

Samenwerken



Samenwerken

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. De organisatie als samenspel tussen Systeem en Gedrag	3
3. Vormen van samenwerking.....	5
4. Wat is het probleem eigenlijk?.....	5
5. Samenwerking tussen individuen.....	6
6. Samenwerking tussen teams of afdelingen binnen de waardeketen	9
7. Samenwerking met leiderschap	10
8. Samenwerking tussen organisaties	11

Samenwerken

1. Inleiding

Maatschappij en bedrijfsleven zijn continu in beweging. We kunnen niet anders dan ons blijvend aanpassen aan de veranderingen om ons heen. Of het nu gaat om klimaatdreigingen, Brexit of elkaar-opvolgende crises (waarvan COVID-19 tot op heden economisch gezien nog wel de meest ontwrichtende is): wie zich niet aanpast gaat ten onder.

Het is een natuurwet: bij de meest-ingrijpende veranderingen slaan we de handen ineen. Nederlanders zijn van oudsher gewend samen te vechten tegen opkomend water. Boeren, edelen, stedelingen en overige burgers moesten samenwerken om dijken te bouwen en droge voeten te houden. Andere acute dreigingen laten keer op keer hetzelfde beeld zien. Boerenprotesten staan inmiddels bijna symbool voor het spontane ineenslaan van handen als men vindt dat een zekere grens is overschreden. Georganiseerde rellen in de Haagse Schilderswijk (zomer 2020: de jongeren schenen de coronamaatregelen zat te zijn) hebben eenzelfde achtergrond, zij het dat dit soort geweldsuitbarstingen gelukkig meer uitzondering dan regel is. Slechts een paar voorbeelden, maar de trend is helder: als je iets wilt bereiken, zoek je de samenwerking. De Nederlanders hebben het gevecht tegen het water zo gewonnen. En de boeren en jongeren hebben gevonden wat ze zochten: aandacht.

Samenwerken: we erkennen allemaal de potentie. Maar de praktijk blijkt weerbarstig: intensieve en duurzame samenwerking is vaker de wens dan de realiteit. Samenwerken is kennelijk zo simpel nog niet.

We zijn experts in het verbeteren van de samenwerking in organisaties en er ook voor zorgen dat die verbetering verankert in een nieuwe cultuur. Het gaat daarbij om allerlei soorten van samenwerking: tussen individuen, tussen teams, tussen afdelingen, binnen hele ketens in de organisatie en ook tussen uw en andere organisaties.

Bijzonder aan onze dienstverlening is dat we samenwerking benaderen vanuit twee verschillende, elkaar-aanvullende perspectieven: een combinatie van 'harde' aspecten (we noemen dat het systeem) en 'zachte' aspecten: de gedragskant. We zullen dat samenspel in de volgende paragraaf eerst toelichten voordat we onze dienst beschrijven.

2. De organisatie als samenspel tussen Systeem en Gedrag

De mens is de enige soort op aarde die flexibel kan samenwerken in grote groepen (zie bijvoorbeeld Yuval Harari in zijn bestseller *Homo Deus*). We willen eigenlijk niets liever dan prettig samenwerken met elkaar. Dat is nu zo, en dat is al duizenden jaren zo. Samenwerken zit diep in onze genen en onze hersenen verankerd. Zonder samenwerken zou de jacht veel minder hebben opgeleverd en hadden we ons niet voldoende kunnen beschermen tegen roofdieren. En zonder samenwerken hadden we het niet gered tegen de Neanderthaler die sterker en slimmer was dan Homo Sapiens. Samenwerken doen we op een sociale manier, want we zijn nu eenmaal sociale wezens.

Wij hanteren de volgende definitie van een organisatie:

Een organisatie is een commitment van een groep mensen om een gezamenlijk doel te bereiken

Samenwerken

Organisaties gaan over mensen en de manier hoe mensen met elkaar samenwerken om bepaalde doelen te bereiken. Dus alleen door samenwerking is een organisatie in staat producten en diensten op te leveren. Zonder samenwerking geen organisatie!

