anders op Youtube onder "Koefnoen De Buitensessies" en ga eens na hoeveel van deze typetjes u in de loop der jaren voorbij hebt zien komen. Wellicht zit u er zelf ook tussen.

Waarden

In de leidinggevenden rol worstelen mensen vaak met het *"afstand houden zonder afstandelijk te worden"*. Binnen het directieteam of het MT streeft men naar een hecht team, naast de functionele rollen is er tenslotte ook de rol als lid van het management-team. Die is, als het goed is, vaak gekoppeld aan gedeelde ambities en waarden. De teams waar de leden nauwelijks beeld hebben van elkaars waarden en ambities vertonen als het spannend wordt over het algemeen weinig veerkracht. De MT of directieleden hebben echter ook een rol als manager van hun deel van de organisatie. Daar lopen vaak te veel mensen rond om met iedereen een persoonlijke relatie op te bouwen, bovendien speelt in veel organisaties de hiërarchische positie ook een rol. Dan is het belangrijk dat de manager in staat is om waar en wanneer het nodig is "te landen" en dichtbij te zijn. De belofte *"ik ben er als je mij nodig hebt"* wordt makkelijk gedaan, maar in de praktijk blijkt het vaak lastig. Enerzijds beheersen niet alle managers de kunst van het (tijdig) loslaten, anderzijds hebben sommige medewerkers meer behoefte aan managementaandacht dan gezien hun functie en salaris passend is. Dichtbij zijn en samen naar een oplossing zoeken betekent een tijdje samen optrekken om daarna weer verder te gaan. Dat vergt de kunst van het loslaten. Als "dichtbij" resulteert in structureel "micro-management" dan ontstaat er of een afhankelijkheid, of er ontstaan "afstotingsverschijnselen".

Vertrouwen

In dit krachtenveld speelt vertrouwen een belangrijke rol, zowel het zelfvertrouwen als het vertrouwen in de ander. Over zelfvertrouwen is al eerder geschreven, daarom is nu het vertrouwen in de ander aan de orde. Dat vertrouwen heeft een grote impact (positief of negatief) op de veiligheid in het team. Samen optrekken betekent dat je erop moet kunnen vertrouwen dat jouw belang bij de anderen, indien nodig, in goede handen is en omgekeerd. Je moet er ook op kunnen vertrouwen dat collega's geen misbruik maken van een "zwak moment" aan jouw kant. Onder deze voorwaarden resulteert samen optrekken in samen leren en ontwikkelen, dan is er een veilige ruimte waarin de teamleden op basis van constructieve feedback elkaar evalueren en steunen. Mensen werken dan immers samen in het volste vertrouwen dat teamleden/collega's de afgesproken acties daadwerkelijk uitvoeren.

Als er in dit deel van de workshop spanning ontstaat dan blijkt echter vaak dat het onduidelijk is of deze uitgangspunten bij iedereen even sterk leven. Sommige mensen zijn in hun communicatie hierover expliciet, anderen meer impliciet. Dat verschil blijkt dan de bron voor de twijfel te zijn. In hun boek "Neurotic Organizations"[11] omschreven Kets de Vries en Miller de "Compulsive Organization" met o.a. als eigenschap *"a constant sense of control anxiety which underlies all its activities (e.g. Will we do it right? Will they do it right? How will it threaten us?)"*. Er ligt waarschijnlijk ook een relatie met wat Frits Niemann in zijn boek "Het wezen van de angst"[12] beschrijft als de "dwangmatige of conformerende persoonlijkheid" met een sterke behoefte aan duurzaamheid en stabiliteit en de wil om te beheersen en te bedwingen. Zolang de "dwangmatige organisatie" wordt bevolkt door "dwangmatige persoonlijkheden" is er zo op het eerste gezicht weinig aan de hand. Voor een organisatie die zich bezig houdt met het onderhoud van vliegtuigen of een kerncentrale is het wellicht zelfs de gewenste en vertrouwenwekkende combinatie.

Energie

In de hiervoor beschreven dynamiek zien we vaak verschillende energieniveau's. Sommige mensen komen gelijk uit de startblokken en hun energieniveau stijgt naarmate de interactie toeneemt. De ander kant van de medaille is echter dat hun energieniveau snel afneemt of zelfs verdwijnt als de interactie afneemt. Anderen wachten af, observeren en stellen soms een enkele vraag. Maar van uitstel komt bij deze mensen geen

---

[11] Manfred F. R. Kets de Vries, Danny Miller: The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management

[12] Frits Niemann: Het wezen van de angst

afstel. Op een gegeven en soms ook verrassend moment stappen zij in het proces, dan blijkt dat zij in de fase van observeren en reflecteren zoveel energie hebben opgebouwd dat hun inbreng impact heeft.
Als een team nog in de opbouwfase zit dan kan het ontbreken van inzicht in deze verschillende "energiestijlen" tot spanning leiden. Daarom besteden we er in de workshop altijd expliciet aandacht aan, de individuele foto's geven daar alle aanleiding toe.

