

SAMENWERKEN:
DE ESSENTIE

SAMENWERKEN:
DE ESSENTIE

Creëer verbinding met inzicht
in 12 psychologische behoeften

Eric Westra

Samenwerken: de essentie.

Creëer verbinding met inzicht in 12 psychologische behoeften.

Copyright © 2015 Eric Westra Advies

Auteur: Eric Westra

Uitgever: Uitgeverij Nieuw Begin

Druk: Dukkerij Wilco, Amersfoort

Omslagontwerp en vormgeving/dtp binnenwerk: Neon ontwerpers

Redactie: Tekstbureau TekstStiel

NUR-code: 770, 774, 801

Managementboek/Non-fictie

ISBN 978-90-824504-0-8

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor Mariëtte

Inhoudsopgave

Inleiding	13
DEEL I	23
Vier factoren die het gedrag van mensen op hun werk bepalen: behoeften, belangen, gevoelens en beleving	
1 De twaalf behoeften die mensen proberen te vervullen op hun werk	25
<i>Hoe het komt dat u op verschillende collega's verschillend reageert.</i>	
1.1 Inzicht in psychologische behoeften als middel om gedrag te begrijpen	26
1.2 Twaalf psychologische behoeften die mensen in het contact met collega's proberen te vervullen	34
2 'It is time to put on your management hat.' Waarom de Challenger toch gelanceerd werd	55
<i>Over het effect van belangen op ons gedrag; hoe behoeften en belangen samenhangen.</i>	
2.1 Hoe belangen tot irrationele beslissingen leiden	56
2.2 Context roept belangen op	60
2.3 Belangenanalyse als gedragsverklaring	65
3 De verslavende werking van positieve emoties	73
<i>Hoe gevoelens ons gedrag sturen; hun relatie met behoeften.</i>	
3.1 Wat we van Amerikaanse soldaten in Afghanistan kunnen leren	74
3.2 Liefde ervaren tijdens een oorlog	76
3.3 Wat een medewerker nodig heeft om gemotiveerd te zijn	78
3.4 Gevoelens als de ultieme bekrachtigers van gedrag	80
3.5 De relatie tussen psychologische behoeften en gevoelens	83

4	Jouw waarheid is de mijne niet	87
	<i>Behoeften en belangen bepalen onze beleving van de werkelijkheid.</i>	
4.1	Ik zie ik zie wat jij niet ziet: selecteren	88
4.2	Kop in het zand: negeren	95
4.3	De strijd om de juiste waarheid: herinterpreteren	100

	Intermezzo I	105
	De vier factoren in hun onderlinge samenhang	
	<i>Een overkoepelend model als middel om het gedrag van uw collega's te begrijpen.</i>	

DEEL II		111
	Kenmerken van goede samenwerking	

5	Onverwachte samenhang	113
	<i>Mensen roepen gedrag bij elkaar op, en dragen zo bij aan het samenwerkingsprobleem waar ze last van hebben.</i>	
5.1	Hoe een stroomstoring in een supermarkt tot nieuwe inzichten leidde	114
5.2	Vraag en aanbod tussen mensen	118
5.3	Samenhang zien is moeilijk: eenvoudige verklaringen hebben onze voorkeur	122
5.4	Waar bent u verantwoordelijk voor, en waarvoor niet?	128
6	Wat we voor elkaar kunnen betekenen – maar ons niet realiseren	131
	<i>Welke behoeften van uw collega's zijn het meest belangrijk om te vervullen?</i>	
6.1	De belangrijkste bron van welbevinden voor uw collega's	132
6.2	De onschatbare waarde van het team	135
6.3	Managers hebben ook behoeften	137
6.4	Tops, Middles, Bottoms en Staf: vier partijen en hun gemiste kansen	140

7	Waar moet u naar toewerken, en waar moet u aan werken?	149
	<i>Gezonde, parasitaire en destructieve samenwerkingsrelaties.</i>	
7.1	Gezonde samenwerkingsrelaties	150
7.2	Parasitaire samenwerkingsrelaties	158
7.3	Destructieve samenwerkingsrelaties	160
7.4	Collusies	161

	Intermezzo II	169
	Van individuele analyse naar analyse van de interactie	
	<i>Behoeften en belangen bepalen het patroon.</i>	

DEEL III		175
	Manieren om samenwerking te verbeteren	

8	De zegeningen van zelfonthulling	177
	<i>Hoe het bespreken van behoeften en belangen mensen dichter tot elkaar brengt.</i>	
8.1	Hoe twee mensen van elkaar vervreemd raakten	179
8.2	Wie had er gelijk?	183
8.3	Zelfonthulling als manier om dichter bij elkaar te komen	186
8.4	De methode: zelfonthulling in 6 stappen	191
8.5	Toepassing van de methode van zelfonthulling in de praktijk	193
9	Iedereen kan hardloper worden	201
	<i>Hoe blijvende gedragsverandering tot stand komt als gevolg van het vervullen van behoeften en behartigen van belangen.</i>	
9.1	Hoe zelfs ik toch nog een hardloper werd	202
9.2	Wat er nodig is voor blijvende gedragsverandering	204
9.3	De niet-sensitieve manager	208
9.4	Hoe kon het zo uit de hand lopen?	212
9.5	De methode: verleiden	215
9.6	Toepassing van de methode van verleiding in de praktijk	225