Waarom gaat het dan toch vaak mis op gebied van samenwerken in organisaties? Ondanks dat we eigenlijk niets liever willen dan prettig samenwerken?

Omdat het in een organisatie om mensen gaat is een organisatie een sociaal systeem. Iedere organisatie kent twee afzonderlijke, maar onlosmakelijk verbonden componenten die continu met elkaar interacteren: het systeem zelf en het gedrag binnen dat systeem. *Samen* werken ze aan het bereiken van de missie, de Purpose, ofwel de *Bedoeling* van de organisatie.



De *Bedoeling* behoort centraal te staan in iedere organisatie. Het is de reden waarom de organisatie op deze wereld is en de rol die ze daarin speelt.

Het *systeem*, de 'harde' kant van de organisatie, omvat alle afspraken en activiteiten die in een organisatie formeel zijn geregeld om de doelstellingen (de *bedoeling*) te realiseren. Het laat zich vangen in termen als organisatiestructuur, beleid, functiehuis en processen.

Gedrag is eigenlijk alles wat we doen. Alles wat we doen uit ons zelf, maar ook alles wat we doen als reactie op hetgeen om ons heen gebeurt. Communicatie is een wezenlijk onderdeel van ons gedrag. Informele communicatie is van levensbelang: het bouwt een gemeenschappelijke visie en leidt tot groepsvorming. En groepsvorming heeft ons mensen gemaakt tot wat we zijn.

Beide, zowel systeem als gedrag leveren dus een bijdrage aan de doelstelling. Er zijn geen harde onderzoeken die aantonen voor welke percentages beide verantwoordelijk zijn, wij doen een globale inschatting dat gedrag en systeem voor zo'n 2/3, respectievelijk 1/3 bijdragen.

Overigens, gedrag kent twee subtypen: bewust gedrag en onbewust gedrag. Het verschil tussen beide vinden we dermate significant dat we er nog een paar woorden aan willen wijden.

Samenwerken

Bewust gedrag

Bewust gedrag is het gedrag waar we eerst over nadenken, wat we plannen en wat we vervolgens uitvoeren. Een paar voorbeelden van bewust gedrag:

- het uitvoeren van een lastige berekening gaat niet vanzelf: je zult je moeten concentreren om tot een goede uitkomst te komen. Het berekenen van 16×34 is een combinatie van vermenigvuldigen, optellen én onthouden waar je bent gebleven
- je bent gewend om iedere morgen van a naar b te rijden, dit gaat min of meer vanzelf. Op een dag moet je niet naar b maar naar c. Je stelt bewust een nieuwe route in op je interne navigatiesysteem, want anders brengt je onbewuste je naar b.

Onbewust gedrag

Onbewust gedrag is het gedrag dat we uitvoeren zonder erbij na te denken. Het bestaat uit de dagelijkse gewoontes van een mens, hoe hij of zij met iemand anders omgaat. Een paar voorbeelden van onbewust gedrag:

- we hoeven niet na te denken waar het gaspedaal in onze auto zit en ook het rijden van a naar b (als we dat iedere dag doen) is een automatisme
- we krijgen bij het zien van een kakkerlak al kippenvel voordat we er erg in hebben. We denken er niet bij na, het gebeurt gewoon!
- als we voor het eerst een gezicht zien, hebben we binnen tienden van seconden een oordeel over betrouwbaarheid, competentie, kracht, onzekerheid en ga zo maar door. Ook dit kun je niet uitzetten, het is sneller en krachtiger dan je bewustzijn.

Onbewust gedrag komt voort uit ons ongrijpbare binnenste, het wordt onder andere gestuurd door ervaringen, normen, waarden en emoties. Het is biologisch en cultureel bepaald, maar wordt steeds weer beïnvloed door ervaringen en sociale contacten.

3. Vormen van samenwerking

Los van het feit dat mensen van nature willen samenwerken is samenwerking ook in het bedrijfsleven en in de publieke sector in verreweg de meeste gevallen randvoorwaarde voor succes. Het komt nog maar sporadisch voor dat mensen in isolatie een product of dienst leveren. En waar dat niet gebeurt, ontstaan diverse problemen zoals we hieronder zullen aangeven.

