

Nieuwe Samenwerkers gevraagd (m/v)

Vijf tips voor teams die samen sterker willen staan

door Monique van Laerhoven, februari 2017

Persoonlijk leiderschap en gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid maken dat organisaties een sterke identiteit hebben en tegelijkertijd veerkrachtig zijn. Juist in deze onzekere tijd van onstuimige veranderingen en crisissen op velerlei vlak dringt het steeds meer tot ons door dat het niet alleen aan de leiding is om nieuwe antwoorden te vinden en richting te geven aan de toekomst. Ook als medewerker moet je je er bewust van zijn dat jouw bijdrage het verschil kan maken in je organisatie. In toenemende mate vraagt deze tijd om in gelijkwaardigheid en medeverantwoordelijkheid samen te werken en gezamenlijk oplossingen te vinden.

Dit is het derde artikel in een drieluik over het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en kringbewustzijn. In 'Nieuwe leiders gevraagd (m/v)' worden tips gegeven aan leidinggevendenden om persoonlijk leiderschap van onderaf te stimuleren. 'Nieuwe medewerkers gevraagd (m/v)' ging over hoe je als medewerker zelf kunt loskomen van de hiërarchie. Dit artikel gaat over het ontwikkelen van sterkere samenwerkingsrelaties en hoe vanuit een nieuwe dynamiek tussen leiders en medewerkers kringbewustzijn kan groeien.

Piramide als organisatiemodel	Kring als organisatiemodel
<ul style="list-style-type: none">▪ De top heeft contact met het 'hogere' en communiceert daarover▪ Communicatie gaat over vele schijven▪ Dringen voor een positie bovenin▪ Onderin is iedereen gelijk en inwisselbaar▪ De leider stuurt op resultaten	<ul style="list-style-type: none">▪ Iedereen is zelf gericht op een bezielde midden▪ Rechtstreekse contact met iedereen mogelijk▪ Ruimte voor iedereen▪ Eigenheid en eigen verantwoordelijkheid is uitgangspunt▪ De resultaten komen voort uit gezamenlijke inspanning

Onze visie op organisatieontwikkeling is geïnspireerd op het archetypische beeld van de kring, waarin net als aan de Ronde Tafel in de mythe van Koning Arthur weliswaar één zetel is voor de leider, maar gelijkwaardigheid en diversiteit het uitgangspunt is. Dit in schril contrast tot het piramidemodel waarin het dringen is aan de top en waarin communicatie tussen de bovenste en onderste lagen niet rechtstreeks kan verlopen. Het piramidemodel roept bovenin strijd op voor een goede positie; het is jij òf ik in plaats van jij èn ik. Onderin de piramide is er de mogelijkheid om weg te duiken in de massa; van iedereen wordt hetzelfde gevraagd, medewerkers zijn inwisselbaar, eigenheid verdwijnt in het werken volgens regels en procedures die het werkproces efficiënt moeten maken.

Werken vanuit kringbewustzijn geeft eenieder de mogelijkheid te werken vanuit zijn of haar eigen kracht. In een kring is iedereen even zichtbaar en verantwoordelijk, diversiteit en eenheid drukken zich beiden uit. Ook is het direct duidelijk is dat de ketting zo sterk is als de zwakste schakel en het dus

in ieders belang is dat er zorg en aandacht is voor het kwetsbare in iedere lid van de kring.

Een ander wezenlijk verschil is dat in een kring iedereen gericht is op het lege midden, de plek waar de gemeenschappelijke bezieling zich bevindt. Dit terwijl het hiërarchiemodel van de piramide suggereert dat alleen de top contact heeft met het 'hogere'. Dat hogere wordt vervolgens in één persoon gematerialiseerd, de 'plaatsvervanger van God op aarde' zeg maar. Zoals dat in de Katholieke Kerk nog steeds zo is, dat de paus uitspraken kan doen en encyclieken kan doen uitvaardigen die als de absolute, door God gegeven waarheid door de gemeenschap moeten worden aanvaard.

In organisaties die traditioneel georganiseerd zijn volgens het piramidemodel is het ontwikkelen van kringbewustzijn de sleutel tot betere samenwerking. Hieronder volgen een vijftal elementen van waaruit een dergelijke gelijkwaardige samenwerking kan groeien.

