

ONTDEK & BENUT

HANDBOEK VOOR HET ONTWIKKELEN
VAN COMPETENTIES EN TALENT

Ontdek & Benut - Handboek voor het Ontwikkelen van Competenties en Talent
2021 © Copyright Flueres
ISBN 978-9-083-10710-3

Auteur	Vanya Cobben
Co-auteur	Emilie Diephuis
Redactie	Lianne de Ree - Firewords Tekst & Taal Emilie Diephuis
Tekstinbreng & denkkraft	Petra Suurmond Kimberley Pergens
Ontwerp & vormgeving	Karen Borgers - Borgers Media Bert Slechtriem
Druk	New Energy Books
Omslagontwerp	Bert Slechtriem
Illustraties	Vanya Cobben

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

INHOUDSOPGAVE

Dankwoord	5		
Inleiding	8		
Leeswijzer	17		
A EXPLOREREN	20	C TRANSFORMEREN	248
A1. Visie	23	C1. Resultaatgericht	251
A2. Marktgericht	37	C2. Klantgericht	265
A3. Ondernemerschap	55	C3. Initiatief	277
A4. Wendbaar	67	C4. Onderhandelen	291
A5. Impact maken	77	C5. Besluitvaardig	303
A6. Creatief	93	C6. Overtuigen	317
A7. Onafhankelijk	107	C7. Delegeren	331
A8. Leegericht	121	C8. Coachen	347
B CONNECTEREN	132	D CONSERVEREN	360
B1. Samenwerken	135	D1. Kwaliteitsgericht	363
B2. Luisteren	149	D2. Plannen & Organiseren	377
B3. Netwerken	163	D3. Voortgang bewaken	391
B4. Sociaal	177	D4. Vasthoudend	405
B5. Communiceren	191	D5. Discipline	415
B6. Sensitief	207	D6. Analyseren	429
B7. Loyaal	223	D7. Oordeelsvorming	445
B8. Presenteren	235	D8. Integer	463
		Literatuur	478
		Index	483

WAAROM DIT BOEK?

Het herkennen en erkennen van talenten en competenties leidt tot inzicht. Weten wat je sterke en zwakke punten zijn zorgt voor een ontwikkeling bij jou en de organisatie. Zoek de ruimte en vind de tools die jouw werk betekenisvol maken.

Succesvolle organisaties verlenen hun kracht aan een combinatie van samenwerking, vertrouwen, loyaliteit, passie en de moed om zichzelf steeds opnieuw uit te vinden. Ze creëren een leercultuur waarin geëxperimenteerd mag worden.

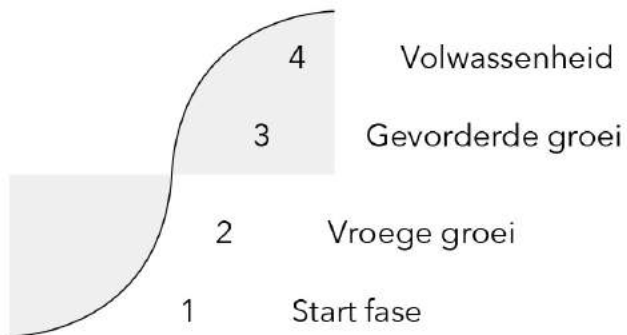
In rigide organisaties zijn regels, procedures en interne macht belangrijker dan nieuwe manieren om de organisatie te verbeteren en klanttevredenheid te vergoten. Mensen werken primair aan baanbehoud en kiezen voor middelmaat door (ogenschijnlijk) te doen wat de omgeving van hen vraagt. In dit soort omgevingen zijn managers niet in staat te investeren in nieuwe ideeën uit angst om targets niet te halen.

In succesvolle organisaties maken mensen juist hun eigen keuzes en nemen daar verantwoordelijkheid voor. Aan een succesvolle organisatie liggen een aantal basisprincipes ten grondslag. Het meest essentiële basisprincipe is de erkenning dat vernieuwing noodzakelijk is. Dit geldt voor zowel de ontwikkeling van de organisatie als van de mensen die daarin werkzaam zijn.

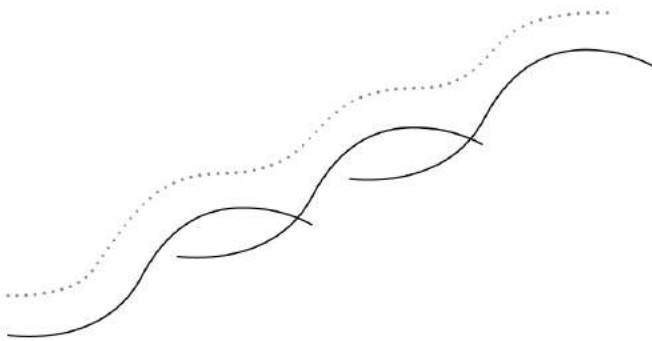
S-CURVE

De S-curve is een grafiek die een patroon laat zien, dat we ook terugzien in de biologie en de evolutie. Theodore Modis beschrijft de curve in zijn boek *Conquering Uncertainty* (1998) als het proces van vernieuwing, groei en verval. Hij gebruikt daarbij het ritme van de seizoenen als metafoor. De S-curve is toepasbaar op alles waar groei met een limiet aan zit en wordt door bedrijven gebruikt voor onder meer marktontwikkeling en de levenscyclus van producten en diensten.

De S-curve bestaat uit vier fasen:



In de laatste fase bereikt groei zijn grens en zal de curve van nature weer naar beneden zakken. Succesvolle organisaties weten dat het verstandig is om vroegtijdig te zaaien, in plaats van te wachten tot de reserves van hun oogst opraken. Ze zetten een nieuwe S-curve in voordat de bestaande curve aan de top is aangekomen. Zo blijven organisaties profiteren van groei in de huidige curve, terwijl ze werken aan potentiële kansen voor de toekomst, waarmee ze op nieuwe curves kunnen overspringen.