We onderscheiden de volgende vormen van samenwerking:

- Samenwerking tussen individuen
- Samenwerking tussen teams of afdelingen binnen een waardeketen
- Samenwerking met leiderschap
- Samenwerking tussen organisaties

4. Wat is het probleem eigenlijk?

Samenwerking tussen individuen

De meest basale vorm van samenwerken is die tussen twee of meer mensen, tussen individuen. Als de samenwerking ontbreekt of stopt leidt dat tot een aantal ongewenste effecten: irritatie naar collega's, frustratie, niet op tijd kunnen leveren, onvoldoende kwaliteit leveren, doelen niet behalen, ontbreken van plezier in het werk, et cetera.

Samenwerken

Samenwerking tussen teams of afdelingen binnen een waardeketen

In grotere organisaties met complexere omgevingen zijn ook de teams niet meer los van elkaar te zien: de producten en/of diensten zijn ofwel te groot en veelomvattend om door één team te kunnen worden beheerd of ze hangen nauw samen met andere producten en diensten dus met andere teams. We spreken in zo'n situatie van een *waardeketen* of *value stream*. Teams die niet optimaal samenwerken genereren aldus soortgelijke problemen als individuen die niet goed samenwerken.

En er is *altijd* afhankelijkheid! Als er geen afhankelijkheid (en soms zelfs overlap) is in de waardeketen dan zou er eigenlijk helemaal geen reden zijn om met elkaar in één organisatie te werken. Dan zou je een nieuw bedrijf moeten starten die heel andere producten voor een andere doelgroep maakt. Samenwerking tussen teams binnen een waardeketen treedt dus altijd op.

Samenwerking met leiderschap

Het is niet zeldzaam dat er een *disconnect* bestaat tussen de 'werkvloer' en het leiderschap van een organisatie. Die ontkoppeling leidt er regelmatig toe dat er bij een gewenste verandering een verschil ontstaat tussen de papieren organisatie en de werkelijke organisatie: op papier volgen we methode A of aanpak B, we hanteren zelfs de 'juiste' terminologie, maar onder het oppervlak doen we gewoon wat we altijd hebben gedaan onder bewuste of onbewuste druk van het management. Met als gevolg dat de *Bedoeling* van de organisatie nooit wordt gehaald: de ingezette verandering sterft zo een roemloze dood en we gaan vrolijk door met de volgende verandering. Dit is van alle tijden, maar het betekent niet dat we er niets aan kunnen doen. Sterker nog, dit alignment tussen leiderschap en werkvloer is een *Must Have* voor iedere succesvolle verandering.

Samenwerking tussen organisaties

Outsourcing, insourcing, cosourcing, offshoring, nearshoring alle zijn vormen van samenwerking tussen organisaties. En alle leiden nogal eens tot problemen: contracten zijn aan het eind van de rit toch niet zo winstgevend als vooraf gedacht, vaak doordat de partijen niet zo goed samenwerken als gehoopt.

5. Samenwerking tussen individuen

Mogelijke oorzaken voor slechte samenwerking

Veel voorkomende oorzaken van een gebrekkige samenwerking zijn de volgende (zeker niet uitputtend!):

- Het ontbreken van een gemeenschappelijk doel
- Conflicterende kpi's
- Slechte kpi's (die verkeerd gedrag triggeren, denk aan de beruchte bankiersbonussen)
- Het ontbreken van heldere verantwoordelijkheden
- Wantrouwen
- Botsende persoonlijkheden
- Onbegrip voor elkaars situatie, bijvoorbeeld doordat verschillende generaties naast elkaar bestaan
- Ontbreken van vakmanschap
- Angst en onzekerheid
- We pakken de samenwerking vaak aan via het *systeem* en laten het *gedrag* voor wat het is omdat we dat ongrijpbaar en onbegrijpelijk vinden
- Uiteenlopende overtuigingen en waarden

Samenwerken

- Vooroordelen en mentale modellen (diepgewortelde veronderstellingen, generalisaties of zelfs plaatjes of beelden die van invloed zijn op hoe wij de dingen zien en hoe we erop reageren en waar we ons meestal niet bewust van zijn).
- Politiek en verborgen agenda's

Altijd geldt: om een oplossing voor het probleem te kunnen genereren is eerst een analyse nodig van de relevante oorzaken. Immers, iedere situatie is specifiek.