1: Broeder en zusterschap; gedeelde bezieling als basis

De nieuwe samenwerking vraagt om te beginnen dat eenieder gericht is op een gedeeld midden. Dat wil zeggen dat er iets moet zijn dat belangrijker is dan het individu zelf. Dat 'iets' vormt het bestaansrecht, het leidend principe van de organisatie of het team. Het is belangrijk dat hierover geen misverstanden bestaan, dat iedereen ongeveer hetzelfde voor ogen heeft, een collectief verlangen dat betekenis geeft aan het werk. In veel organisaties waarin we teams begeleiden ontbreekt dit of is het dun. Mensen werken dan voornamelijk om de inkomensstroom op gang te houden en zijn maar gedeeltelijk persoonlijk betrokken bij wat ze doen. Vaak brengen ze hun persoonlijke bevoegenheid en bezieling tot uitdrukking in vrijwilligerswerk of andere vrijetijdsbesteding buiten het werk om. Voor de organisatie is dit op zijn zachtst gezegd jammer.

Veel organisaties leggen wel iets van de bezieling vast in een 'mission statement' en in 'kernwaarden'. Dat is zeker waardevol. In de praktijk echter vergeet men vaak zo'n mission statement levend te houden en verwordt het tot loze kreten. Hier regelmatig met elkaar over spreken houdt de gezamenlijke missie levend. De vraag en de aandacht voor de vraag 'wat bezielt ons?', is dan ook belangrijker dan het antwoord. Dat antwoord moeten medewerkers in elk moment steeds weer opnieuw formuleren. Het echte midden van de kring is leeg.

Gedeelde bezieling schept een vorm van verwantschap, vergelijkbaar met broeder en zusterschap. Net zoals in familieverband kies je je broers en zussen niet uit, maar je behoort wel tot dezelfde stam, en dat schept hoe dan ook een band. Dat is een gegeven dat uitstijgt boven persoonlijke voorkeur of dat de mensen met wie je werkt je vrienden zouden moeten zijn. Hier ligt nog een reden om regelmatig met elkaar uit te wisselen over wat je bezielt in het werk. Het versterkt de onderling band als je van elkaar weet hoe ieders persoonlijke verbinding is met het doel van het werk.

2: Sta op eigen benen; ontwikkel zelfstandigheid en eigenheid

Een keten is zo sterk als de zwakste schakel. Om een stevig samenwerkingsverband te ontwikkelen

moeten de losse elementen, de individuen in het geheel krachtig genoeg zijn. Of je nou leidinggeeft of medewerker bent, je zult je allereerst bewust moeten worden van je patronen van aanpassing om je eigen kracht te ontwikkelen.

Het je bewust worden van de beelden en de verwachtingen die je als werknemer hebt over autoriteiten, is in het bijzonder van belang om te leren vanuit gelijkwaardigheid samen te werken. Onbewust benader je als medewerker je leidinggevende snel als een vader of moeder die er voor je is of er voor je zou moeten zijn. Iemand die het beter weet of beter zou moeten weten en jou en de anderen richting en oplossingen zou moeten brengen. Jezelf vrijmaken van deze overdracht is geen gemakkelijke weg, want hoe je op autoriteit reageert is diep verankerd in je onderbewuste. Ga maar eens na hoe jij automatisch reageert als je leidinggevende je belt om direct even bij hem/haar langs te komen. Zet je je schrap, omdat je vreest voor negatieve feedback? Denk je onmiddellijk aan iets waar je niet zo goed in bent of wat je nog niet af hebt? Word jij op zo'n moment wellicht de rebel die hoe dan ook zijn eigen gang blijft gaan? Of gedraag jij je meer als een geslagen hond die wegduikt, zichzelf kleiner maakt en dan gedwee zijn baasje volgt. Jezelf niet groter of kleiner meer hoeven maken ten opzichte van je leidinggevende vraagt dat je je eigen patronen hierin leert kennen en leert loslaten.

3: Bereidheid om elkaar te dienen

Een gezamenlijk bezielt midden en medewerkers die vanuit eigen kracht opereren zijn dus de eerste elementen van een stevig samenwerkingsverband. Maar goede teamsamenwerking ontstaat niet alleen door de beste medewerkers bij elkaar te zetten. We hoeven maar te denken aan de uitschakeling van het Nederlands elftal in de voorrondes van het Europees Kampioenschap voetbal in 2016. De volgens velen beste spelers van de wereld, allemaal zeer gedreven, bereikten niets omdat ze elkaar niet wisten te vinden.

De onderlinge relaties en de wijze waarop interactie plaatsvindt bepalen uiteindelijk de veerkracht van het geheel. Een treffend beeld voor de nieuwe samenwerking wordt gegeven in een verhaal dat in verschillende religies verteld wordt: het verhaal van de maaltijd in de hel en de hemel.

Een oude rabbijn had al lange tijd de wens om het verschil te leren kennen tussen de hemel en de hel.

