

TEAMOCRATIE

Het geheim van (waan)zinnige samenwerking

Laura van der Brugge

Thema uitgeverij van Schouten & Nelissen

ER WAS EENS ...

'De mens heeft het web des levens niet geweven, hij is niet meer dan een draadje ervan. Alles wat hij het web aandoet, doet hij zichzelf aan [... en vice versa].'

Native American Chief

... een technische groothandel in het prachtige Achterhoekse boerenland. Eerst was er het zakelijke succes, vervolgens de uitdaging om de groei te managen. Teamocratie werd toen in een droom geboren. We leefden de droom met beide benen op de grond. Daarna begon de zoektocht naar woorden om het teamocratische geheim met anderen te kunnen delen. Dit boek is het resultaat.

De menselijke diersoort verzamelt zich in gebouwen. In 'kuddes' vormen we organisaties met werkplekken. Enerzijds werken we hard om de concurrentie voor te blijven en anderzijds bouwen we aan een beschaafde samenleving. Kort gezegd dwingt concurrentie ons te focussen op resultaten en vraagt beschaving ons aandacht te besteden aan onderling respect.

Teamocratie gaat over de balans tussen beide. Het biedt een besluitvormingsmodel voor teamleiders en teamleden, die op respectvolle wijze met elkaar resultaten willen boeken. Ieders betrokkenheid bij de organisatie of ieders wil de publieke zaak te dienen, is daarbij de gemeenschappelijke deler.

Teamocratie biedt eenvoudige praktische handvatten om het beste uit jezelf en je team te halen. Je kunt het in zijn geheel gebruiken, maar ook delen eruit nemen. Als bestaand team, maar ook als nieuw team. Het is geschikt voor allerlei soorten teams: op de werkvloer, maar ook voor managementteams. In principe voor alle soorten organisaties, hoewel het taalgebruik bedrijfsmatig is.

Een teamocraat herken je aan zijn of haar vermogen de talenten en belangen van alle betrokkenen te ver-

talen in creatieve oplossingen en gedragen besluiten. De ware teamocraat is ook onder grote werkdruk en in complexe situaties zo lang mogelijk gecommitteerd aan het boeken van een optimaal resultaat en het versterken van onderling respect. Bestaan er ware teamocraten? Ik denk het niet. Maar ik geloof wel dat er mensen zijn die er heel dichtbij in de buurt komen. Er bestaan in ieder geval een heleboel goede (team)spelers die het verdienen om met passie in relatie te staan tot hun team, hun leider en hun organisatie.

8

In de concrete toepassing doet teamocratie een beroep op je analytisch vermogen, innerlijke rust, assertiviteit, zelfbeheersing, realiteitszin, leervermogen, gevoel voor timing, sociale- en coachingsvaardigheden, het tonen van je kwetsbare kant en de moed om fouten 'goed' te herstellen. Maar vooral ook om gepassioneerd en enthousiast uitdagingen aan te gaan, rechtvaardig te zijn in het dragen van je verantwoordelijkheden en het gebruik van je macht en onderhandelingspositie. Een hele uitdaging want we blijven mensen met emoties, instincten en soms wat 'dierlijk' gedrag.

Liefde voor je vak.

Respect voor en van collega's.

Loyaliteit van en naar de organisatie.

Samen werken aan resultaten om trots op te zijn.

Soms ook onoplosbare of onderhuidse conflicten om gek van te worden. Kortom: het geheim van (waan)-zinnige samenwerking, daarover gaat deze uitgave.