Mogelijke oplossingen

Omdat de oorzaken van een slechte samenwerking kunnen liggen aan de *systeemkant* maar ook aan de *gedragskant* (zie onze [whitepaper Wat is een organisatie?](#)) is het niet meer dan logisch dat ook de oplossingen op beide vlakken te vinden kunnen zijn. Laten we er een aantal bekijken.

Systeemoplossingen

a. Teams

Een voordehand liggende oplossingsrichting is het vormen van teams. Dit is wat minder eenvoudig dan dat het lijkt. Een aantal factoren die van invloed zijn op het succes van een team zijn de volgende:

- Niet te groot, niet te klein: als vuistregel houden we vaak aan 5-9 personen
- Intensieve (dagelijkse) samenwerking. Elkaar ook echt zien en voelen (principe van emotionele aanraking)
- Diversiteit (bv in gender, bloedgroepen in de organisatie, persoonlijkheden)
- Concrete, meetbare teamdoelen en teambeloningen
- Colocatie (of goede, laagdrempelige communicatie-infrastructuur zoals Zoom of MS Teams)
- Gebruik van effectieve samenwerkingstools zoals Jira of ServiceNOW
- Maak concrete afspraken binnen een team, bijvoorbeeld over: dingen samendoen, elkaar helpen, kennisdeling, om beurten de vervelende klusjes doen, maandelijks een biertje pakken, of gemeenschappelijke timeframes van werken
- Geef teams medezeggenschap over nieuwe collega's

b. Mandaat

Mandaat (en daaraan verbonden: autonomie) is een krachtig middel om meer verantwoordelijkheid in een team te krijgen. Mandaat en autonomie gaan over zelforganisatie, niet te verwarren met zelfsturing: teams hebben namelijk kaders nodig waarbinnen zij kunnen opereren. Zie onze whitepaper [100% zelforganisatie bestaat niet](#).

c. Rollen: verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties

Medewerkers worden nogal eens gewaardeerd om het dichtlopen van gaten. Dichtlopen van gaten verbloemt echter dat er gaten zijn. Als zo'n medewerker dan wegvalt, blijkt de een na de ander er vervolgens in te vallen.

Rolbeschrijvingen zijn krachtige middelen om concreet af te spreken wat van eenieder wordt verwacht. Maar vooral: wat NIET tot de rol behoort. Rollen gaan niet alleen over verwachtingen maar ook over de mate waarin iemand bevoegd is tot het nemen van besluiten. Logisch dat competenties daar mee in balans moeten zijn.

d. Team-kpi's in plaats van individuele kpi's

Team-kpi's hebben om verschillende redenen een streepje voor boven individuele kpi's. Allereerst is het vaak gemakkelijker om concrete output van teams objectief te meten. Daarnaast is het zo dat gezamenlijke kpi's de transparantie en de teamband versterken.

Samenwerken

Gedragsoplossingen

a. Team Purpose

Een Team Purpose is richtinggevend: een goede Purpose is uitdagend, helder, kort. Om een indruk te geven een paar voorbeelden uit de oude doos: *Democratize the automobile* (Henry Ford, begin 20^e eeuw) of *Crush Adidas* (Nike). De Team Purpose helpt enorm om de 'neuzen te richten' en een teamband te creëren.

b. Gemeenschappelijke values (waarden)

Het is sterk om in een team *Values of Guiding Principles* te definiëren omdat deze aan de basis staan van gewenste gedragingen.