Hulpvaardigheid

Als, zoals hiervoor geschreven, het vertrouwen en de veiligheid in een team samenhangen met de mate waarin teamleden erop kunnen vertrouwen dat teamleden elkaars zwakke momenten opvangen dan lijkt hulpvaardigheid een belangrijke of zelfs bepalende factor. Dat is echter wat kort door de bocht. Hulpvaardigheid komen we in verschillende varianten tegen en niet alle varianten ondersteunen de ontwikkeling van veilige en veerkrachtige teams. Er zijn twee vormen van hulpvaardigheid die in de workshop Groepsfoto regelmatig naar voren komen. Enerzijds is er de dominante hulpvaardigheid: er is geen ruimte om niet geholpen te willen worden. Als hulp wordt afgewezen dan kan dat tot ergernis of zelfs boosheid leiden. Er is echter ook de "onderdanige hulpvaardigheid" die uit zich vaak als *"ik ben er om jou te helpen, mijn belang doet er niet toe"*.
Uit de frequentie waarmee de opmerking *"die aap is niet van mij"* opduikt kan de conclusie worden getrokken dat inmiddels vrijwel iedereen de metafoor van "monkey management" kent. Rationeel begrijpen de meeste managers dat je mensen uiteindelijk niet helpt door hun problemen over te nemen, maar het blijft voor velen nog lastig om de capaciteiten van de klagende medewerker goed in te schatten. De "pijngrens" van de manager speelt daarbij ook een rol. Managers die zijn opgegroeid met het motto "pijn is fijn, jeuk is leuk en bloed moet" gaan niet snel mee in klachten over "spierpijn en blauwe plekken". Als het goed is zullen ze structurele blessures willen vermijden, maar die andere aspecten horen bij leren en ontwikkelen. De managers met een lagere "pijngrens" zijn vaak zorgzamer, zij proberen het mentale en fysieke ongemak voor hun medewerkers te beperken. Soms resulteert dat in pamperen en het vermijden van prestatiestress. We kunnen als Nederlandse polderaars natuurlijk het veilige midden opzoeken, maar dat is te simpel. Daarmee gaat veel talent verloren omdat de benchmark dicht bij het "zesje" uitkomt. De kunst is om samen met de me-

dewerker te bepalen wat het niveau is dat met de juiste ondersteuning en een verantwoorde inzet van de medewerker behaalt kan worden. De hulpvaardigheid die daarvoor nodig is moet zich niet richten op het voorkomen van "spierpijn", maar op het verbeteren van de conditie en de "speltechniek". Dat vraagt een concrete inspanning van de medewerker, maar voor een goede "trainer" zoeken de meeste sporters hun "pijngrens" (graag) op. Het is dan de rol van de "trainer" om er voor te zorgen dat er geen structurele blessures ontstaan. Dat is een vorm van hulpvaardigheid waar zowel het individu als het team beter van worden. In de workshop spitst de discussie zich regelmatig toe op de vraag *"hoe ver mag/kun je gaan?"*. Ook de opmerking *"je moet de ander in haar/zijn waarde laten"* komt vaak boven. Daar zit dan gelijk een mooi aanknopingspunt, want als je de ander in haar/zijn waarde laat klinkt dat alsof de (toegevoegde) waarde voor de organisatie op de tweede plaats komt. Dat kan niet de bedoeling zijn, mensen voelen zich over het algemeen het beste als zij gewaardeerd worden voor de prestatie die zij leveren. Dat betekent dat er waarde geleverd moet worden als basis voor de waardering. Als hulpvaardigheid zich richt op het realiseren van een relatie waarin over en weer waardering ontstaat dan is er een grote kans dat zowel manager al medewerker 's-avonds moe, maar voldaan naar huis gaat. Als dit wat soft klinkt dan zou ik u aanraden om u wat meer te verdiepen in de sportpsychologie.

Kernboodschap

De kernboodschap die in dit deel van de workshop naar voren komt is dat het vertrouwen dat nodig is om duurzame verbinding tussen mensen te realiseren inzicht vergt in de onderlinge afstand die mensen nodig hebben, de manier waarop mensen energie opbouwen en dat hulpvaardigheid gekoppeld moet zijn aan gedeelde ambities.

Echo & Narcissus

Een belangrijke uitdaging is het vermijden van het plakken van etiketten. Er is een tendens om al snel met etiketten als autistisch, narcistisch, extravert, introvert, control-freak en softie te strooien. Daarnaast is er een sterke neiging om te simplificeren, vooral op basis van "kleurentesten", met als gevolg dat mensen met een kleur door het leven moeten die, in het gunstigste geval, slechts een klein stukje van hun persoonlijkheid verklaart.

De kwaliteit van de individuele foto is bepalend voor de kwaliteit van de groepsfoto. Complexiteit hanteerbaar maken is in de workshop een belangrijke doelstelling. Simplificering resulteert echter vaak in schijnduidelijkheid, want, om Einstein te citeren, *"everything should be made as simple as possible, but not simpler"*.