10	'Onze directeur is een dictator, mijn medewerkers zijn verwende kinderen'	231
	<i>Hoe u vijandsbeelden kunt gebruiken om samenwerking te verbeteren.</i>	
	10.1 Hoe vijandsbeelden ontstaan	232
	10.2 De winst van stigmatisering	235
	10.3 De vertrouwenscrisis in het managementteam	239
	10.4 De methode: interactioneel heretiketteren	245
	10.5 Toepassing van de methode van interactioneel heretiketteren in de praktijk	247
11	Ken uzelve – maar wat moet u dan over uzelf weten?	259
	<i>Hoe inzicht in uw eigen fundamentele behoeften tot betere samenwerking leidt.</i>	
	11.1 Hoe John F. Kennedy de wereldvrede een stap dichterbij bracht	260
	11.2 Drie krachtige relationele boodschappen	262
	11.3 De ongemotiveerde medewerkers	264
	11.4 We zijn ons vaak niet bewust van onze behoeften	266
	11.5 De methode: zelfinzicht met behulp van 20 vragen	274
	11.6 Toepassing van de methode van zelfinzicht in de praktijk	278
	Slotwoord	281
	Dankwoord	285
	Noten	287
	Literatuur	297

“What is most personal is most universal.”

Carl Rogers, Amerikaans psycholoog en
psychotherapeut, 1902-1987.

“I have feelings too. I am still human. All I want is to be loved,
for myself and for my talent.”

Marilyn Monroe, Amerikaans actrice, 1926-1962.

“Alles wirkliche Leben ist Begegnung.”

Martin Buber, Israelisch-Joods godsdienstfilosoof,
1878-1965.

Inleiding

Aan het eind van de jaren '90 raakte ik, min of meer bij toeval, betrokken bij een conflict tussen een algemeen directeur en een van zijn afdelingshoofden. Ik kon destijds niet vermoeden dat die ervaring tot een boek zou leiden. Toch heeft het conflict tussen die twee mannen de basis gelegd voor de centrale boodschap van dit boek: de mate waarin mensen op hun werk elkaars fundamentele, psychologische behoeften vervullen, bepaalt hoe goed ze met elkaar samenwerken.

De algemeen directeur herinner ik me als een zelfverzekerde man, met borstelige wenkbrauwen en kleine, staalblauwe ogen die je strak aankijken. Hij was ontevreden over de voortgang in een belangrijk project waar het afdelingshoofd leiding aan gaf, en dat tot een concurrerend nieuw product zou moeten leiden.

‘Hij kan geen overzicht houden, verdrinkt in details en delegeert veel te weinig,’ zei hij tegen mij.

Het afdelingshoofd, een vrolijke, enthousiaste man die afkomstig was uit een arm gezin en die door avondstudies was opgeklommen tot zijn huidige functie, vond dat de directeur hem veel te weinig tijd en middelen ter beschikking had gesteld om het project met succes te kunnen afronden.

‘Hij onderschat de complexiteit van dit project volledig,’ vertelde hij mij.

Beide mannen voerden vele gesprekken met elkaar, maar konden het niet eens worden over de beste manier waarop het project aangestuurd moest worden. Sterker nog, de goede band die zij in het begin van het project met elkaar hadden, verslechterde zienderogen. Beiden beklagden zich bij mij over het gedrag van de ander. Het afdelingshoofd vond dat de directeur niet echt naar hem luisterde. Hij voelde zich niet gehoord en was van mening dat hij niet goed gecoacht werd. De directeur klaagde dat het afdelingshoofd zijn adviezen niet opvolgde; hij vond hem hardleers. Uiteindelijk raakte het afdelingshoofd overspannen en moest het project worden overgedragen aan een externe partij – tegen hoge extra kosten.

Nadat het conflict was geëscaleerd heb ik er vaak aan teruggedacht. Het verwonderde me dat twee intelligente mannen, beiden met veel werkervaring, beiden met eenzelfde belang en beiden met goede intenties, zo zeer van elkaar konden vervreemden. Telkens vroeg ik me af hoe het zo ver had kunnen komen, en wat nu de echte oorzaak van hun onderlinge spanningen was.