c. Team Building

Niet te onderschatten is het belang van expliciet aandacht besteden aan het bouwen en continu verbeteren van de teamband. Die teamband leidt uiteindelijk tot vertrouwen en alle hogere regionen van de piramide zoals Lencioni die in *The five dysfunctions of a team* beschrijft. Weet wel: vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Vertrouwen is er niet zomaar. Dan moet er eerst een flinke periode zijn waarin wordt voldaan aan een aantal sociale principes. Denk bijvoorbeeld aan: ik doe wat ik beloof, niet achter de rug praten over anderen, iets terug doen voor een ander, iets doen zonder iets terug te verwachten, ere wie ere toe komt, et cetera. Team Building is meer dan alleen maar een leuk sociaal event doen. Het gaat om het creëren van consistent sociaal gedrag binnen het team.

d. Continue aandacht voor gedrag

Definieer en onderhoud met elkaar gewenste concrete gedragingen *als onderdeel van de gehele verandering*. Gedrag moet altijd ten dienste staan van de organisatie die we voor ogen hebben. Zie onze Way of Working voor het uitvoeren van verandertrajecten.

Key hierbij is concreet (*actionable*) definiëren van gedragingen, bijvoorbeeld via Gherkin's formaat 'Given ... When Then ...'.

Noot: denk in tegenovergestelden. Het formuleren van positieve gedragingen is sterk, maar soms is het nog krachtiger om gedrag te benoemen in ongewenste gedragingen en die vervolgens actief te lijf gaan.

e. Coaching op samenwerking

Samenwerken kun je leren, maar het gaat niet altijd vanzelf: coachen kan daarbij zeker helpen. Coaching is een vak op zich. Het gaat daarbij om spiegelen, laten ontdekken of simpelweg partijen aan tafel zetten om issues bespreekbaar te maken. Het is daarbij vaak zo dat mensen niet eens onwillig zijn om samen te werken, maar vooroordelen (*biases*) hebben ('hij of zij zal daar wel niet voor voelen') die niet worden uitgesproken (de zogenaamde *Abilene-paradox*). Dit soort vooroordelen komt bijvoorbeeld voor bij verschillende generaties collega's in teams ('die oudjes zullen wel ...' of 'ach die jongelui varen hun eigen koers').

De meest aangewezen rol voor een coach die mensen tot samenwerking kan bewegen is de hiërarchisch manager, mits hij/zij een *servant leader* is. Uiteraard kan men ook besluiten een externe coach in te huren.

f. Collegiale beoordeling

Veel beter dan een beoordeling waaraan direct een beloning is gekoppeld is het georganiseerd geven van feedback aan elkaar. 360 graden reviews zijn inmiddels min of meer gemeengoed. Het meest effectief (en tebandverhogend) zijn ze als ze gepaard gaan met *tips en tips*.

6. Samenwerking tussen teams of afdelingen binnen de waardeketen

Mogelijke oorzaken van slechte samenwerking

Dezelfde oorzaken als beschreven onder *Samenwerking tussen individuen* gelden ook hier, zij het op een level daarboven. Daarbovenop moeten we niet onderschatten dat alle interventies die zijn beschreven bij de oplossingen, juist het probleem op dit niveau kunnen vergroten. Het is namelijk de mens eigen dat, zodra de focus wordt gelegd op teamvorming, de band met *anderen* of *outsiders* automatisch wordt verzwakt. Sterker nog: die teamfocus leidt tot gevoelens van concurrentie of zelfs jaloezie. Wat dat betreft zijn teams in een organisatie niet anders dan voetbalclubs uit burendorpen die elkaar heftig beconcurreren of Belgen die de Nederlanders met grappen buitenhouden of andersom. Feitelijk heeft teambuilding dus een geïnstitutionaliseerde wij/zij-verhouding tot gevolg. Er is iets extra's nodig om die weer te overbruggen.