Growth, Modis (1998).

VAN RIGIDE NAAR VERNIEUWING

Wanneer je wordt teruggefloten door je eigen cultuur weet je dat jouw organisatie te rigide is geworden om het proces van vernieuwing goed te hanteren. Goede ideeën vinden hun weg niet omdat het budget op is, de juiste weg niet is bewandeld, het plan niet als haalbaar werd geacht of omdat Henk er niets in zag en Henk toevallig je baas is.

Rigide organisaties zijn druk bezig de huidige status quo te behouden en merken verval te laat op. Dit verval is echter reden voor een rode vlag. Wanneer een rigide organisatie in verval raakt, verliest het haar legitimiteit of wordt zij ingehaald door de concurrentie. De voorsprong is al geruime tijd daarvoor weggegeven en wordt niet meer ingehaald. Vergelijk het met een race, waarbij je vlak voor de finish ontdekt dat alle andere auto's een ronde op je voor liggen. Er rest niets anders dan je weg te vervolgen, wetende dat de wedstrijd definitief verloren is.

Succesvolle organisaties respecteren het proces van de S-curve door:

- te zien wat er nodig is (visie);
- te profiteren van de huidige S-curve (operational excellence);
- aan te sluiten bij de kwaliteiten van de organisatie en van daaruit stappen te zetten richting een nieuwe S-curve;
- het verzilveren van nieuwe S-curves zodra groei zichtbaar wordt.

Tijdens dit proces is het van groot belang niet primair te sturen op winst of winstverwachting, maar op geloof, ambitie, ondernemerschap en lef. Er moet tijd en mankracht ter beschikking worden gesteld en mensen moeten aangemoedigd worden om hun rol in de curve goed te vervullen.

HET INDIVIDU IN DE CURVE

Ook individuen kun je op de S-curve plaatsen. Mensen voelen zich van nature thuis op een bepaalde plek in de curve. Het is belangrijk dat de plek die iemand van nature goed ligt overeenkomt met de rol en werkomgeving van die persoon.

De vier type mensen in de curve zijn:

1. De Innovator

Mensen die zich comfortabel voelen aan het begin van de curve, waar men vooral bezig is de buitenwereld te vertalen naar kansen voor de eigen organisatie.

2. De Connector

Mensen die een goed idee oppakken door zich een realistische voorstelling te maken van de praktijk en door mensen met elkaar in verbinding te brengen.

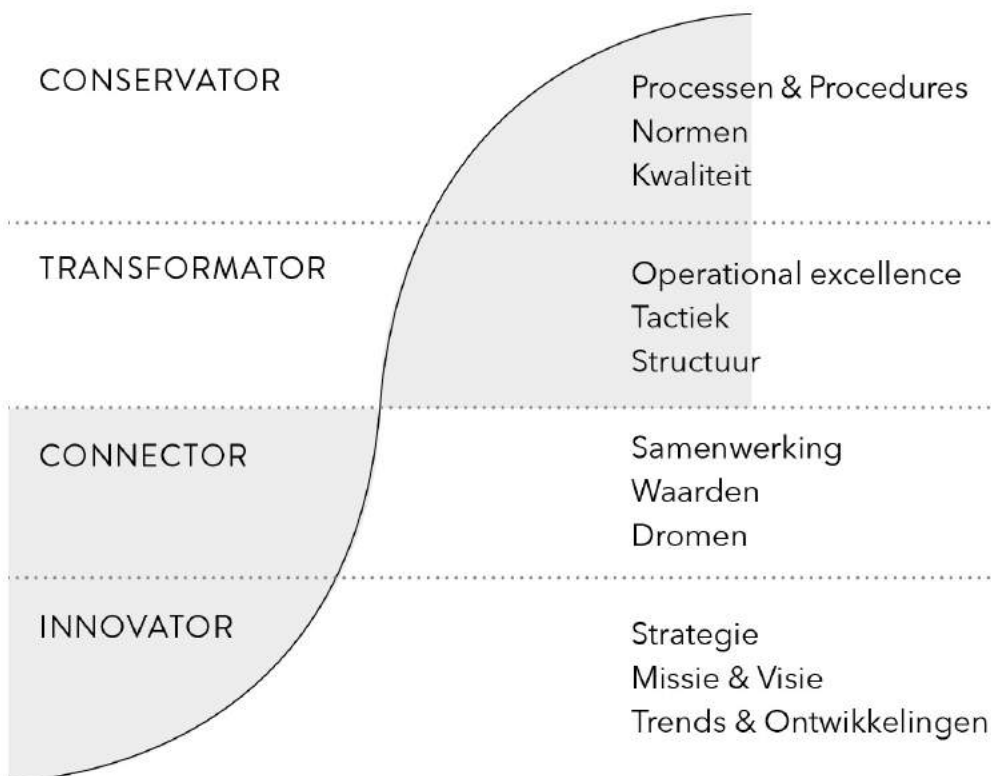
3. De Transformator

Mensen die zich vooral richten op 'hoe' je de ambitie kunt bereiken. Ze bepalen de tactiek en richten de organisatie zodanig in dat er executiekracht ontstaat. In de groeifase heb je Transformatoren nodig.

4. De Conservator

Mensen die de puntjes op de i zetten. Ze zorgen voor stabiliteit en betrouwbaarheid en werken nauwgezet, volgens geroutineneerde processen en afspraken. Conservators zijn nodig aan het einde van de curve.

De afbeelding hieronder laat zien welke organisatie activiteiten op de S-curve staan en welke aandachtgebieden de verschillende typen kiezen.