Laura van der Brugge MBA

Bedrijfskundige en leiderschapscoach

september 2008 - www.chenta.nl

PS

Niet verder vertellen dat je dit boek gelezen hebt. Het woord teamocratie is voor de (nog niet uitgestorven) zacht brommende collega een dankbare schietschijf om zijn stress, frustraties of onwelwillendheid luid ten tonele te brengen. Natuurlijk is het fijn dat dan de bezwaren op tafel liggen en niet meer als een spook door de wandelgangen dolen of bij het koffieapparaat bivakkeren. Maar de kans is groot dat het gedachtegoed om zeep wordt geholpen, voordat het zijn kracht heeft kunnen bewijzen. Mijn advies is dan ook: wees de verandering die je voor jezelf en je omgeving wenst en deel de herkomst van je gedachtegoed alleen met oprecht geïnteresseerden. Reacties op de inhoud van het boek met voorbeelden uit je eigen praktijk stel ik zeer op prijs. Ik hoor het graag als je een ware teamocraat gespot hebt. Achterin vind je hiervoor de contactgegevens.

3 TEAMDEUGD 2: ACTIE

De meest betrokken teamleden lopen een hoger risico op teleurstelling, overspannenheid en burn-out. Een coachend teamleider is hier uiterst alert op en zorgt in de teamocratie voor een gezonde balans tussen bijvoorbeeld actie en reflectie, en initiatief nemen en volgen. Daarin onderscheidt teamocratie zich onder andere van het concept van zelfsturende teams.



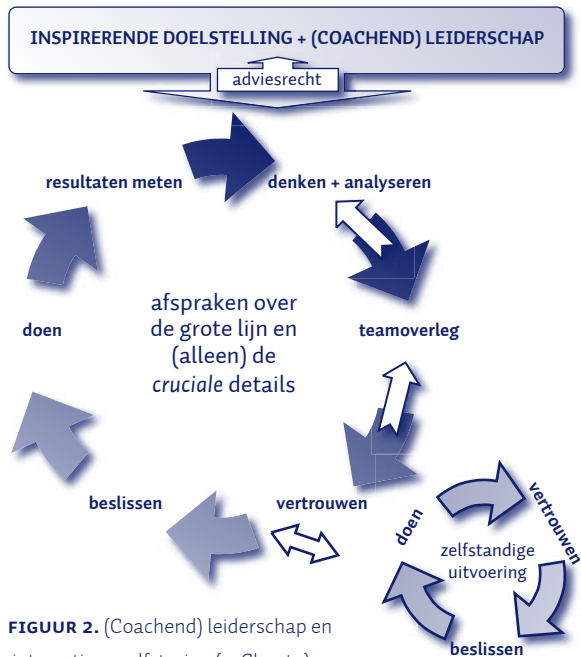
Niets hinderlijker dan een collega die niet vooruit te branden is. Of toch? Een collega die van geen ophouden weet, kan ook irritant zijn. Voor de eerste categorie heeft een team een teamleider. Voor de tweede categorie zijn er kaders. Zonder kaders is een team vormloos en ligt de interne strijd om het recht van de sterkste op de loer. Ongeleide projectielen die de toon zetten en de wijsten die bedachtzaam zwijgen. Onnodig veel waardevolle energie gaat dan op aan intern geneuzel in plaats van aan de productie of dienstverlening. Dat brengt ons op de tweede teamocratische deugd: **actie** binnen kaders, **eigen initiatief** met een **teamocratisch mandaat** binnen een **heldere rolverdeling**.

3.1 Eigen initiatief



In een team wordt er verwacht dat je proactief meewerkt aan de gestelde doelstellingen. Duidelijke taken en doelen scheppen een kader voor het nemen van eigen initiatief. Onderling vertrouwen en een prettige communicatie stimuleren een actieve houding van teamleden. Een goed team geeft elkaar vrijheid van handelen door taken via een mandaat te delegeren. Zorg er daarbij wel voor dat je op het juiste moment terugkoppelt en het team of bepaalde teamleden raadpleegt bij dilemma's. Beter een keer te veel consultatie, dan te weinig met irritaties tot gevolg. Geef je elkaar te weinig vrijheid dan creëer je eerder een bureaucratie (het systeem beslist) of autocratie (de baas beslist) dan een teamocratie. De teamleider zal te enthousiaste teamleden op de kaders moeten wijzen. Doel, voortgang en kaders zullen dan ook steeds gecontroleerd moeten worden.