Mogelijke oplossingen

Systeemoplossingen

In grote lijnen zijn dezelfde mogelijke oplossingen van toepassing als bij de samenwerking tussen individuen. Meer specifiek:

a. Team of teams

Organiseer een *Team van teams*, een *superteam*. Net als een 'gewoon' team moet de omvang beperkt zijn. Meestal wordt een maximaal aantal aangehouden van 125-150 mensen (het aantal mensen dat elkaar écht kan kennen, dus echt sociale contacten kan onderhouden, is door de antropoloog Robert Dunbar vastgesteld op, afgerond, 148. Meestal houden we 150 als maximum aan).

b. Mandaat

Net als op team level is ook mandaat nodig op dit *team-of-teams*-level met maximale autonomie (ook hier binnen kaders).

c. Rollen: verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties

Het ligt voor de hand dat een *team-of-teams* een extra organisatielaag kent, de teams zelf moeten immers bij worden en blijven gestroomlijnd. Op *team-of-teams* -level zijn dus ook heldere rollen nodig.

Ook het leiderschap van zo'n *team-of-teams* moet daarbij als team worden beschouwd (met alle normale team-karakteristieken). Zo'n leiderschapsteam is nevenschikkend aan de overige teams.

Daarnaast geldt hier het volgende:

d. Bouw de functionele organisatie langs de *waardeketen* (*Value Streams*)

Idealiter heeft een *team* of een *team-of-teams* end-to-end verantwoordelijkheid en de daarbij horende bevoegdheid en competenties. Immers, de flow is gemakkelijker te onderhouden en te verbeteren als alle teams die aan de producten/diensten van de waardeketen werken, samenhangend zijn georganiseerd.

End-to-end verantwoordelijkheid betekent hier dat, als het gaat om een dienst of product, dat alle facetten van dat product binnen het team worden opgepakt: vanaf de eisen aan product of dienst, via de productontwikkeling en -onderhoud tot de eventuele infrastructuur die aan het product is verbonden. In IT-termen: *BusDevOpsInfra*.

e. Scheid hiërarchie van de functionele organisatie

Alhoewel geen wet van Meden en Perzen is het op zijn minst een grondige overweging waard om:

Samenwerken

- enerzijds de hiërarchische organisatie te stroomlijnen langs de functionele lijn (dus langs de waardeketens)
- maar anderzijds te voorkomen dat hiërarchische en functionele verantwoordelijkheden worden gemixt. De hiërarchie gaat over *skills, people development*, de langetermijnvisie op welke skills over een aantal jaren nodig zijn om de organisatie te blijven ondersteunen. De functionele organisatie gaat over de producten: operationeel, tactisch en strategisch. Beide hebben een verschillende dynamiek en vereisen andere skills.

Gedragsoplossingen

Zie ook onder *Samenwerking tussen individuen*: zaken als een *team-of-teams-Purpose*, Team Building (maar dan op *team-of-teams-level*) et cetera gelden hier onverkort.

7. Samenwerking met leiderschap

Mogelijke oorzaken van slechte samenwerking

Organisaties zetten grootschalige veranderingen doorgaans in vanuit het topmanagement (C-level) en vertalen die, zeker in een traditionele organisatie, via middenmanagement door naar beneden. Dit brengt een paar heftige risico's met zich mee:

- Middenmanagement heeft niet altijd dezelfde drive/motivatie als C-level management (door het *Not invented here*-syndroom en/of door een andere visie en andere belangen)
- Middenmanagement is in het algemeen conservatiever dan topmanagement, voelt zich kwetsbaarder en heeft last van *loss aversion*: de (bewuste of onbewuste) angst om te verliezen wat door hard werken is bereikt, vaak macht en invloed
- Angst voor onvoldoende competenties: niet alleen is het zo dat een leider in een moderne organisatie minder positionele macht heeft (we streven immers naar meer autonomie op de werkvloer), het is ook maar zeer de vraag of hij/zij wel de juiste competenties heeft om te overleven in de veranderde organisatie
- In de vertaalslag van boven naar beneden gaat doorgaans veel inhoud verloren

Mogelijke oplossingen

Systeemoplossingen

a. Rollen: verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties

Net als bij iedere andere medewerker is het broodnodig om exact te beschrijven wat de rol van een leider is. En vooral ook wat NIET de bedoeling is dat leiderschapsrollen doen.