Vrijwel alle deelnemers aan de workshop Groepsfoto hebben een leidinggevende rol. Vooral bij mensen die recent in die rol terecht zijn gekomen komt het zoeken naar de beste manier om relaties aan te gaan duidelijk naar voren. De adviezen van ervaren collega's zijn meestal goed bedoeld, maar niet altijd bruikbaar. Vooral als die collega's hn eigen stijl projecteren op of zelfs opdringen aan de verse manager.
Dit kwam nog niet zolang geleden in een workshop naar voren, met als gevolg meer spanning dan nodig/wenselijk was om het MT scherp te houden.
De directeur die al meer dan vijftien jaar de rol van algemeen directeur vervulde had zich ontwikkeld tot een "pater familias". Hij bekommerde zich op een actieve manier om het wel en wee van zijn mensen, ook al was het personeelsbestand inmiddels verdrievoudigd. Op zijn bureau stond een grote doos tissues die, toe ik er naar vroeg, niets met zijn verkoudheid had te maken, maar regelmatig nodig was om tranen te drogen van medewerkers die hun zorgen en frustraties op zijn bureau hadden gelegd.
De "individuele foto" van deze directeur gaf aan dat hij hoog scoorde op teamgerichtheid en hulpvaardigheid. De nieuwe financiële directeur, tevens zijn plaatsvervanger, scoorde tegenovergesteld. Voor hem was het team c.q. de organisatie een noodzakelijke basis voor succes, maar geen doel op zich. Het verschil tussen de twee was het grootst op de factor hulpvaardigheid. De directeur zag het als zijn taak om mensen te helpen en te voorkomen dat ze onder teveel druk zouden komen te staan. De financiële directeur huldigde het standpunt dat mensen een gezonde druk nodig hebben om optimaal te presteren. Klagen over "spierpijn" had bij hem weinig zin en dat je af en toe een "blauwe plek" oploopt hoort bij het leven en werken was zijn standpunt. Hij lette er overigens wel op dat structurele "blessures" voorkomen werden. Het gevolg was dat het aantal medewerkers dat bij de directeur kwam klagen toenam en de doos met tissues steeds sneller leeg was.
Deze situatie kwam in de workshop Groepsfoto uitgebreid naar voren als "moment van de waarheid". Al snel bleek dat andere managers ook moeite hadden met de rol van "pater familias" van de directeur. Vooral omdat hij medewerkers regelmatig zonder overleg met hun manager gelijk gaf. Dat dit een ongewenste situatie was, daarover was men het snel eens en de belofte van de directeur om het niet meer te doen klonk oprecht.

De discussie over de rol van de zorgzame "pater familias" duurde langer. De angst dat de organisatie niet langer de veilige (thuis)basis zou zijn was bij de directeur diep geworteld. Pas toen de metafoor op tafel kwam dat het effectief inspelen op de dynamiek op de markt een organisatie in een top-conditie vereist viel het kwartje. Toen werd duidelijk dat daarvoor een "trainingsaanpak" zoals de financieel directeur die toepast nodig en noodzakelijk was.

Stap 5: Openheid

Inleiding

Ruim dertig jaar geleden startte ik mijn loopbaan als consultant bij Mercuri Urval. Naast de werving ging het bij MU om "the assessment of people in an organizational context". Die context komt in alle assessments en ontwikkeltrajecten nog steeds naar voren en dat is natuurlijk logisch. Een belangrijk onderdeel van die context is de organisatiecultuur. Op dat terrein is er een hechte band ontstaan met Hans Kasper (tot voor kort hoogleraar aan de Universiteit Maastricht en nog steeds actief met Silverbrains).
In de afgelopen 25 jaar is het fenomeen organisatiecultuur en met met name de marktgerichte organisatiecultuur op tal van manieren onderzocht en vertaald naar specifieke organisaties. Daarbij is het gedachtengoed van Geert Hofstede als basis gebruikt. Hofstede heeft in zijn baanbrekende werk rond nationale culturen ook aandacht besteed aan organisatiecultuur. Dat heeft de volgende zes dimensies opgeleverd:

1. Pragmatisch-Normatief
2. Organisatiegebonden-Professioneel
3. Mensgericht-Werkgericht
4. Procesgericht-Resultaatgericht
5. Strakke controle-Losse controle
6. Open-Gesloten

Momenteel staat "The Culture Map" van Erin Meyer[13] hoog op de bestsellerlijsten, zij gaat (nog steeds) uit van de dimensies van Hofstede.
In vrijwel alle vervolgstudies ten aanzien van de organisatiecultuur kwam naar voren dat "Openheid" de meest onderscheidende factor is als het gaat om een marktgerichte c.q. extern gerichte organisatiecultuur.

Waarden

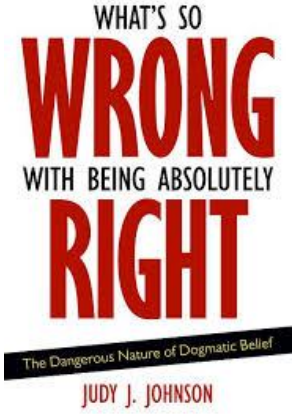
De vijfde stap speelt in op een paar cruciale thema's. Eén van die thema's is gekoppeld aan de stelling van de Nederlandse filosoof Arnold Cornelis (1934-1999) die in zijn magnum opus "De Logica van het Gevoel"[14] schreef *"veranderen zonder leren is een hopeloze onderneming"*. Openheid zien we ook terug in het spanningsveld tussen ruimdenkend en dogmatisch. Oftewel "alles moet toch kunnen" tegenover een gesloten opstelling met een rigide zekerheid ten aanzien van wat wel en wat niet kan. Judy Johnson koppelt in haar boek “What's so Wrong with Being Absolutely Right”[15] dogmatisme