DUURZAAM INZETBAAR

Werkgevers weten dat bevlogen medewerkers beter presteren. Ze zijn productiever, leveren meer kwaliteit, vergroten loyaliteit onder klanten en verzuimen minder. De noodzaak om dit onder ogen te zien neemt toe, aangezien het aantal chronische stress en burn-out gerelateerde klachten nog altijd toeneemt. Dit wordt mede veroorzaakt door een daling van autonomie op de werkvloer en steeds hogere taakeisen die gesteld worden. Daardoor ontstaat werkintensivering. De definitie die TNO (2020) voor werkintensivering hanteert is de:

- noodzaak om sneller en met strakke deadlines te werken;
- afname van 'loze' tijd;
- noodzaak om een aantal werktaken tegelijkertijd uit te voeren.

Om daling van autonomie en hogere taakeisen goed te kunnen hanteren, is het van belang dat medewerkers ruimte krijgen om zelf beslissingen te nemen. Denk aan het indelen van het werk en de werkwijze, het voorkomen van problemen en hoe te handelen bij tegenslag.

Wanneer medewerkers meer ruimte hebben om zelf te beslissen hoe te handelen bij tegenslagen en hoe problemen in het werk op te lossen, creëren zij hun eigen leerervaringen. Deze leerervaringen dragen bij aan een positieve zelfevaluatie en daarmee hun veerkracht, aldus TNO.

We zien dat in veel bedrijven de focus ligt op het behalen van financiële targets en kostenefficiëntie. De wijzigingen in organisaties volgen zich steeds sneller op. Tegelijkertijd zien we een steeds ouder wordende beroepsbevolking, die mede door langer doorwerken, vanaf een bepaalde leeftijd lichamelijke gebreken gaat vertonen.

Het antwoord van werkgevers zijn programma's rondom stressreductie, werkplezier en duurzame inzetbaarheid. Uiteraard goedbedoeld, maar toch laten de opbrengsten van deze programma's nog wel eens te wensen over. Wat opvalt is dat medewerkers zich niet herkennen in de vaak ietwat abstracte

onderwerpen van de aangeboden programma's. Gezondheid is nog een redelijk tastbaar onderwerp (de sportschool, betere voeding, niet meer roken) maar werkgevers vinden het vaak moeilijk om onderwerpen zoals motivatie en ontwikkeling op een geschikte en aansprekende manier vorm te geven.

CAR

Dit boek gebruikt het CAR-model van Deci & Ryan (2000) als uitgangspunt voor motivatie en ontwikkeling. Motivatie kan volgens de onderzoekers verhoogd worden als er op drie basisbehoeften van mensen wordt ingespeeld:

1. Competentie

Competentie gaat over bekwaamheid en het vertrouwen dat iemand heeft in eigen kunnen.

2. Autonomie

Dit verwijst naar de mate waarin een medewerker in staat is zijn of haar eigen werk te organiseren. Het gaat om keuzevrijheid in de manier, planning en volgorde van de werkzaamheden.

3. Relaties

Relaties gaat over de verbinding die iemand voelt met zijn of haar omgeving en het vertrouwen dat daarin aanwezig is. Hiertoe behoort ook het gevoel van 'erbij horen'.

In dit boek draait alles om competenties en talent. Wanneer medewerkers zelf invloed krijgen op het vormen van hun functie (*job crafting*) worden zij autonomer. Daarmee neemt de bereidheid om in ontwikkeling te blijven toe. Ook gaan we in op de vraag hoe relaties kunnen worden aangegaan of versterkt. Op alle drie de vlakken van het CAR- model geven we handreikingen om mensen leerervaringen op te laten doen die hun motivatie en ontwikkeling kunnen vergroten.

JOB CRAFTING

Een functie wordt nog altijd gezien als een *top-down* proces, waarin de organisatie bepaalt hoe deze er precies uitziet. In het selectieproces worden kandidaten geselecteerd die

qua kennis en kunde goed bij het profiel aansluiten. Maar eigenlijk gaat het daar al mis. Hoe scherp wordt de match gemaakt? Beschikken geschikte kandidaten werkelijk over alle gevraagde competenties? De persoonlijke klik en de kwaliteit van iemands presentatie zijn vaak bepalend in het selectieproces. En eenmaal actief in de organisatie, zijn er allerlei krachten die het succes van de nieuwe medewerker bepalen. Hoe goed is de baas? Hoeveel speelruimte krijg je? Hoe goed word je ingewerkt? Hoe is de klik met collega's en wat is hun niveau van professionaliteit?

Wat als we dit *top-down* proces loslaten? Zoals Jim Collins (*Collins, 2001, Good to great*) na grondig onderzoek al vaststelde: succesvolle organisaties zorgen dat ze de juiste mensen aannemen, voordat ze bepalen wat ze gaan doen en hoe ze dat gaan doen. Daarin past geen traditioneel functiehuis waarin de werkgever taken, benodigde vaardigheden en te leveren prestaties volledig bepaalt.

Dit boek roept op om functies aan te laten sluiten bij de voorkeuren en mogelijkheden van het individu. Dit houdt in dat de regie deels naar de medewerker gaat. Als je bereid bent dat vertrouwen te geven, is de kans groter dat medewerkers het werk als betekenisvol ervaren en zich identificeren met de werkzaamheden. Zo zijn medewerkers eerder bereid in ontwikkeling te blijven en zichzelf verantwoordelijk te houden voor de uitkomsten van hun werk. Dat draagt bij aan hun duurzame inzetbaarheid. Daarnaast vergoot het de kans op succes voor organisaties bij het inzetten van nieuwe S-curves.

HOE GEBRUIK JE DIT BOEK?

DE BETEKENIS VAN TALENT EN COMPETENT

Een talent is een natuurlijk vermogen om iets goed te kunnen. Je hebt er aanleg voor. Iedereen heeft eigenschappen die bijzonder goed ontwikkeld zijn ten opzichte van andere eigenschappen. Competent zijn betekent dat je geschikt bent voor iets. Je hebt de juiste kennis en vaardigheden om een taak goed te volbrengen. Waarbij talent sprake is van een natuurlijke begaafdheid, zijn competenties juist leerbaar door het opdoen van kennis en ervaringen.

