

# LEREN SAMEN TE WERKEN



DECEMBER 2019

## JE MENSEN LEREN SAMEN TE WERKEN.<sup>1</sup>

Een heel belangrijke rol van jou als operationeel manager is het bevorderen van de samenwerking. Dat moet je mensen leren. Voordoen helpt natuurlijk, maar vaardigheden aanleren is eveneens nodig. Uiteraard meer voor de een van de ander, maar toch, het is een groot onderschat onderwerp. Als er namelijk iets niet zo lekker loopt in de organisatie zeggen mensen altijd dat het aan twee dingen ligt 1) de communicatie en 2) de samenwerking. En die hangen natuurlijk direct samen.

Dus wat kun je doen om samenwerken te bevorderen?

Wat moet je dan heel goed doen?

- Een gezamenlijk doel formuleren
- Aandacht voor de mensen in het team en de onderlinge band versterken.

... maar waarom is er dan continu gedoe over samenwerking en communicatie?

**Uit onderzoek naar blijvende samenwerking** van Francesca Gino, prof Harvard Bus School, gepubliceerd in 2019, blijkt dat je als manager veel invloed kunt hebben op het continueren van de samenwerking, van het teamwork. Dus naast de teamactiviteiten die je uitvoert met je mensen, is het ook zaak ze op te leiden, ze te trainen op een aantal essentieel gedragseigenschappen. De meesten hiervan ken je wel, ook van onze consulting trainingen en leiderschapsprogramma's door de jaren heen. Zo zegt collega Patrick Lybaert al jarenlang dat 'Luisteren de moeder aller vaardigheden is' bijvoorbeeld. Toch lijkt het nuttig nog eens stil te staan bij een aantal vaardigheden. En hoe deze te trainen.

**Er blijken 6 vaardigheden cruciaal om met elkaar te bespreken en te trainen. We noemen ze hier.**

## LEREN TE LUISTEREN

Luisteren is de moeder aller vaardigheden.

De wereld vraagt echter steeds meer: laat je zien en horen, maak een goede indruk!

Hoe leer je beter te luisteren?

- Wees oprecht benieuwd en focus op de ander (i.p.v. op jezelf).
- Probeer te begrijpen wat en waarom de ander iets zegt en wat hem of haar emotioneert, raakt.
- Vraag door om nog beter te begrijpen i.p.v. te willen reageren.
- Blijf vragen vooral wanneer je denkt dat iemand mening afwijkend is van de jouwe.
- Bouw door op de mening van de ander voordat je jouw mening er direct naast zet.
- Blijf in gesprek, meningsuitwisseling is niet zoiets als de discussie willen winnen.
- Train jezelf in het gebruik van en zelfs in het genieten van *stiltes*.
- Train jezelf te luisteren naar de emotie van de ander, de tone of voice, de lichaamstaal.

---

<sup>1</sup> HBR, Francesca Gino, prof Harvard Bus School, 2019

## TRAIN EMPATHIE

Empathie is het kunnen invoelen van de emotie onder de inhoudelijke mening of bijdrage van de ander en hierop gepast te kunnen reageren.

Hoe train je empathie?

- Kijk naar gezichtsuitdrukkingen, micro expressies, emotie in de gesprekstoon en lichaamstaal.
- Herken en veroordeel niet en zet dit om in 'waarom zou de ander zich zo uiten'.
- Herken het gevoel onder de uitingen van de ander: Blij, Boos, Bang, Bedroefd.
- Herken in het moment ineffectieve communicatie die leidt tot irritaties en stuur bij.
- Oefen in gesprekstechniek door de mens en de inhoud beiden woorden te kunnen geven.
- Oefen jezelf in het doorvragen bij de ander om tot bredere, andere inzichten te komen, zonder het gesprek op inhoud van hem of haar over te nemen.

## COMFORTABEL WORDEN MET FEEDBACK

Feedback is de spiegel van je omgeving op jouw gedrag en legt vaak een blinde vlek bloot. Feedback gaat om jouw effectiviteit en 'wat kan ik volgende keer beter doen' (Feed Forward). Complimenten geven leidt tot versterking van je goede punten, tot meer zelfvertrouwen. Concrete tips voor gedrag leidt tot lerend inzicht en is gericht op het vergroten van de wil tot oefenen.