Samenwerken is een proces van continu verbeteren. Er zijn vele manieren om teamresultaten te verbeteren. Belangrijk is om als team de juiste informatie te hebben om resultaten te kunnen analyseren en verbeteren. Financiële gegevens mogen geen taboe zijn. Evaluaties van klanten evenmin. De tijd nemen voor een grondige analyse van meetgegevens is de basis van expertiseontwikkeling en het boeken van resultaten. De ervaring leert dat vaak de meeste winst te boeken valt op het gebied van evalueren, analyseren en besluiten. Als team haal je het beste uit jezelf en elkaar als je de volgende ontwikkelcirkels zorgvuldig doorloopt. Daarbij zorgt het teamoverleg voor **betere analyses** en een stevigere **vertrouwensbasis**:



FIGUUR 2. (Coachend) leiderschap en interactieve zelfsturing (© Chenta).

3.2 Teamocratisch mandaat

Actie en eigen initiatief vragen om afstemming met opdrachtgevers, klanten, teamleden. Een teamocratisch mandaat is een middel om effectief en efficiënt te besluiten en niet langer te vergaderen dan strikt noodzakelijk. Nederland heeft internationaal furore gemaakt met het poldermodel (het overleg tussen werkgevers, vakbonden en de overheid). Overleggen lijkt een tweede natuur voor ons, maar de afgelopen jaren is dat ook ten koste gegaan van de innovatie en het leiderschap in organisaties. Vergaderen tot je een ons weegt en je je afvraagt of je op een Poolse landdag beland bent. Binnen een teamocratisch mandaat zijn de teamafspraken over de grote lijnen van de deeltaak en de cruciale details om tot succesvolle uitvoering te komen het kader waarbinnen zelfstandig gehandeld kan worden. Voorbeeld van een mandaat voor een teamlid:

33

Grote lijn

Doel: een raamcontract afsluiten met leverancier XYZ voor product ABC. Het volume zal naar verwachting verdubbelen. Wens is om 20% op de inkoopprijs per product te besparen om concurrerend te zijn. Over vier weken zit product ABC in een verkoopactie en moet de leverancier duidelijk zijn.

Cruciale details

- Het contract kan alleen afgesloten worden als onderdeel F aan de EU-veiligheidsrichtlijnen voldoet.
- Er is het afgelopen jaar binnen 60 dagen betaald aan de leverancier in plaats van binnen 30 dagen. Het komende jaar zal 30 haalbaar zijn.

- Er zijn twee alternatieve leveranciers, maar hun levertijden zijn minder betrouwbaar.

‘Op veel scholen is in het verleden een besluitvormingsmodel gehanteerd, waarbij iedereen kon meepraten vanuit de enorme betrokkenheid en wil om het goed te doen (onafhankelijk van deskundigheid). Valkuil daarbij was, dat niet degene met de meeste deskundigheid, maar degene die het beste zijn idee kon verwoorden, de meeste invloed had. Dat kwam de kwaliteit niet ten goede. Beslissingen werden daarbij ook pas genomen als iedereen het ermee eens was. Met name in grote onderwijsteams was dit niet efficiënt.

Op onze school doen we het nu anders: beslissingen worden op directieniveau genomen, waarbij het team in verschillende rondes om advies wordt gevraagd. In de uitvoering (hoe en wat) is de rol van het team heel groot. Daarbij worden besluiten genomen op grond van (sterkte/zwakte-) analyses van de organisatie en hebben mensen met meer deskundigheid meer invloed.’

Anoniem

34

3.3 Teams hebben een werkgebied, teamleden hebben taken en rollen

De meeste organisaties zullen beschikken over een organigram met afdelingen en functies, zodat te zien is wie welke activiteiten waar uitvoert. Een teamocratische organisatie is opgedeeld in teams met elk hun eigen werkgebied van taken, doelen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden waarbinnen het gesmeerd moet lopen. Een team biedt iets aan (het aanbod) waaraan een ander team of een klant behoefte heeft (de vraag). In de rolverdeling tussen beide teams moeten vraag en aanbod op elkaar zijn afgestemd, zodat een klant/leverancierrelatie aangegaan en onderhouden kan worden. De vraag bepaalt mede de taak van het team.