Ontdek & Benut geeft je inzichten over wat je kunt doen om talenten en competenties meer of beter in te zetten.

ZELFONDERZOEK

Dit boek is geen oproep om te doen wat je leuk vindt, maar om het werk beter aan te laten sluiten op je behoeften en kwaliteiten. Dat draagt overigens wel bij aan jouw werkplezier. Een manier om dat te doen is zelfonderzoek. Start met het vaststellen wat de toegevoegde waarde van jouw functie is. Of omgedraaid, wat gaat er mis als jouw functie niet zou bestaan? Ga als volgt te werk:

- Zet je taken op een rij.
- Bepaal per taak wat de toegevoegde waarde is.
- Ga opnieuw langs de rij van taken en bepaal per taak of je deze doet:
 - met plezier
 - functioneel (het hoort erbij)
 - met frisse tegenzin
 - met stress
- Zijn er taken die je nu niet oppakt en die wel bij de essentie van je functie horen? Zet ze erbij.
- Welke aanpassingen kun of wil je maken zodat jouw werk zinvoller wordt? Houd ook rekening met je ambities en de essentie van je functie.
- Ga na op welke competenties je een beroep moet doen om hier stappen in te zetten. In ieder competentiehoofdstuk van dit boek kun je een zelfscan doen om te toetsen waar jouw talenten liggen en welke competenties je wilt ontwikkelen.

Ga aan de slag met de tips die je bij elke competitie in dit boek krijgt aangereikt en doe nieuwe leerervaringen op. Geef niet op: leren is een kwestie van uitproberen, mislukken, opnieuw oppakken, successen vieren en volhouden.

LEESWIJZER

Het handboek *Ontdek & Benut* is geschreven om erbij te pakken op het moment dat je aan je eigen ontwikkeling of die van anderen wilt werken. Het boek bestaat uit vier delen.

A **EXPLORERENDE COMPETENTIES**

Explorerende competenties leveren een bijdrage aan het voortbestaan van de organisatie. Ze houden verband met het ontwikkelen van de organisatie, zodanig dat producten en diensten binnen bestaande of nieuwe markten innoveren. Explorerende competenties leveren een bijdrage aan langetermijndoelstellingen, innovatie en persoonlijke ontwikkeling.

B **CONNECTERENDE COMPETENTIES**

Connecterende competenties verbinden mensen met elkaar. Connectors zijn de mensen die draagvlak creëren voor de innovatieve projecten van de Explorators. Persoonlijke status of belangen zijn ondergeschikt. Deze set competenties stelt mensen in staat om samen klussen te klaren en een gevoel van saamhorigheid te ervaren. Connecterende competenties leveren een bijdrage aan zorg voor elkaar, samenwerking en zelfbestuur.

C **TRANSFORMERENDE COMPETENTIES**

Transformerende competenties gaan over waarmaken. Ze bepalen de tactiek om vernieuwende projecten tot bloei te laten komen en richten de bedrijfsvoering als zodanig in. Transformatoren hebben een nuchtere houding en richten zich op het bereiken van doelen. Transformerende competenties leveren een bijdrage aan resultaten, besluitvaardigheid en aan succesvol zijn.

D **CONSERVERENDE COMPETENTIES**

Conserverende competenties hebben betrekking op optimalisatie en handhaving. Ze dragen onder meer bij aan het verfijnen en borgen van processen en systemen, zodat prestaties geleverd worden. Conservatoren helpen om orde en structuur aan te brengen in organisaties.

Elk deel bestaat uit 8 competenties en is als volgt ingedeeld:



Elke competentiebeschrijving heeft de volgende opbouw:

1. Definitie

Hier wordt de definitie van de competentie toegelicht.

2. Relevantie

Hierin wordt de context beschreven waarin de competentie wordt ingezet. Ook wordt de toegevoegde waarde beschreven die de competentie heeft voor een organisatie.

3. Reikwijdte

Elke competentie wordt onderverdeeld in vier niveaus, waarbij de complexiteit bij ieder niveau toeneemt. Van heel praktisch, gericht op eigen functioneren, tot aan het beïnvloeden van de organisatie als geheel en zelfs daarbuiten.

4. Zelfscan

Aan de hand van 10 stellingen kun je bij jezelf nagaan in welke mate je een competentie gebruikt. Dat helpt je in je oordeelsvorming: hoe vaak zet ik de competentie in en hoe zou ik dat graag zien? Heb je een hoge score, dan spreken we over een talent. Heb je een middenscore, dan ben je competent. Heb je een lage score, dan kun je ervoor kiezen de competentie verder te ontwikkelen.

5. Aan de slag

Hier krijg je tips over het versterken van de competentie of het effectiever inzetten van je talent.

UIT DE COMFORTZONE

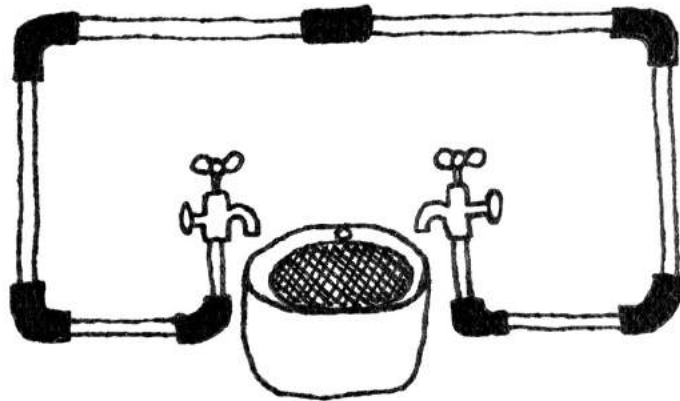
Je opereert het liefst vanuit je comfortzone, vanuit gedrag dat je makkelijk afgaat en dat je succes heeft gebracht. Maar soms heb je een ambitie die je waar wilt maken. Of dwingt de omgeving je om anders te denken en te handelen. Je zult uit je comfortzone moeten stappen om je talent of competentie op een andere wijze in te zetten. Doe je dat niet, dan word je (gebrek aan) kwaliteit je valkuil. De coachingtips die we in het boek bieden, vallen in twee delen uiteen:

1. Het versterken van een competentie

Bedoeld voor mensen die een competentie in mindere mate bezitten, maar wel willen ontwikkelen. De tips zijn gericht op het toepassen in de praktijk: *"Ik vind dit moeilijk, maar ik wil het vaker doen"*.