---

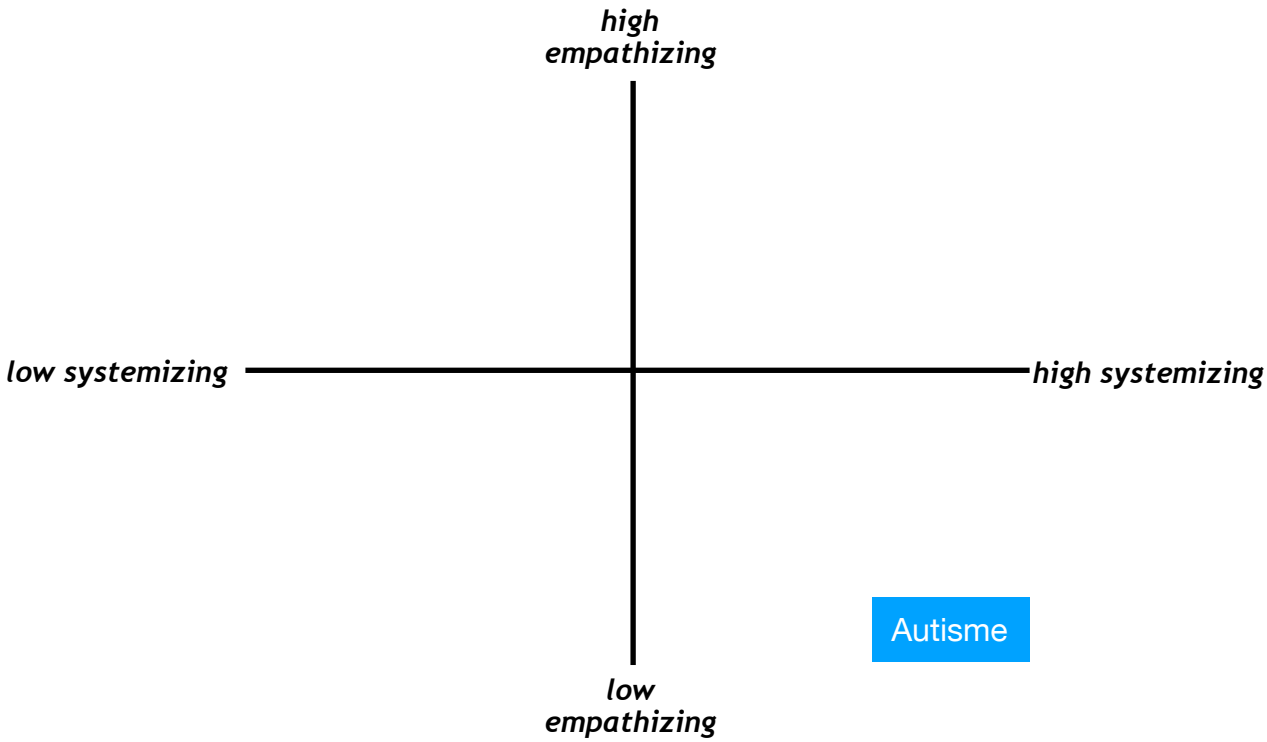
[13] Erin Meyer: 2014, The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business

[14] Arnold Cornelis: 2000 De Logica van het Gevoel

[15] Judy Johnson: 2008 What's So Wrong with Being Absolutely Right: The Dangerous Nature of Dogmatic Belief



aan cognitieve-, emotionele- en gedragskarakteristieken. Een cognitieve karakteristiek die ik vaak tegenkom is "rigide zekerheid". Betrokkene is dan zo zeker van de kwaliteit van zijn/haar argumenten dat het een machtsfactor (kennis is macht) is geworden. Bij emotionele karakteristieken kom je vaak de aan overtuigingen gekoppelde angst tegen. *"De immigratiestroom resulteert binnenkort in de "omvolking" van ons land"*. De gedragskarakteristieken zijn vaak het meest zichtbaar en een effectief aanknopingspunt. Een karakteristiek die regelmatig opdoemt is de "arrogante neerbuigende communicatiestijl". *"Als jij wat beter had nagedacht dan was je het wel met mij eens geweest!"*.
Er kleven echter ook flinke bezwaren aan sterke ruimdenkendheid, *"alles moet kunnen"*



is geen realistisch uitgangspunt. In teams is de balans tussen de rol van de advocaat van de duivel en de rol van onderzoeker cruciaal. Dat resulteert er in dat de aloude wijsheid *"onderzoekt alle dingen, maar behoudt het goede"* realiteit blijft.
Openheid zien we ook terug in de manier waarop mensen naar de buitenwereld kijken. Dan kan het om klanten, concurrenten, overheden en tal van andere "spelers" gaan. Meestal is de beoordeling terug te voeren op cultuurverschillen of -overeenkomsten. Mensen werken het liefst samen met mensen waarmee een zekere "klik" is, dat geldt

zowel intern als extern. Het samenwerken met mensen uit andere culturen is niet altijd simpel. voor mensen met een sterke score op "open mindedness" is het echter een positieve uitdaging waar zij veel van leren. Bij mensen met een lage score zie je regelmatig één van de karakteristieken van Judy Johnson terug: "vilification of the outgroup and glorification of the ingroup". Het zou wat al te makkelijk zijn en volkomen onterecht als we dit gedrag vooral zouden koppelen aan mensen met een laag opleidingsniveau of aan de schandelijke kwalificatie van Hilary Clinton "deplorables". In zijn boek "The Righteous Mind"[16] (Why good people are divided by politics and religion) schrijft Jonathan Haidt *"People invest their IQ in butressing their own case rather than exploring the entire issue more fully and evenhandedly"*.
In vrijwel alle Groepsfoto-workshops komt de noodzaak en/of ambitie om te veranderen naar voren. De vraag waar de koppeling zit tussen veranderen en leren levert vaak een ongemakkelijke stilte op. Er zijn "kick-off sessies", cultuurtrajecten, roadmaps, management development programma's, er is met paarden, koeien of andere dieren geknuffeld, maar de vraag blijft "wat hebben we geleerd?". Soms is er goed nagedacht over "het nieuwe gedrag", maar wat er geleerd moet worden is niet altijd duidelijk en blijft vaak hangen op het vaardighedenniveau, niet onbelangrijk, maar niet genoeg.