Cruciaal hierbij is dat de competenties van een leider aansluiten bij de richting die de organisatie wil inslaan. Een traditionele leider is niet altijd bij te scholen naar een *Servant leader*. Het is dan ook zaak functies en rollen nauwkeurig te herdefiniëren en, zo mogelijk, de juiste mensen te selecteren om die rollen te vervullen.

b. Kpi's

Ook hier geldt: denk goed na over leiderschaps kpi's en toets regelmatig of ze effectief zijn. Als een manager bijvoorbeeld zuiver hiërarchisch is en in de functionele organisatie geen rol heeft, stel dan zeker dat de kpi's dit ondersteunen. En als een manager in de functionele organisatie wél een rol heeft, zorg dan dat de kpi's het mandaat en de autonomie van teams ondersteunen en er niet mee conflicteren.

c. Leiderschap als competentie

Veel organisaties bestempelen specifieke vakgebieden als *competenties* omdat ze ze als tactisch of zelfs strategisch zien. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld 'architectuur' of 'coaching'. Praktische betekenis

Samenwerken

is dat de experts structureel (bijvoorbeeld 10% van de capaciteit) aandacht besteden aan de vakontwikkeling en dat die aandacht is verankerd in de organisatie. Leiderschap zou ook zo'n competentie kunnen zijn.

d. Creëer leiderschapsteams

Meestal zijn managers op papier in *MT's* georganiseerd, maar vaak is die 'T' een lege 'T': in onze ervaring vormen managers vaker een groep individuen dan een hecht *team*. Veel managers staan ook niet in de samenwerkingsstand: de ambitie om hogerop te komen conflicteert dan met *samen* iets willen bereiken. Dat moet anders. Neuzen richten, teambuilding, gezamenlijke waarden et cetera zijn topics die in zo'n team nodig zijn om krachtiger te kunnen leiden.

e. Gooi de beloningsstructuur radicaal om

De meeste organisaties beoordelen nog altijd op basis van inzichten uit de 19^e eeuw: meer output leidt tot promotie en meer geld. Het is echter al lang bekend dat dat niet werkt. Kenniswerkers in de 21^e eeuw laten zich heel anders motiveren dan fabrieksarbeiders in 1890.

Denk eens aan team-kpi's in plaats van individuele kpi's, leiders die coachen in plaats van beoordelen en het houden van collegiale reviews.

Gedragso oplossingen

a. Leadership training

Leiders krijgen de medewerkers waar ze om vragen. Als een leider niet verandert (in harde of zachte skills) zullen zijn medewerkers zich ook niet anders gaan gedragen. De organisatie verandert dan dus niet ondanks alle energie die leiderschap er in stopt.

Het ontwikkelen van modern (*Lean, Agile, servant*) leiderschap is cruciaal als de organisatie die richting op wil slaan. Een relevant en adequaat trainingsprogramma voor leiders is daarbij onontbeerlijk. Daarbij kunnen onderwerpen aan de orde komen als gedragsverandering, leren delegeren, *Servant Leadership* en coaching.

b. Een *key competentie* van hiërarchisch leiderschap: coachen in plaats van beoordelen

De hiërarchisch leider zal zich meer dan ooit moeten bezighouden met coachen. Beter dan beoordelen (als poging om te motiveren) is een omgeving waarin de leider mensen juist meer laat doen waarin ze goed zijn en wat ze leuk vinden. Het in staat stellen van mensen om zich meer toe te laten leggen op wat ze zelf willen, maakt mensen gelukkiger en is een enorme beloning op zichzelf.

c. Coaching van leiders op gedrag

Training is een mooi startpunt maar leidt meestal op zichzelf niet tot veranderingen. Om deze te verduurzamen is een coach nodig. Dat kan een *peer* of een *buddy* zijn of een professioneel leiderschapscoach. Typische onderwerpen waarop we leiders kunnen coachen zijn: *role modelling*, coachen van medewerkers, faciliteren, loslaten, inspireren (bijvoorbeeld door het geven van onverwachtse en oprechte complimenten) et cetera.