2. Het effectiever inzetten van een competentie

Bedoeld voor mensen die deze competentie als talent hebben, maar zich niet altijd even succesvol voelen. De tips zijn gericht op het vergroten van effectiviteit: *"Ik doe dit al wel, maar bereik niet altijd het gewenste resultaat"*.



B1. SAMENWERKEN

sa-men-wer-ken (werkw.): het bijdragen aan een gezamenlijk resultaat en dit resultaat op de eerste plaats stellen. Dit doen door een optimale afstemming tussen verschillende belangen op elkaar af te stemmen.

RELEVANTIE

Een prettige samenwerking zorgt dat je betrokken bent bij je collega's en het bedrijf waarin je werkt. Samenwerking stimuleert handelen vanuit een gezamenlijk belang en voorkomt ineffectieve inspanningen of tegengestelde belangen.

REIKWIJDTE

Reikwijdte

De reikwijdte waarin je deze competentie inzet kan verschillen. Van heel praktisch, gericht op je eigen functioneren, tot aan het beïnvloeden van de organisatie als geheel en de wereld daarbuiten. Meer reikwijdte betekent dat je de competentie breder inzet.

Reikwijdte 1

- Je informeert anderen over jouw werkzaamheden.
- Je toont belangstelling voor anderen en helpt hen op verzoek.

Reikwijdte 2

- Je deelt kennis en ervaring. Je laat duidelijk zien het gemeenschappelijke resultaat belangrijk te vinden. Je staat open voor de mening en ideeën van anderen.
- Je viert successen samen met anderen en bespreekt fouten om ervan te kunnen leren.

Reikwijdte 3

- Je beweegt anderen tot samenwerking en zorgt ervoor dat het beoogde resultaat wordt ervaren als een gedeelde verantwoordelijkheid. Je overlegt plannen en ideeën met anderen en daagt hen uit om een bijdrage te leveren.
- Je benoemt in samenwerking de overeenkomsten om de teamgeest en het gezamenlijk belang te versterken. Je laat anderen zien waarom hun bijdrage belangrijk en nodig is.

Reikwijdte 4

- Je denkt niet in win-verlies maar in win-win termen. Je bent in staat van de vijand een vriend te maken.
- Je hebt goed inzicht in de sterktes en zwaktes van de organisatie en zoekt aansluiting buiten de organisatie om zwakke punten aan te vullen en sterke punten te benutten.

ZELFSCAN

Stelling

Ik reageer actief en constructief op de bijdrage van anderen.

....

Ik deel informatie en ervaringen met anderen.

....

Ik heb inzicht in mijn voorkeuren voor een bepaalde rol of taak.

....

Ik kan persoonlijke belangen ondergeschikt maken aan het groepsbelang.

....

Ik schat de bijdrage van andere organisatieonderdelen op waarde.

....

Ik bied hulp aan wanneer anderen daar behoefte aan hebben.

....

Ik zet mij in voor het bereiken van win-win oplossingen.

....

Ik uit mij positief over prestaties van anderen en val hen niet publiekelijk af.

....

Ik bied hulp aan bij problemen.

....

Ik blijf meedenken en meedoen, ook wanneer daar geen direct persoonlijk belang bij is.

....

TOTAAL

....