Kennis is kracht

De meeste organisaties waar ik werk zijn sterk kennisintensieve organisaties. De vraag "wat is kennis en wat is de relatie met leren?" komt dan al snel op tafel.
Kennis is volgens Mathieu Weggeman (veel) meer dan b.v. het lezen van een boek en het onthouden van de inhoud. Het effect c.q. de impact van deze informatie wordt volgens Weggeman bepaald door de individuele factoren als ervaring, vaardigheden en attitude. Dat levert de formule K=I x EVA[17] op, met een knipoog naar de natuurkundige wet f=m x a. Zonder EVA (=acceleratie) blijft Informatie (=massa) krachteloos, maar met acceleratie wordt het Kennis (force).
Dat is voor een deel de verklaring dat identieke informatie de basis kan zijn voor verschillende meningen, conclusies en besluiten. Als mensen in de Groepsfoto-workshop op basis van identieke informatie verschillende oplossingsrichtingen kiezen dan geeft de "individuele foto" meestal het antwoord op de vraag "waar-

www.foksuk.nl

[16] Jonathan Haidt: 2012 The Righteous Mind: '

[17] Mathieu Weggeman: 2000 Kennismanagem

om?". Dan komt de al eerder genoemde vraag ten aanzien van de waarden op tafel. De verschillen ten aanzien van "EVA" kunnen, mits onderkend, resulteren in een team waar complementariteit acceleratie oplevert. Voor verschillen op waarden-niveau ligt dat minder voor de hand, in de praktijk blijkt echter, zoals in eerder geschreven, dat fundamentele verschillen rond waarden weinig voorkomen. De kunst is om de individuele "EVA's" te combineren tot een "team EVA", met als effect maximale acceleratie en kennis met impact.

Labels

Het zou interessant zijn om eens een tijdje bij te houden hoe vaak mensen andere mensen typeren met begrippen als autist, narcist of zelfs psychopaat. Dan zou je al snel tot de conclusie kunnen komen dat een groot deel van populatie gekwalificeerd is als psycholoog of psychiater en het andere deel leidt aan een in DSM V[18] erkent psychisch probleem. Dat is gelukkig niet het geval, maar het fenomeen is wel zorgelijk. Het "spontaan" labelen van een persoon als b.v. autist geeft in elk geval aan dat de empathie die nodig is om de werkelijke gevoelens en drijfveren van de ander te leren kennen ontbrak. Het openstaan voor de emoties van de ander is voor veel mensen spannend, vooral als je daaraan verbindt dat je jouw emotionele reactie daarop moet/wil afstemmen. Soms is dat "meehuilen", maar veel vaker "meeleven". Simon Baron Cohen introduceerde de schalen "empathizing" en "systemizing"[19]. Empathizing is de wil/neiging om de emoties en gedachten van de ander te onderkennen en daarop met passende emoties te reageren. Systemizing is de neiging om de variabelen in een systeem te analyseren en de onderliggende regels af te leiden die de werking van het systeem bepalen.Cohen is een autoriteit op het terrein van autisme, als hij iemand als autist bestempelt dan heeft dat zeggingskracht. Daarom is het goed om je te realiseren dat hij autisme in de uiterst rechter benedenhoek positioneert. Met wat meer empathie en minder hokjes denken zou het aantal mensen dat het label autist krijgt opgeplakt drastisch moeten dalen. Dat geldt ook voor labels als narcist en psychopaat.

Kernboodschap

Openheid betekent niet alleen openstaan voor andere, mogelijk ook afwijkende, inzichten. Openheid is direct gekoppeld aan de manier waarop deze inzichten worden omgezet in kennis en leren. Leren is een cruciale randvoorwaarde voor verandering en volgens H.H. Wells de basis voor beschaving:*"Civilisation is a race between education*

---

[18] De *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM) is een classificatiesysteem waarin internationale afspraken zijn gemaakt over welke criteria van toepassing zijn op een bepaalde psychische stoornis op basis van (nieuwe) wetenschappelijke inzichten.

[19] Simon Baron-Cohen: 2009 Autism: The Empathizing–Systemizing (E-S) Theory

Mede gezien zijn focus op efficiency en effectiviteit was dat moeilijk te accepteren. De anderen vonden dat bij nader inzien een terechte vraag en gaven toe dat zij die in hun enthousiasme over het hoofd hadden gezien. De sceptische directeur gaf toe dat zijn scepsis een tegenreactie was die terechte twijfel over zijn betrokkenheid opleverde. Vanaf dat punt kreeg de discussie een andere en constructieve dynamiek. Er was weer begrip voor de individuele startpunten van denken en de bereidheid om elkaar op te zoeken.

De meeste mensen die ik tegenkom hebben er weinig moeite mee om toe te geven dat leren onderdeel van hun bestaan is. "Ik leer nog elke dag" zien zij als een bewijs dat ze nog midden in "het leven" staan.
Toch kwam ik een tijdje geleden in de workshop Groepsfoto een deelnemer tegen die vertelde dat hij, gezien zijn leeftijd, niet verwachtte nog veel te kunnen leren, o.a. van deze workshop. Voor alle zekerheid meldde hij ook nog dat hij qua persoonlijke verandering ook niet veel te bieden had.
De rest van de directie hoorde dat met enige gelatenheid aan, men was niet verbaasd, kennelijk was het een bekende boodschap. Het werd al snel duidelijk dat men er mee had leren leven. De collega runde zijn organisatieonderdeel efficiënt en effectief. Bovendien was het een aimabel mens die accepteerde dat andere mensen anders in de wedstrijd zaten dan hij. Hij hanteerde de culturele diversiteit in zijn organisatie beter dan de meeste van zijn collega's
De wijziging van de strategische koers bekeek hij echter met enige scepsis, zonder aan te geven wat zijn visie daarop was. In de workshop kwam de spanning die dit opleverde snel aan de oppervlakte. Drie van de vier directeuren met een duidelijke ambitie en waren sterk gericht om als directie gezamenlijk op te trekken en de koerswijziging tot een succes te maken. Bij deze directieleden was er een duidelijk beeld welke veranderingen c.q. ontwikkelingen daarvoor nodig waren. De workshop Groepsfoto zagen zij als de basis voor het ontwikkelingsplan van de directie. De houding van hun collega dat het niet zo'n vaart zou lopen, "vooral blijven doen wat we altijd deden, meer is niet nodig", zorgde voor ongeloof. Al snel kwam de vraag op tafel "wil jij wel verder bouwen aan ons bedrijf?". Met als antwoord een volmondig "ja!".
Vanuit de stelling "veranderen zonder leren is een hopeloze onderneming" zijn we toen gaan zoeken. Na een korte discussie bleek dat er twee verschillende opvattingen leefden over leren. Drie directieleden scoorden hoog op de factor leergierigheid, dat leverde een brede "nieuwsgierigheid" op. Bij de collega met een veel lagere score op