Hoe word je meer comfortabel met Feedback?

- Scheid 'de man en de bal'; de menselijke relatie van de inhoudelijke discussie.
- Herijk in je hoofd je mentale kijk op feedback; zie het als een hulp.
- "There is no failure, only feedback".
- Zorg ervoor dat je feedback waardevrij houdt en zo specifiek mogelijk.
- Feedback in positieve zin, bijvoorbeeld complimenten geven, werkt heel sterk, want bevestiging helpt het versterken van zelfvertrouwen en de durf om te leren; we zeggen wel geef 5x zoveel complimenten als reprimandes.
- Oefen als leider de gesprekstechniek met je mensen ter voorbereiding op een bijeenkomst.
- Geef mensen veelvuldig tips, Feed Forward, waardoor 'het verleden geen rol hoeft te spelen'.
- Voorkom gezichtsverlies; bied hulp en coaching aan.

## LEER MENSEN DE LEIDING TE NEMEN

Leiding nemen, Eigenaarschap tonen vraagt zelfvertrouwen (zelfkennis, zelfacceptatie).

Hoe leer je mensen de leiding te nemen?

- Spreek uit: Ik geloof in jou! Geef aan waarom, op basis van welke eigenschappen.
- Werk met je mensen aan het versterken van zelfvertrouwen.
- Een leider heeft volgers nodig, dus wanneer willen mensen met jou mee?
- Leer hoe te delegeren: de taak, de verantwoordelijkheid, de kwaliteitseisen, de voortgang.
- Onderscheid: willen – kunnen – **durven** als de belangrijkste kenmerken om leiding te nemen. Durven wordt te weinig onderscheiden in dit kader. Heel vaak willen mensen wel degelijk, kunnen ze het ook nog wel redelijk, maar houden ze zich in. Te veel mentale druk vanuit de organisatie is een reden, of ... doe maar gewoon en kijk uit want voor je het weet gaat je kop er af hier ...

## HELDER SPREKEN

Helder spreken is gebaseerd op het logisch Pyramide-denken. Welk argument draagt bij aan het duiden of oplossen van het probleem, het echte probleem ('root cause' thinking).

Hoe leer je mensen helder te spreken?

- Logica in het denken gaat vooraf aan het spreken.
- Duid het verschil tussen introvert en extravert gedrag.
- Kies je woorden zorgvuldig, neem een aanloopje met 3 of 5 zinnen ter inleiding waarom je <het onderwerp> wilt gaan bespreken.
- Stel indien nodig bij een precair onderwerp je relatie veilig door te benoemen hoezeer je deze waardeert.
- Stop met 'sugar coating' op inhoud, nadat je de relatie hebt benoemd en veiliggesteld.
- Durf je mensen te vragen of het helder is wat je bedoelt en welke vragen ze hebben.

## LEER MENSEN TE WERKEN AAN WIN-WIN RELATIES

WIN-WIN interactie is het onderkennen van het belang voor beiden. Zeker bij samenwerking over afdelingen heen is dit cruciaal.

Hoe leer je mensen WIN-WIN?

- Vertel openlijk en vrij snel welk belang jij bij de bespreking hebt en waarom dat zo is. Zeker bij afdeling-overstijgend overleg is het uitwisselen van elkaar belangen en de doelen van de afdelingsmanager van groot belang. Want vandaaruit wordt immers jouw handelen bepaald. Leg ook uit hoe een bepaalde werkwijze tot stand is gekomen, in relatie tot de doelen die je verteld hebt.
- Vraag actief naar het belang voor de anderen.
- Vraag wat iemand te verliezen heeft (verlies moeten nemen doet meer pijn dan het genot van winst).
- Als mensen iets van zichzelf in het voorstel terugvinden, is het ook een beetje van hen.
- Als jij alleen wint, dan verliest al snel een ander en gaat hij of zij niet zomaar met jou in zee.