Laag

Totaalscore 0 - 10

Midden

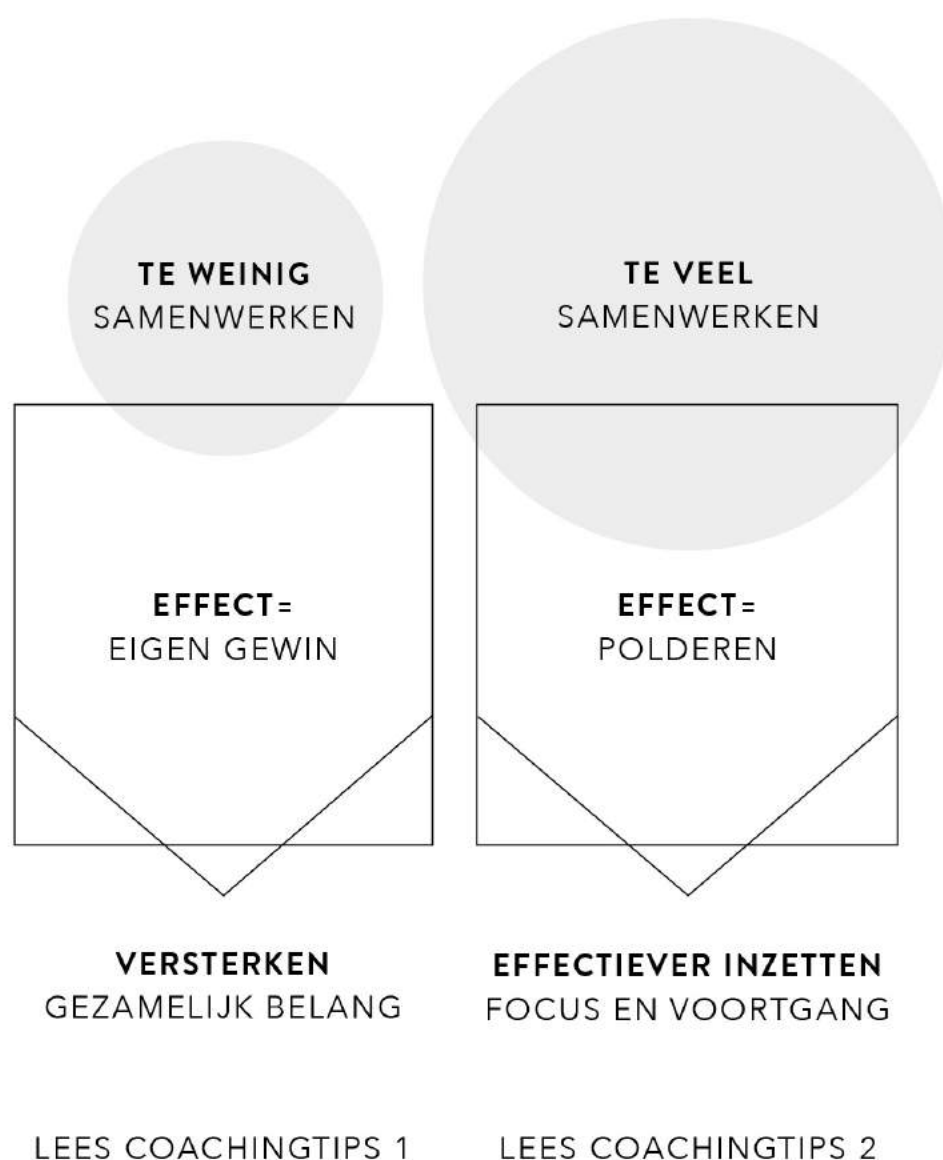
Totaalscore 11 - 20

Hoog

Totaalscore 21 - 30

AAN DE SLAG

Zojuist heb je getoetst hoe vaak jij de competentie Samenwerken laat zien. Heb je een lage score, dan zet je de competentie Samenwerken weinig in en kan het een ontwikkelpunt zijn om deze competentie vaker te gebruiken. Bij een hoge score kun je spreken over een talent en kun je jouw aandacht richten op het vergroten van de effectiviteit van de competentie. De coachingtips zijn afgestemd op de scores van de zelfscan. Bij een middenscore kun je de coachingtips 1 én 2 gebruiken om je verder te ontwikkelen.



COACHINGTIPS 1

HET VERSTERKEN VAN DE COMPETENTIE

Alleen kom je er niet. Samen zie, hoor en weet je meer. In gezamenlijkheid komen kwaliteiten bijeen, waardoor ze elkaar kunnen aanvullen of versterken. Als je de competentie Samenwerken wilt versterken dan bieden de volgende coachingtips uitkomst.

DRIE LAGEN VAN WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID

Hoe meer je in staat bent een zaak van meerdere kanten te bekijken, des te vollediger zal je aanpak zijn. De waarheid is een kwestie van perspectief, niet van gelijk of ongelijk. Door op zoek te gaan naar het perspectief van anderen, zul je gedeelde belangen ontdekken. Handel je vanuit deze gedeelde belangen dan ligt een succesvolle samenwerking binnen handbereik.

Stephen Covey schrijft in zijn boek *De Zeven Eigenschappen van Effectief Leiderschap* (1989) dat effectief (persoonlijk) leiderschap drie lagen bevat:

1. Persoonlijke en individuele ontwikkeling
2. Effectief samenwerken
3. Ontwikkelen en onderhouden

De eerste laag is gericht op persoonlijke en individuele ontwikkeling. De eigenschappen die hiervoor nodig zijn zorgen ervoor dat je je onafhankelijk leert op te stellen. De tweede laag gaat over effectief samenwerken. Covey spreekt hier over het leren van het besef van wederzijdse afhankelijkheid. De derde laag is gericht op het ontwikkelen en onderhouden van de eerste twee lagen. Mensen met een goed ontwikkeld besef van wederzijdse afhankelijkheid zijn in staat gedeelde belangen te zien en laten hun eigen initiatieven samengaan met die van anderen. Zie tabel 4 voor het verschil in type afhankelijkheden (Covey, 1989).

AFHANKELIJKHEID

Je hebt anderen nodig om je doel te bereiken

- Jij zorgt voor mij
- Jij zorgt dat ik succes heb
- Het is jouw schuld als ik faal

ONAFHANKELIJKHEID

Je bereikt je doel op eigen kracht

- Ik doe het
- Ik ben verantwoordelijk
- Ik kan kiezen

WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID

Je laat je eigen initiatieven samengaan met anderen

- Wij doen het
- Wij kunnen samenwerken
- Als wij onze krachten bundelen kunnen we iets beters realiseren

Tabel 4. Drie lagen van wederzijdse afhankelijkheid. Aangepast overgenomen uit Covey, 1989, p. 53.

Spreek in de samenwerking met anderen uit wat je behoeftes en verwachtingen zijn. Wat wil je samen bereiken en hoe wil je met elkaar omgaan? Stel jezelf ook de vraag of je werkelijk verantwoordelijkheid wilt nemen voor de samenwerking. Niets is zo dodelijk voor samenwerking als mensen die veinzen dat ze het belangrijk vinden, maar ondertussen hun eigen gang gaan of continu hun mening aan anderen opleggen. Samenwerken gaat over wederzijdse afhankelijkheid. Als er geen gezamenlijk doel is, wees dan eerlijk naar elkaar en streef niets na waar je ook niet je best voor gaat doen.

VERMIJD COMPETITIE

Sommige mensen richten zich op overeenkomsten tussen zichzelf en de ander en bouwen daarop voort. Er zijn ook mensen die juist verschillen tussen zichzelf en hun gesprekspartner zien en deze benadrukken. Het benadrukken van verschillen kun je op een constructieve manier doen, maar zorg er altijd voor dat je competitie vermijdt.