8. Samenwerking tussen organisaties

Mogelijke oorzaken van slechte samenwerking

Organisaties nemen het besluit om tot een bepaalde vorm van samenwerking met andere organisaties over te gaan, merkwaardig genoeg regelmatig op basis van de verkeerde argumenten: outsourcing naar India was twintig jaar geleden *hot*, want het was zoveel goedkoper. Men gebruikte dat meestal echter niet transparant als argument, het ging in de pers vooral om de kwaliteit. Managers onderhandelden contracten vaak hard uit (het ging immers om heel veel geld), met als

Samenwerken

gevolg dat de sourcing partij niet de beste prijs kreeg. Waardoor partnerschap ver te zoeken was en partijen in de operatie om iedere wijziging steggelden. Uitgangspunten van het contract waren dus al vaak niet goed.

Daarnaast hebben verschillende organisaties doorgaans hun eigen vocabulaire: een projectleider in de ene organisatie kan wel eens heel andere dingen doen dan de projectleider in de andere organisatie. En om het nog erger te maken ontbreekt vaak helderheid in wie nu wat beslist en doet. Niet te onderschatten zijn ook cultuurverschillen. Wie wel eens zakendoet met Belgen of Engelsen weet dat zij anders tegen de wereld aankijken dan wij, laat staan hoe groot de verschillen zijn met collega's uit Bulgarije, China of India.

Mogelijke oplossingen

a. Gestructureerde besluitvorming om tot samenwerking over te gaan

Besluiten worden vaak genomen op basis van de verkeerde argumenten of op basis van *biases* en emoties. En besluiten met hoge impact ('we gaan outsourcen naar bedrijf X') zijn extra lastig omdat ze laagfrequent zijn. Maar het goede nieuws is: beslissen kun je leren! Een paar mogelijke ingrediënten voor goede, gestructureerde besluitvorming is het toevoegen van een rationele benadering, het gebruiken van een betrouwbaar meetsysteem, het inzetten van verschillende perspectieven (collega's, ingehuurde consultants), de tijd nemen of het besluit *slicen* (veel kleine besluiten in plaats van één groot besluit).

b. Gezamenlijk doel, verschillend belang

Als beide organisaties in hun samenwerking verschillende doelen hebben, gaat er iets mis. Als de klant een groot marktaandeel wil behalen en de outsourcing partner die doelstelling niet onderschrijft maar bijvoorbeeld de beste service wil verlenen (en partijen dus niet samen naar eenzelfde stip op de horizon werken) is de kans groot dat er onderweg iets scheefgroeit.

Daarnaast moeten binnen die gezamenlijke doelstelling partijen er ook voor zorgen niet op elkaars stoel te gaan zitten. Als de klant een goed product wil en de outsourcing partner zich verder wil specialiseren in de nodige technologie om dat product te maken of te onderhouden is er niets aan de hand. Maar als de partner het product eigenlijk zelf op de markt wil zetten, gaat het mis. Dan overlappen de belangen.

Een goede samenwerking tussen twee verschillende partijen is alleen mogelijk bij als de doelen hetzelfde zijn en de belangen verschillend.

c. Rollen: verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties

Ook bij samenwerking tussen partijen is het duidelijk afspreken van de verschillende verantwoordelijkheden en de daarbij horende bevoegdheden en competenties van eminent belang. Spreek met elkaar af wie welke besluiten neemt, (en vooral ook: wie welke besluiten NIET neemt), hoe verschillen van inzicht tussen partijen worden opgelost en door wie. Maak onderscheid tussen operationele samenwerking (op basis van een groeiend vertrouwen) en aansturing. Vanuit duidelijkheid kan partnerschap ontstaan.

d. Wees alert op vocabulaire

Doe geen aannames, maar maak duidelijk aan elkaar wat wordt verstaan onder specifieke rollen, documenten, rapportages en dergelijke.