In de **taakstelling** formuleert het team zijn bijdrage aan de strategie en doelstelling van de organisatie:

- Wat doen we?
- Waarom doen we het?
- Hoe doen we het ongeveer?
- Voor wie doen we het?

Een team met een helder werkgebied heeft een duidelijk kader om argumenten in de besluitvorming te toetsen. In de praktijk blijkt onderprestatie en ontevredenheid vaak voort te komen uit onvoldoende afstemming en consistentie tussen de missie van de organisatie en de doelen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het team.

De taken en rollen binnen het team lijken misschien voor iedereen duidelijk, toch is het zinvol om regelmatig afstand te nemen en het dagelijkse proces

te toetsen om ontsparing in een zo vroeg mogelijk stadium te onderkennen. Een overzicht van de teamactiviteiten helpt bij het:

- analyseren van (mogelijke) knelpunten
- verdelen van taken
- formuleren van doelen (organisatie-ontwikkeling)
- optimaliseren van persoonlijke ontwikkeling.

Vijf aspecten van consent

Bij het kiezen van personen voor bepaalde taken en rollen is het belangrijk open te discussiëren en over de volgende vijf aspecten consent (= toestemming van alle teamleden vragen voor een bepaald besluit) te halen:

- 1 *Teamomvang*
Het is belangrijk vast te stellen of het team **uitgebreid** moet worden of dat het gaat om **herverdeling** van taken. Uitbreiding van het team betekent een investering en wordt eerst afgestemd met het naasthogere team. De mogelijkheden voor herverdeling van taken worden eerst doordacht, voordat het voorstel tot teamuitbreiding komt.
- 2 *Rolomschrijving*
Het is zinvol de **verwachtingen duidelijk** te omschrijven. Sla je deze stap over, dan loop je de kans dat iedereen een ander beeld van de rol heeft en dus een ander beeld van de profielschets. De taakomschrijving zegt iets over de doelen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

- 3 *Duur van het commitment*
Het is ook belangrijk om vast te stellen voor welke **periode** iemand gekozen wordt.
- 4 *Profiel kandidaat*
Het **profiel van de ideale kandidaat** moet voor iedereen duidelijk en acceptabel zijn. De profielschets zegt iets over vaardigheden, kennis, ervaring en eigenschappen van de kandidaat.
- 5 *Procedure*
Tot slot moet de **werving- en selectieprocedure** voor iedereen duidelijk en acceptabel zijn. De procedure zegt iets over hoe, wanneer en door wie geselecteerd wordt. Hiervoor zijn vele procedures denkbaar, waaronder de twee die beschreven staan in deel II A.4.

Een essentieel punt in de teamocratie is elkaar proactief informeren, zodat je elkaar kunt 'volgen' en de bal toe kunt spelen.

Teamreflectie: Is dit (al) het team van je dromen?

Deugd 1: Actie	-	+/-	+	++
Eigen initiatief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamocratisch mandaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werkgebied, taken en rollen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 HET KLOPPENDE HART

72

Je bent nu aangekomen bij de kern van het geheim van zinnige samenwerking. In het vorige hoofdstuk heb je jezelf geconfronteerd met de kwaliteit van je team. Als de conclusie is dat je je ‘droomteam’ gevonden hebt, is dit laatste hoofdstuk waarschijnlijk een feest van herkenning voor je. Is je oordeel minder rooskleurig, dan biedt dit hoofdstuk ideeën om het teamleiderschap en de effectiviteit van de samenwerking te verbeteren. Bij elke paragraaf vind je een notitieruimte om actiepunten voor je eigen team te noteren en de onzichtbare factor tijd en timing zelf goed te managen.