In de tweede laag van effectief samenwerken bespreekt Covey (1989) hoe we ons verhouden tot anderen en hoe dit de samenwerking beïnvloedt. Zie bovenstaande coachingtip 'drie lagen van wederzijdse afhankelijkheid'. Om effectief te kunnen samenwerken, moet je volgens de auteur niet denken in termen van competitie en winnen-verliezen, maar in termen van winnen-winnen. Ga voor een uitwisseling die voor alle partijen een positief effect heeft, zodat iedereen op basis van gelijkwaardigheid met een tevreden gevoel samenwerkt.

Stel jezelf in staat om eventuele verwijten in te slikken en je eigen belang opzij te zetten. Op deze manier vermijdt je competitie. Wees niet te rechtlijnig in een gesprek en als je merkt dat dit toch gebeurt, eindig het gesprek. Je kunt het onderwerp in dit geval beter laten rusten, dan dat je de relatie met je gesprekspartner onder druk zet of zelfs beschadigt.

INTROVERTE EN EXTRAVERTE EIGENSCHAPPEN

Van nature zijn mensen meer naar binnen gericht (introvert) of juist meer naar buiten gericht (extravert). Dit zegt niets over de mate waarin je samenwerking belangrijk vindt en of je daar al dan niet goed in bent. Het zegt wel iets over de manier waarop jij de samenwerking aangaat. Weet je niet zeker naar welk type je neigt? In het boek *Ik Moet nog Even Kijken of Ik Kan* (2019) geeft Liesbeth Smit een overzicht met een aantal introverte en extraverte eigenschappen. Wellicht geeft dit je een indicatie. Vervolgens kun je de tips raadplegen die op jou van toepassing zijn.

INTROVERT NAAR BINNEN GERICHT	EXTRAVERT NAAR BUITEN GERICHT
Denkt eerst, praat dan	Praat terwijl hij/zij denkt
Prikkelgevoelig	Zoekt prikkels graag op
Prefereert 1 op 1 contact	Prefereert groepen
Kleine maar hechte vriendenkring	Veel vluchtige, losse vriendschappen
Is bescheiden	Profileert zichzelf
Bedachtzaam	Snelle beslisser
Werkt graag op een rustige plek	Houdt zich goed in de kantoortuin
Deelt ideeën als daarnaar wordt gevraagd	Deelt ideeën uit zichzelf

Tabel 5. Overzicht van introverte en extraverte eigenschappen. Aangepast overgenomen uit Smit, 2019, p. 29.

TIPS VOOR EXTRAVERTEN

Extraverte mensen hebben vaak andere mensen en de bijbehorende prikkels nodig om hun werk goed te doen. Dit doen ze door ideeën uit te wisselen of door anderen als klankbord te gebruiken.

Deel je enthousiasme

Extraverte mensen zijn vaak enthousiaste vertellers. Doordat jij levendig een verhaal kunt vertellen, ben je in staat om anderen mee te krijgen met je ideeën. Merk je dat je veel aan het woord bent? Geef dan de ander meer ruimte vragen te stellen.

Breng collega's met elkaar in contact

Waarschijnlijk haal jij veel energie uit het gezelschap van anderen. Daar waar anderen het lastig vinden om op mensen af te stappen, vind jij dit geen probleem. Maak gebruik van deze kwaliteit en breng collega's waarvan je vermoedt dat zij dit juist moeilijk vinden nader tot elkaar.

Stel kortetermijndoelen

Kun jij snel besluiten nemen? Goed! Veel organisaties verzanden tijdens vergaderingen in eindeloze discussies, met als gevolg dat besluiten uitblijven. Doordat jij goed beslissingen kunt afwegen, heb je de kwaliteit om adequaat en snel knopen door te hakken.

TIPS VOOR INTROVERTEN

Hoe ga je om met de hoeveelheid vergaderingen, informele gesprekken en borrels? Jouw behoefte aan reflectie, rust en concentratie kan onder druk komen te staan. Wellicht heb je niet gelijk je zegje klaar tijdens een gesprek of vergadering (Smit, 2019). Als je wat bedachtzamer bent, kan het zijn dat je voor je gevoel wordt ondergesneeuwd door anderen. Daar valt wat aan te doen.

Laat zien wat je kunt

Mogelijk beschik je als introvert over kwaliteiten die onopgemerkt blijven. Ben je bijvoorbeeld goed in zelfstandig werken? Wees dan trots op je autonomie en discipline. Laat anderen actief zien waar jouw kwaliteiten liggen. En als je een succes behaald hebt, wees dan niet bang om dit met anderen te delen.

Bereid je voor en kom erop terug

Vind je het lastig om je gedachten gelijk op een rijtje te zetten, een standpunt te formuleren of een aanpak te bedenken? Laat je hier dan vooral niet door uit het veld slaan. Bereid een vergadering goed voor door je te verdiepen in de agenda en je in te lezen. Als je geïnformeerd bent, voel je je meer zeker om het woord te nemen. Je kunt ook aangeven dat je tijd nodig hebt om ergens over na te denken. Neem de ruimte om ergens op terug te komen.

Zoek actief contact met anderen

In samenwerking is contact met anderen belangrijk. Als dit niet vanzelf komt, zoek dan het contact actief op. Wanneer je minder sterk bent in netwerken, maar juist sterk in het aanleggen van relaties met diepgang, gebruik deze kwaliteit dan. Je zult zien dat dit de samenwerking waardevoller maakt (Smit, 2019).

COACHINGTIPS 2

HET EFFECTIEVER INZETTEN VAN DE COMPETENTIE

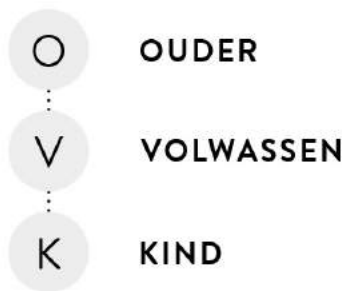
Mensen die te veel gericht zijn op samenwerking hebben de neiging om te gaan bemiddelen of conflictmijdend gedrag te vertonen. Consensus is dan het grootste goed, waardoor het risico bestaat op oeverloze discussies. Als je dit herkent, zullen de volgende coachingtips je helpen om je talent effectiever in te zetten.