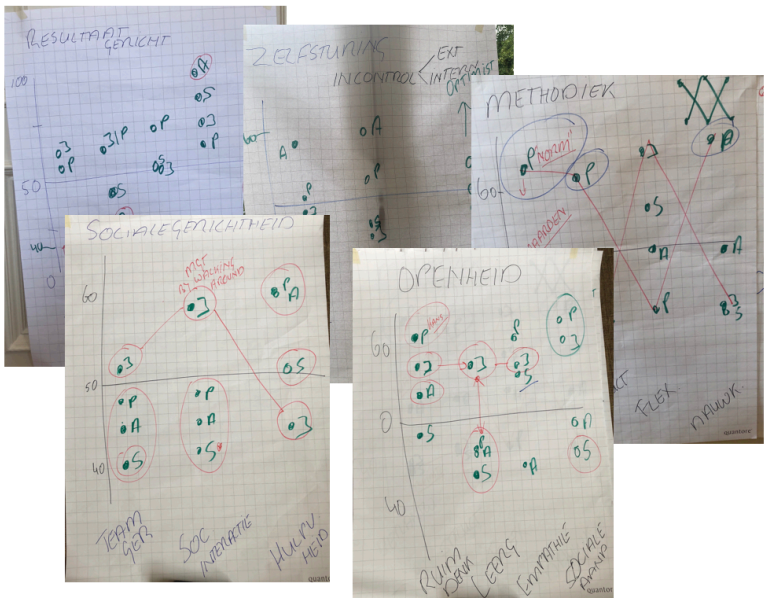
and catastrophe". Leren resulteert echter ook in veranderingen die niet gepland zijn.

"Hij/zij heeft het licht gezien" volgt meestal op een zichtbare en vaak onverwachte verandering in het gedrag. Openheid leunt sterk op empathie, maar het is de kunst om de balans tussen het onderkennen van emoties en de objectieve informatie te bewaren. Meeleven is iets anders dan je mee laten slepen door emoties. Dat vergt openheid ten aanzien van zowel de subjectieve als de objectieve factoren.

Stap 6: Het Samenhangende Verhaal

Inleiding

In de vijf eerdere stappen is veel duidelijk geworden. De ruimte hangt vol met flip-overs, vijf van die flip-overs geven via grafieken weer hoe de deelnemers op de verschillende schalen ten opzichte van elkaar zitten. Voor de mensen die mij al wat langer kennen roept dit wellicht de vraag op *"toch nog grafieken in jouw verhaal, hoe kan dat?"*. De grafieken zijn echter niet meer (maar ook niet minder) dan de onderdelen van "de kaart". Het principe "de kaart is niet het landschap" is ook hier van toepassing.



De zesde stap is bedoeld om op basis van vijf grafieken die samen de kaart vormen het samenhangende verhaal van het team helder te krijgen. De dynamiek in de voorgaande stappen heeft er echter, zoals u hebt kunnen lezen, voor gezorgd dat er aan de vijf "detailkaarten" al verhalen zijn gekoppeld.

Vaak komt spontaan de vraag naar voren *"als je dit zo allemaal ziet, wat zijn dan de kansen en bedreigingen voor dit team?"*. Een typisch consultant-antwoord zou dan (kunnen) zijn *"dat hangt er vanaf"*. In de kern is dat echter vaak de relevante reactie omdat het antwoord op die vraag afhangt van de organisatie en de context.