9.1 De rol van een teamleider

‘De sleutel om vooruit te komen is per etmaal acht uur te reserveren voor werken en acht uur voor slapen en ervoor zorgen dat dat niet dezelfde uren zijn.’

Gene Brown

‘Door trouw elke dag acht uur te werken, word je misschien nog wel eens baas. En dan moet je twaalf uur per dag werken.’

Robert Frost

‘Alleen teamleiders die passie en bezieling bij zichzelf en bij hun teamleden weten aan te spreken, zullen succesvol blijven.’

Peter Senge



"IK HEB 'S ZO 'N BAAS GEHAD
GÈK WERD IK VAN DIE MAN."

Het hele team is verantwoordelijk voor het behalen van een goed resultaat, de teamleider is hierbij de eindverantwoordelijke COACH. Gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een goed resultaat betekent samen bevoegdheden verdelen: elkaar informeren, samen beslissen en delegeren. Een teamleider geeft resultaat- en mensgericht leiding. De teamleider ziet er in de praktijk op toe, dat teamleden handelen in de geest van de teamocratische basisrechten en -plichten (zie § 9.2). Hij coacht het team bij de onderlinge samenwerking en maakt gezamenlijk beslissen mogelijk. Daarbij geeft hij teamleden zo veel ruimte voor het managen van hun eigen werk als hun ervaring en taakvolwassenheid toelaten. Hij ondersteunt de samenwerking met andere teams en is als het ware de olie in een machine. De teamleider behartigt de belangen van boven in de organisatie naar beneden en vice versa.

De teamleider is een coach, trainer en slechts in buitengewone situaties 'de baas'. Hij is niet 'wie de kar trekt' maar 'wie ervoor zorgt dat het team de kar in de juiste richting aan het rijden houdt'. Hij stimuleert diversiteit, duidelijkheid, uitdaging, actie, ontwikkeling en betrokkenheid in het team.

Als coach help je het team het menselijke en het zakelijke in evenwicht te houden. In de praktijk betekent dit dat een goede teamleider het leuk vindt om het team boven zichzelf uit te laten stijgen:

- zakelijk gezien – de taak- en doelstelling en kansen in het oog houden
- menselijk gezien – elkaar serieus nemen, een positieve teamgeest creëren.

- A. Vaardigheden om aan de behoeften van de **organisatie** tegemoet te komen. Gedrag dat:
- tot het formuleren en bereiken van teamdoelen aanzet
 - expertiseontwikkeling en liefde voor het vak leidt
 - de teamleden helpt doelen te bereiken: plannen, coördineren, problemen oplossen, hulpbronnen aanboren, persoonlijke ontwikkeling.
- B. Vaardigheden om aan de behoeften van **collega's** tegemoet te komen. Gedrag dat:
- het zelfrespect en het leervermogen van collega's stimuleert
 - de onderlinge verbondenheid en de teamgeest bevordert.

De teamleider is dus in eerste instantie een **rolmodel** en **procesorganisator**, waar nodig begeleider en verbindingspersoon met de rest van de organisatie. Zijn verantwoordelijkheid als leider bestaat uit het:

- begeleiden van processen in het kader van taak- en doelstellingen
- vervullen van een voorbeeldrol
- inspireren, opleiden en coachen van teamleden
- open communiceren met collega's
- scheppen en onderhouden van een efficiënte/effectieve overlegstructuur
- toezien op een goede toepassing van het consentbeginsel
- regelen van de inloop van collega's van andere teams, die kennis of inzicht kunnen verstrekken
- deelnemen aan het teamleidersoverleg (het hogere team).

Naast zijn verantwoordelijkheid als leider, zal hij als teamlid inhoudelijke expertise inbrengen die afhangt van het soort team en het type organisatie. Hij heeft hiervoor dan een eigen mandaat. Je kunt hierbij denken aan hoogspecialistische of cruciale taken die hij als eindverantwoordelijke liever zelf in de hand houdt.