Hij geloofde de verhalen die verteld werden over duivels in de hel en engelen in de hemel niet. Hij wilde het met eigen ogen zien en bad jaren tot de Heer. Op een dag toen zijn einde naderde werd zijn gebed verhoord. Op een nacht werd hij gewekt door een engel die hem meenam.

"Ik zal u de hel laten zien", zei de engel en hij bracht de rabbijn in een kamer waar in het midden een heel grote ronde tafel stond. De mensen die er zaten waren uitgehongerd en wanhopig. Midden op de tafel stond een pan met hutspot, groot genoeg voor iedereen. Het rook verrukkelijk en het water liep de rabbijn in de mond. Al de mensen rond de tafel hadden lepels met een enorm lange steel. Ze konden er precies mee bij de pan komen om er een schep uit te nemen, maar omdat de stelen langer waren dan hun armen, konden ze het eten niet in hun mond krijgen. De rabbijn zag hoe vreselijk dit voor hen was.

"Nu zal ik u de hemel laten zien", zei de engel en ze gingen een andere kamer binnen. Daar stond eenzelfde tafel en daarop zo'n zelfde pan met hutspot. De mensen hadden net als zojuist, net zulke lepels met lange stelen, maar ze zagen er doorvoed uit en stevig. Ze lachten en ze praatten. Eerst begreep de rabbijn er niets van. "Het is heel eenvoudig", zei de engel, "maar er is wat kunde voor nodig. Ziet u, ze hebben geleerd elkaar te voeden."

Het verschil tussen de hemel en de hel in dit verhaal zit hem erin dat de tafelgenoten in de hemel hun aandacht primair richten op het voeden van de ander. Wat heeft hij of zij van mij nodig? Heel anders dan je richten op het voeden van je eigen mond. Het sluit aan bij wat Steven Covey al schreef in zijn beroemde 'Seven habits of highly effective People': 'eerst de ander begrijpen, dan begrepen worden'. Het ontwikkelen van sensitiviteit en leren aanvoelen hoe het met anderen is gesteld is een belangrijke voorwaarde om elkaar te kunnen geven wat nodig is.

Dit kun je ontwikkelen als je begint de ander beschouwt als een mens zoals jijzelf. Met vergelijkbare gevoelens, overtuigingen, worstelingen, talenten en tekortkomingen. Je zult de anderen moeten leren kennen, meer dan alleen vanaf de buitenkant, om te ontdekken wat nodig is. Wees dus nieuwsgierig naar de binnenwereld van de ander. Stel je oordeel nog even uit en zorg dat je werkelijk wilt weten wat de ander beweegt om te handelen zoals hij doet. Zo verruimt je blik op de ander en kom je los van de beelden die je

ongemerkt hebt opgebouwd. Zodat je bijvoorbeeld gaat zien dat achter de notoire mopperkont iemand zit die eigenlijk te veel ballen in de lucht probeert te houden en schippert met zijn tijd om aan alle verwachtingen te voldoen. Dan kan ergernis plaatsmaken voor begrip en het gesprek erover wat hij/zij nodig heeft om zijn tijdgebrek op te lossen.

4: Leer hulp te vragen

Aan de tafel in de hel is iedereen gericht op de pan met eten op de tafel. Iedereen levert zijn eigen worsteling om zijn eigen mond te vullen. Omdat het eigen instrumentarium beperkt is, levert deze ego-gerichtheid uiteindelijk niets op dan frustratie en wanhoop. Zo is het ook vaak in ons werk. Blijf je automatisch worstelen in je eentje, omdat je vindt dat het jouw verantwoordelijkheid is om je eigen zaakjes te regelen? Heb je in de gaten dat dat een ondoenlijke zaak is? We onderkennen te weinig dat we anderen nodig hebben om verder te komen. Hulp vragen komt niet in ons op vanuit de overtuiging dat je het toch zelf moet kunnen. Veel mensen zijn bang door de mand te vallen, dat hulpbehoefendheid wordt gezien als zwakte en dat ons onvermogen meteen resulteert in een slechte beoordeling. Een direct gevolg van deze cultuur is dat je je zwakheden niet toont en voorbij gaat aan het gegeven dat we als mens nu eenmaal niet alles alleen kunnen. We hebben elkaar nodig, juist omdat we mensen zijn met onze kwaliteiten en beperkingen.

Van jongs af aan hebben we geleerd te werken aan onze beperkingen, de dingen die je niet goed kon op school kregen de meeste aandacht; daar moest je aan werken, dat moest beter. Waar je goed in bent kreeg meestal zo weinig aandacht dat we massaal te weinig geloof in eigen kunnen hebben ontwikkeld. In de functionerings- en beoordelingscyclus in organisaties is het vaak niet anders. Persoonlijke ontwikkelgesprekken die erop gericht zijn hoe je je zwakheden kunt verbeteren belemmeren het leren vragen om hulp. Als je ervan uitgaat dat voor datgene waar je niet zo goed in bent, je gebruik mag maken van de talenten van je naasten, creëer je een sfeer waarin hulp vragen vanzelfsprekend en wederkerig is.