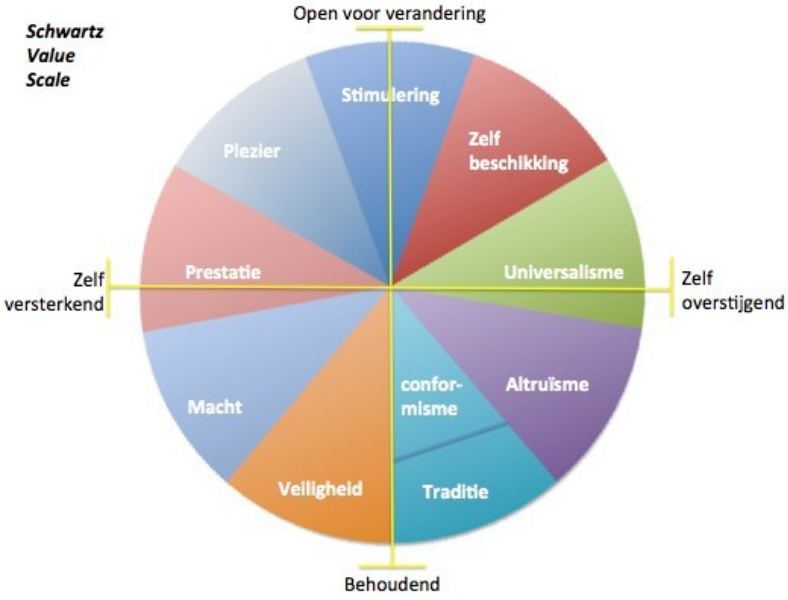
Verandering

Het cliché "de enige constante is verandering" lijkt universeel van toepassing. De noodzaak om te veranderen kan per organisatie echter sterk verschillen en dat geldt ook voor de ambitie en de condities om te veranderen. In de ene organisatie is de cultuur een katalysator of zelfs aanjager voor verandering en ontwikkeling. In een andere organisatie is het een grote barrière. De omgeving c.q. markt speelt ook een belangrijke rol, soms vraagt de omgeving om verandering of eist dat zelfs, maar er kan in de omgeving ook veel weerstand tegen verandering zijn.

De meeste teams in de workshop komen echter uit organisaties waar de urgentie rond veranderen en/of ontwikkelen wordt herkend en erkend. Ook de omgeving van deze organisaties is vaak de aanjager en soms initiator van verandering en/of ontwikkeling. Je kunt dan zeggen dat de noodzaak van verandering duidelijk is en dat er genoeg "prikkels" c.q. "aanmoedigingen" zijn om het traject in te gaan en vol te houden. Het is dan ook mooi als het een team is dat in staat is om de krachten te bundelen. Individuele stijlverschillen zijn dan eerder een kracht dan een zwakte omdat de gedeelde en verbindende waarden en ambities bekend zijn.

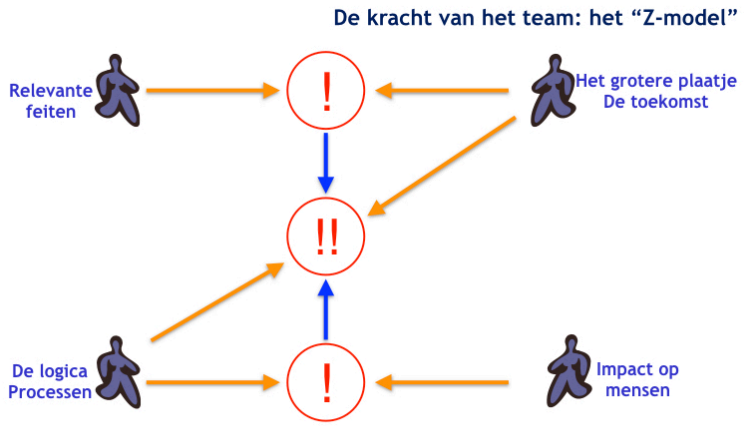
Waarden

Het gaat dan vooral om waarden rond zorgzaamheid en zorgvuldigheid. Maar ook waarden rond loyaliteit en respect (voor expertise en ervaring) komen regelmatig naar voren. In de nieuwsbrief over de eerste stap stond het waardenmodel van Schwartz met als grove indeling "open voor verandering versus behouden wat er is" en "gericht op de ander (verder weg) versus opkomen voor jezelf en je naasten (dichtbij)". Voor de continuïteit van de organisatie zijn de vier dimensies die Schwartz onderscheidt allemaal belangrijk. Ook hier geldt "onderzoekt alle dingen, maar behoudt het goede". Een organisatie waar "klantgezwichtheid" in plaats van klantgerichtheid is gekomen verwaarloost de belangen van de medewerkers. Een waarde als loyaliteit komt daarmee in de verdrukking.



In de zesde stap brengen we wat in de voorgaande stappen rond waarden naar voren is gekomen bij elkaar. Het model van Schwartz is daarvoor een effectief platform. Daarnaast gebruiken we het al eerder gepresenteerde "Z-model" om het besluitvormingsproces in het team scherp te krijgen. In de voorgaande stappen zijn meestal voldoende spannende "momenten van de waarheid" boven gekomen om in stap 6 de discussie over hoe het team op een evenwichtige manier tot besluitvorming komt te voeren. Soms lijkt het alsof het team volledig is geselecteerd voor verandering en ontwikkeling. Dan zie je mensen vooral aan de rechterkant van de Z. Zij hebben dan een duidelijk beeld van het grotere plaatje en de toekomst. Ze brengen dat met met passie over op de mensen in de overtuiging dat die

mensen geraakt zullen worden en even enthousiast worden als zij zelf. Het lijken soms blije evangelisten die hun boodschap over de mensen uitstorten in de vaste overtuiging dat het leven voor die mensen met de blijde boodschap beter is dan zonder.
In het "publiek" van deze evangelisten zitten echter vrijwel altijd mensen voor wie de juiste, relevante en concrete feiten centraal staan en die een sterke basis van logische en robuuste processen belangrijk vinden. Deze mensen missen een aantal wezenlijke elementen in de "blijde boodschap" en concluderen, al dan niet terecht, dat er geen sprake is van zorgvuldige besluitvorming. Het is echter meestal mogelijk om, ook al tendeert het voorkeursgedrag van het team "naar rechts", het team beter "uit te balanceren". Dat vergt inzicht in de individuele mogelijkheden om, zonder bovenmenselijke inspanning, naar links op te schuiven. De individuele foto's (assessments) maken duidelijk bij wie dat mogelijk is. Als die mogelijkheden er niet zijn dan zal het team dat moeten oplossen door tot uitbreiding of vervanging over te gaan.