VAN CONSENSUS NAAR GEEN BEZWAAR

Mensen die een talent hebben voor samenwerken, kunnen doorslaan in een behoefte naar consensus. Samenwerking is dan zo belangrijk geworden, dat je niet verder kunt vóórdát de ander het overal mee eens is. Je kunt het jezelf - en anderen - op deze manier onnodig moeilijk maken. Uitgebreide discussies vergen niet alleen kostbare tijd, maar werken ook frustrerend als ze nergens toe leiden. Buig je behoefte voor consensus om naar een 'geen bezwaar' principe. Dit houdt in dat je de mening van iedereen in kaart brengt om vervolgens tot een besluit te komen waar niemand bezwaar tegen heeft. Voor je het definitieve besluit maakt vraag je iedereen om hun belangrijkste principes uit te spreken zodat je daar rekening mee kunt houden. Wat je daarvoor terugvraagt is vertrouwen en acceptatie. Het vertrouwen dat jij met een passende oplossing zult komen en de acceptatie van deze oplossing, óók als die anders is dan op voorhand was bedacht.

HET MODEL VAN EGO-TOESTANDEN

De Canadese psychiater Eric Berne ontwikkelde in de jaren zestig de persoonlijkheids- en communicatietheorie Transactionele Analyse (TA). Een onderdeel van TA is het Ouder-Volwassen-Kind model (zie afbeelding 9). Dit model geeft weer dat mensen intern drie manieren hebben om op en in situaties te reageren: vanuit de egopositie van het Kind, de Ouder en de Volwassene. Elke positie heeft zowel positieve als negatieve kanten (Stewart en Joines, 1994).



Afbeelding 9. Het model van ego-toestanden. Stewart & Joines, 1994, p. 27.

De manier waarop we reageren bepaalt voor een groot deel het vervolg van de communicatie. De drie egoposities werken op elkaar in. Jouw manier van communiceren heeft een specifiek effect op de ander: wat jij doet en zegt triggert iets bij je gesprekspartner die vervolgens ook weer reageert vanuit een van de egoposities. Andersom kan iemand je met zijn of haar gedrag verleiden een bepaalde positie in te nemen; misschien wel een andere positie dan jij eigenlijk wilt (Stewart en Joines, 2006). Mensen die samenwerken belangrijk vinden, zijn onbewust geneigd de egopositie van het Kind en de egopositie van de Ouder sterk te voeden.

Als je het model bewust kunt hanteren heb je een krachtig instrument in handen om jezelf en anderen beter te begrijpen. Het helpt je als je de belangen van anderen ziet en ernaar kunt handelen, zonder te veel van je eigen belangen weg te geven. Goed samenwerken doe je vanuit de gelijkwaardige houding van de Volwassen egopositie. Wanneer je dit niet doet kom je al snel terecht in de belerende houding van de kritische Ouder, de ondergeschikte houding van de verzorgende Ouder of vertoon je het gewenste gedrag van het aangepaste Kind. Wees helder in wat je wel en niet wilt en maak het bespreekbaar als je merkt dat jouw belang onvoldoende tot zijn recht komt. Hoe beter je in staat bent je eigen egoposities te herkennen, hoe bewuster je jouw gedrag kunt inzetten en tot een effectieve samenwerking kunt komen.

Ben je benieuwd vanuit welke egopositie jij voornamelijk handelt? Je vindt verdieping in het handboek *Transactionele Analyse* van Ian Stewart en Vann Joines (1994).

TEAMKOMPAS

Bij het werken binnen teams gaat weinig aandacht uit naar de samenwerking zelf. Toch gaat veel energie verloren aan groepsprocessen die we niet goed begrijpen. Rupert en Bregje Spijkerman (2016) kwamen ook tot deze ontdekking en introduceerden *Het Teamkompas*. Dit is een snelscan voor het beoordelen van de kwaliteit van samenwerken binnen een team. Het werkt als een evaluatie-instrument voor zowel leidinggevendenden als teamleden en brengt op een eenvoudige wijze het teamproces in kaart.

Bij de beoordeling van teamsamenwerking is het nodig om te kijken hoe de groep omgaat met de taak en met elkaar. Dit leidt tot vier meetpunten voor het beoordelen van kwaliteit van de samenwerking in het team:

1. Focus

Heldere doelen voor ogen hebben. Staan jullie als team samen achter de gestelde doelen?

2. Route

De beste route kiezen om jullie doelen ook echt te bereiken. Zijn de werkprocessen en procedures van jullie team adequaat? Is er voldoende voortgang in het bereiken van doelen?

3. Drive

Voldoende tot je recht komen. Wordt ieder teamlid gehoord in zijn of haar wensen, behoeften en talenten? Sluit de rol die je binnen de organisatie hebt hierop aan?

4. Verbondenheid

Ontspannen samenwerken. Voelt iedereen zich thuis, helpen jullie elkaar en vullen jullie elkaar aan? Mag je eerlijk zijn en voelt het dan nog steeds veilig? (Spijkerman en Spijkerman, 2016).

Na het vaststellen van deze meetpunten is het tijd om de teamcommunicatie op gang te brengen. De vier bovenstaande factoren hangen allemaal met elkaar samen. Wanneer je erg

op de competentie Samenwerken gericht bent heb je al een goede basis voor *Drive* en *Verbondenheid*. Jouw uitdaging is om ook *Focus* en *Route* tot prioriteit te maken: je zorgt voor de juiste focus in je team en je stippelt een heldere route uit. Door aandacht te geven aan alle vier de meetpunten creëer je een goede balans in de samenwerking.