5: Zorg hebben is elkaar ook aanspreken

Idealiter staan je collega's in hun kracht en vragen ze jou om hulp als ze met hun eigen zwakte geconfronteerd worden. In de realiteit echter

zullen je collega's bij tijd en wijle in hun vervormingen en schaduwkanten terecht komen, zonder zich daar bewust van te zijn. Dan is het niet alleen van belang dat je hen helpt, maar ook anderszins een spiegel durft voor te houden. 'Durft' omdat we allemaal weten dat onze waarachtigheid niet altijd op prijs gesteld wordt en soms zelfs agressie en woede oproept bij de ander. Als boodschapper van slecht nieuws ben je nu eenmaal niet altijd even welkom. Voordat je het weet voelt de ander zich niet gezien en heb je hem gekwetst. Kritiek geven en ontvangen is niet eenvoudig, maar daarom niet minder fundamenteel in elk werkverband dat vanuit bezieling werkzaam wil zijn.

Waar mensen elkaar niet voeden door feedback te geven, gaan roddel en achterklap regeren. Juist omdat mensen het zogenaamd veilig willen houden, bang zijn om te kwetsen en gekwetst te worden, ontstaat er een onveilige sfeer, waarin er wel over mensen gesproken wordt, maar niet met mensen. Niets is meer ondermijnend voor een kringbewuste samenwerking.

Als jij spreekt vanuit verbinding en niet vanuit irritatie, als jij je realiseert dat jij zelf niet anders bent en er ook regelmatig naast zit, en je bewust bent van jouw projecties, dan wordt je meestal wel gehoord. En ook als je niet gehoord wordt, dan heb je in ieder geval gedaan wat je kon, en hoef je het niet kwijt in de wandelgangen waar het niet hoort. Als het je dus niet te doen is om het effect wat je er mee hoopt te hebben, de waardering die je er mee hoopt te krijgen, dan kan de ander er later misschien nog eens op terugkomen. Dan ben je als een postbode, die zich noch bemoeit met de inhoud van de brief die hij komt afleveren, noch met of de brief wel of niet geopend wordt. Probeer zo'n brief in jouw brievenbus maar eens te negeren, vroeg of laat maak je hem open.

Samengevat ontstaat kringbewustzijn dus door sterke individuele schakels en een stevige verbinding met elkaar, waarin met mededogen en waarachtig gecommuniceerd wordt. De schakels worden krachtig door het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Het oplossen van afhankelijkheid van de leider is daar onderdeel van. Ook leidinggevend dienen allereerst persoonlijk leiderschap te ontwikkelen. Een team kan vervolgens meer zelfsturend worden, als de verbinding tussen de schakels sterker wordt. Teamleden moeten daartoe leren af te stemmen op elkaar, open te zijn over zichzelf en hulp te vragen. Elkaar aan durven spreken is tot slot een onmisbare voorwaarde voor een veilige werksfeer waarin een bezield team zich als geheel kan blijven ontwikkelen.

Monique van Laerhoven is werkzaam bij het ITIP school voor leven en werk. Zij is verbonden aan de opleidingen 'Werken vanuit eigen kracht' en 'De juiste maat', waarin het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en kringbewustzijn centraal staan.



Meer informatie op

<http://www.itip.nl/werk/ITIPopleidingenwerk>

Reacties en vragen zijn meer dan welkom via monique@itip.nl

Vragen bij de vijf elementen. Voor jezelf en/of om met collega's over uit te wisselen.

1. Wat is jouw persoonlijke drijfveer in het werk? Wat weet je daarover van je collega's? Bespreken jullie dit regelmatig van elkaar?
2. Wat beschouw jij als jouw unieke kracht? Wat zijn je worstelingen? Welke patronen van aanpassing ken je? Welke beelden over autoriteit moet je loslaten om vrijer te worden in relatie tot je leidinggevende/medewerkers?
3. Welke oordelen over anderen heb je? Welke collega's zou je beter willen begrijpen? Over welke persoonlijke gevoelens of worstelingen zou je zelf openhartiger kunnen zijn?
4. Waarbij heb je hulp nodig? Wie zou jou daarin kunnen helpen? Wat weerhoudt jou ervan om hulp te vragen?
5. Welke feedback ben je geneigd achter te houden? Waarom? Met welke feedback die je ontvangen hebt ga je zelf nog iets doen?