Als teamleider is het goed te waken voor **vier vergiften** die de teamgeest om zeep helpen :

1 **Te veel interne competitie**

Een 'survival of the fittest'-cultuur is funest, omdat intern sterke samenwerking nodig is om succesvol te kunnen concurreren op de externe markt. Individuele bonussystemen werken dit bijvoorbeeld in de hand.

2 **Te veel samenwerking**

Een 'theekrans-mantel-der-liefde'-cultuur waarin alles samen gedaan wordt is even funest, omdat mensen ook behoefte hebben om dingen alleen te doen en het vaak ook gewoon efficiënter is.

3 **Teamtirannie**

Dit ontstaat als het werken in teams zo tot norm wordt verheven dat het beknellend wordt. 'Je moet je openstellen. Je moet delen met anderen ...'

4 **Kuddegedrag**

Dit krijg je als de neiging om je aan elkaar aan te passen in de groep doorslaat en er niet meer onafhankelijk en professioneel nagedacht wordt over wat er moet gebeuren.

Een teamleider wordt top-down benoemd of top-down met consent van het hogerliggende team gekozen.

'In de politiek en de wetenschap worden menselijke relaties snel vergiftigd, door de druk waaronder ze staan.'

Bas Heijne in gesprek met Ronald Plasterk
Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap over verraad en vriendschap (VPRO Zomergasten, 27 juli 2008)

Echt teamwerk vraagt een groot scala aan vaardigheden van een teamleider. Wat wijsheid is voor de ontwikkeling van die vaardigheden is afhankelijk van:

- de zakelijke prioriteiten
- de persoon
- de teamsituatie
- het opleidingsbudget en het te behalen rendement.

Algemene aanbevelingen hierover doen, zonder informatie te hebben over bovenstaande is onverstandig. Tegen inlevering van een ingevulde teamreflectie uit hoofdstuk 8, Het team van je dromen, krijgen lezers van dit boek **5% korting** op de normale prijs voor vijf sessies (leiderschaps)coaching in het Petit Coachcafé van Chenta Change Consultancy & Coaching.

(www.chenta.nl).





7 Een fysiek en psychisch veilige werkomgeving

*Don't take her for granted,
she has a hard time*

*Don't misunderstand her
or play with her mind*

*Treat her so gently,
it will pay you in time*

*You've got to know
she's the sensitive kind*

J.J. Cale

Sensitive kind



Een fysiek veilige werkomgeving ligt voor de hand en is zo organisatiespecifiek dat ik dit in dit boek buiten beschouwing laat.

Een psychisch veilige werkomgeving heeft te maken met de bedrijfscultuur en kenmerkt zich door:

- psychische veiligheid
- waardering van verschillen
- ontvankelijkheid voor nieuwe ideeën
- tijd voor reflectie.

87



Een veilige werkomgeving is een voorwaarde voor een optimaal lerende organisatie. De drive om te scoren is bij nieuwkomers (zowel jonge mensen die pas beginnen, als ervaren managers die een nieuwe functie krijgen) een menselijke en begrijpelijke attitude die als intimiderend en onveilig ervaren kan worden. Het kan de sfeer in een team behoorlijk beïnvloeden en het samen groeien en werken remmen.¹⁸

¹⁸ Voor een evaluatie van de mate waarin je team lerend is, verwijst ik naar learning.tools.hbr.org en los.hbs.edu.