Vertrouwen

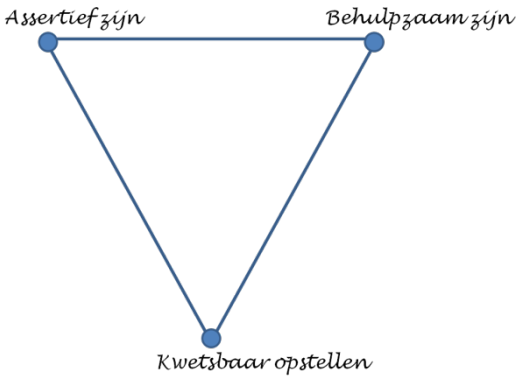
Duidelijkheid over de waarden en ambities versterkt de kansen op succes van een team. Als daar geen verbinding zit dan wordt het lastig. Dan is het team geen veilige omgeving waar mensen op basis van vertrouwen samenwerken. Het gaat vooral om vertrouwen in de intenties. Op basis van dat vertrouwen kunnen de teamleden werken aan het versterken van de individuele en collectieve competenties met als resultaat een sterke combinatie van intentie- en competentievertrouwen.
Een veilige omgeving is niet per definitie een omgeving zonder gevaren. De veiligheid zit vooral in de manier waarop een team met die gevaren omgaat. Als we in plaats van gevaren over risico's spreken dan komen de verhalen meestal wel los. Het gaat dan vooral om risico's die buiten het team liggen en waar het team qua risicobeheersing effectief op in moet spelen. Het bespreken van de risico's die binnen het team liggen is vaak lastiger. Meestal beperkt het zich tot inhoud (hebben we voldoende deskundigheid in huis?) of proces (werken we wel effectief genoeg samen als team?). Vragen rond in-

teractie blijven vaak hangen rond voornemens om beter naar elkaar te luisteren en elkaar proactief te informeren. Voor veiligheid onder spannende omstandigheden is meer nodig. Dan moet je erop kunnen vertrouwen dat je elkaars zwakke momenten tijdig signaleert en vervolgens opvangt en er zeker geen misbruik van maakt. Ook moet je erop kunnen vertrouwen dat afspraken worden nagekomen en niet sneuvelen omdat het eigenbelang toch zwaarder weegt.
In de eerste vijf stappen wordt regelmatig duidelijk dat bij sommige collega's de empathie zwak ontwikkeld is, voor die collega's is het lastig om te herkennen dat een collega een wat mindere dag heeft. Als een zwak moment niet wordt gezien dan kan het niet worden opgevangen. Vooral als eveneens duidelijk is geworden dat degene met het zwakke moment niet snel zal laten blijken hoe zij/hij in de wedstrijd zit. Het fenomeen "de één laat het niet zien en de ander heeft moeite met zien" kom je in teams regelmatig tegen.

Kernboodschap

In de zesde stap van de groepsfoto komen alle ingrediënten bij elkaar die nodig zijn om de samenwerking te baseren op het principe van de "non-zero-sum-game". In tegenstelling tot "zero-sum-games" waar altijd winnaars en verliezers zijn is het "non-zero-sum-game" gebaseerd op samenwerking die resulteert in win-win situaties. Naarmate de samenwerking in het team effectiever wordt neemt de kans op structurele en voor alle betrokkenen succesvolle win-win situaties toe. In de praktijk is dat regelmatig spannend, bijvoorbeeld als budgetten ontoereikend zijn om aan alle wensen te voldoen. De reflex om zich dan op basis van macht een groter stuk van de taart toe te eigenen ligt bij sommige managers dicht onder de oppervlakte. Het is niet altijd moedwillig. De betrokken manager kan de stellige overtuiging hebben dat met het honoreren van zijn/haar wensen het algemene belang het beste wordt gediend. Het is dan cruciaal dat de teamleden een constructieve discussie voeren waarbij een effectieve (formele of informele) voorzitter het verschil tussen succes en falen kan betekenen. De machteloosheid die ontstaat als macht wordt ingezet om deelbelangen te dienen betekent voor

veel teams het einde van een op basis van gedeelde waarden en ambities functionerend team. De contouren van de "dramadriehoek" worden zichtbaar met een vaak wisselende rolverdeling als het om aanklagers, redders en slachtoffers gaat.
In de workshop "Groepsfoto" gaat het (gelukkig) meestal om de "winnaarsdriehoek".



Dan hebben we het niet over rollen, maar over gedrag:

- Assertief zijn
  - eigen <u>en</u> andermans belangen in het oog houden
  - zeggen wat je denkt en voelt zonder anderen te kwetsen
- Behulpzaam zijn
  - jouw vermogen aanbieden
  - duidelijke afspraken over wat zijn/haar bijdrage kan zijn.
  - niet meer of minder doen dan is afgesproken
- Kwetsbaar opstellen
  - verantwoordelijkheid nemen voor eigen gedachten, gevoelens en gedrag

De magische woorden *"kunnen we het er even over hebben?"* laten de "winnaarsdriehoek" werken. Niet de "luister en huiver" benadering uit de "dramadriehoek", maar "contracting" vanuit gelijkwaardigheid en wederzijdse afhankelijkheid. In de workshop is duidelijk geworden waar iedereen staat, hoe zij/hij kan bewegen en aan welke verbindingen gewerkt kan/moet worden om een effectief, veerkrachtig en inspirerend team te realiseren.

VanLit Management Consultants

Activating Ambitions

Arjan van Lit

Selectie
Ontwikkeling van Managers & Teams
Coaching

www.vanlitmc.nl