Psychisch veilig teamklimaat	Psychisch onveilig teamklimaat
Het is makkelijk om te vertellen wat je bezig houdt; er is aandacht voor elkaar als persoon.	Als je per ongeluk een fout maakt, wordt het je zwaar aangerekend.
Teamleden voelen zich vrij om over problemen en onenigheden te praten.	Je niet in de kaarten laten kijken, is de beste manier om in het team vooruit te komen.
Teamleden delen graag informatie over wat wel en wat niet werkt.	Meningsverschillen worden persoonlijk of buiten de vergadering om besproken en niet open op tafel neergelegd.
Meningsverschillen zijn welkom.	Alleen ideeën gedragen door de meerderheid worden gewaardeerd.
Teamleden staan open voor alternatieve manieren om het werk te verrichten.	Teamleden weren onconventionele werkwijzen.
Teamleden stellen nieuwe ideeën op prijs.	Alleen als een idee al langer leeft, heeft iemand er oren naar.
Ondanks de hoeveelheid werk, vinden mensen tijd om stil te staan bij hoe de zaken gaan.	Teamleden zijn te druk met het investeren van tijd in verbeteringen.
Teamleden brengen steeds opnieuw focus aan. Er wordt geregeld stilgestaan bij de successen die worden gehaald (worden gezamenlijk gevierd).	Tijdsdruk begint de te leveren kwaliteit te dwarsbomen (duivelsvierkant: tijd, geld, kwaliteit en scope van de opdracht).
Voelen dat je 'minder sterke punten' geaccepteerd worden.	Teamleden zijn erg gespannen.
Teamleden erkennen het belang van reflectie.	Er is gewoon geen tijd voor reflectie.
Er wordt eerlijk gecommuniceerd en zuiver geoordeeld.	Er wordt indirect gecommuniceerd en oneerlijk geoordeeld.



8 Tijdige en constructieve feedback

‘Eerlijke kritiek is moeilijk te verdragen. Vooral als hij komt van een verwante, een vriend, een vijand, een kennis of een vreemde.’

Wiet van Broeckhoven

Belgisch politicus en mediapersoonlijkheid

Tijdige en constructieve feedback **geven** is essentieel om het beste in de ander naar boven te halen. Tijdig, omdat als je te lang wacht het voor de ander te laat kan zijn om de kritiek nog om te buigen in een betere prestatie en een betere beoordeling. Mosterd bij en niet ná de maaltijd.

Constructief, omdat het geven van feedback alleen zin heeft als de ander de mogelijkheid krijgt om te laten zien dat jouw terugkoppeling gebruikt wordt om beter te functioneren of een beter resultaat te boeken. Spijkers met koppen.

Tijdig en constructief **openstaan** voor feedback is minstens zo belangrijk als het geven ervan.

Tijdig, omdat de kans groot is dat de terugkoppeling dan nog op een vriendelijke en constructieve manier gebracht wordt en je nog ruim de tijd hebt je te verbeteren. De wereld draait immers ook zonder jou door (pijnlijk besef, dat wel).

Constructief omdat terechte kritiek, ook al is die met negatieve emotie gecommuniceerd, een kans is die je beter niet kunt laten liggen. Laat trots, angst of emotionele geraaktheid je niet weerhouden om met je volle verstand te beoordelen wat je kunt verbeteren:

Feedbackvoorbeeld

‘Doordat je voor de tweede keer te laat kwam, kreeg ik het gevoel dat je het project voor deze klant niet serieus neemt. Daardoor ga ik twijfelen of ik je wel bij het vervolg wil betrekken. Bovendien moest ik me in bochten wringen om te voorkomen dat de klant zou vertrekken. Ik schaamde me.’

taakhoudelijk en in je relatie tot je omgeving. Als iemand jou feedback geeft, investeert hij in de relatie met jou. Het alternatief is onverschillig zwijgen. Zie deel II C.3 voor tips.

Maak een onderscheid tussen WAARNemingen en (WAARde)oordelen en vind met betrokkenen uit of de spreekwoordelijke WAARheid in het midden ligt. Construeer de samenwerking vervolgens rondom de talenten die je in elkaar WAARdeert.

Keer op keer blijkt dat **luisteren** naar anderen en het **laten inwerken** van wat gezegd is voor veel mensen erg moeilijk te zijn. Nog steeds zijn er wereldverbeteraars die dé oplossing (hun eigen) hebben en niets anders willen horen.

Tijd voor actie?