Uiteindelijk kwam ik tot de conclusie dat de ware oorzaak van het conflict was dat beide mannen elkaars behoeften niet aanvoelden en niet vervulden. Want in de gesprekken die ik met het afdelingshoofd voerde werd duidelijk dat hij een enorme behoefte had aan steun en begrip voor de positie waarin hij zich bevond, maar die niet kreeg van de directeur. En als ik terugdacht aan de gesprekken die ik met de directeur had, zag ik achteraf in dat hij behoefte had aan erkenning en waardering – erkenning voor de moeite die hij zich getroostte om het afdelingshoofd staande te houden, en waardering voor de vele tips en adviezen die hij gaf om hem te helpen het project tot een goed einde te brengen. Geen van beide mannen realiseerde zich wat de ware behoefte van de ander was, geen van beiden kwam aan die behoefte tegemoet. Daarom waren ze van elkaar vervreemd.

Deze directeur en zijn afdelingshoofd hadden een duidelijk gemeenschappelijk belang en doel: een nieuw product op de markt brengen en daardoor de concurrentiekracht van de organisatie versterken. Desondanks verslechterde hun samenwerking. Helaas komt het regelmatig voor dat mensen ondanks gemeenschappelijke belangen en doelen slecht samenwerken. Vaak praten collega's meer over dan met elkaar. Dat geroddel is een bron van tijdverspilling en daarmee van productiviteitsverlies. Medewerkers houden informatie voor hun leidinggevenden achter, waardoor het management een onvolledig of onjuist beeld van de werkelijkheid heeft en verkeerde beslissingen neemt. Frustratie of irritatie leidt ertoe dat collega's elkaars plannen met de mond steunen maar in werkelijkheid stilzwijgend saboteren. Soms leidt dat tot het mislukken van een project. Als dat project van strategisch belang is voor de organisatie leidt die mislukking tot een verlies aan concurrentie- of slagkracht. En soms escaleert slechte samenwerking tot een regelrecht persoonlijk conflict of een definitieve breuk tussen mensen, zoals uit mijn eerste voorbeeld blijkt. Weliswaar is dat uitzonderlijk, maar iedereen met enige

werkervaring zal vergelijkbare voorbeelden kennen. Goede samenwerking is geen vanzelfsprekendheid.

Slechte of gebrekkige samenwerking is niet alleen schadelijk voor de productiviteit en innovatiekracht van een organisatie als geheel. Het is ook een bron van spanning en stress voor elke individuele medewerker die een slechte relatie heeft met een collega, of dat nu een teamgenoot, zijn eigen baas of een medewerker is aan wie hij leiding geeft. Als die collega ons niet op een respectvolle, gelijkwaardige manier benadert worden we boos, verontwaardigd en raakt het ons in ons gevoel voor eigenwaarde. Als we niet de waardering krijgen die we menen te verdienen, voelen we ons miskend en gekwetst. Als collega's ons niet steunen op het moment dat we het moeilijk hebben of voor een zware opgave staan, voelen we ons eenzaam en in de steek gelaten. We kunnen wakker liggen van slechte samenwerking, het kan ons denken volledig in beslag nemen, we kunnen er buikpijn van krijgen.

Niemand saboteert

Kortom, iedereen heeft baat bij goede samenwerking. Geen van uw collega's gaat 's morgens naar het werk met het voornemen de onderlinge samenwerking eens flink te saboteren. Hoe komt het dan dat in zo veel organisaties de interne samenwerking tekortschiet?

Enige tijd geleden deed ik een opdracht waarin deze paradox scherp zichtbaar werd. Voor een beursgenoteerd bedrijf moest ik een groot aantal topmanagers beoordelen op hun geschiktheid voor een managementfunctie. Het bedrijf was aan het reorganiseren, en alle leidinggevendenden moesten opnieuw solliciteren op hun eigen of een aanverwante functie. Een van de competenties waarop ik de managers moest beoordelen was de competentie 'samenwerken'. In de organisatie werd geklaagd over het feit dat te veel partijen vooral met hun eigenbelang bezig waren in plaats van met het gemeenschappelijke belang, en dat er veel te veel aan interne politiek werd gedaan. Daardoor ging onnodig veel tijd en energie verloren.

Tijdens mijn interviews vroeg ik aan elke manager met welk soort mensen hij of zij in het algemeen goed kon samenwerken, en met welke minder goed. Die vraag vormde een opstapje om vervolgens naar concrete voorbeelden te vragen van situaties waarin iemand goed of slecht met anderen had samengewerkt. Alle managers die ik interviewde, gaven in verschillende bewoordingen aan niet overweg te kunnen met mensen die niet integer waren en niet rechtvaardig handelden, of die er geheime agenda's op na hielden. Dat eerste antwoord vatte ik op als een sociaal wenselijke reactie. Maar als ik vervolgens naar een concreet voorbeeld vroeg van hun eigen samenwerkingsgedrag, gaven alle managers heel geloofwaardige, overtuigende voorbeelden van reële situaties waarin zij zich geërgerd hadden aan collega's die alleen voor hun eigenbelang kozen, en zij zelf het algemene organisatiebelang hadden nagestreefd.

Naarmate ik meer interviews deed steeg mijn verwondering. Alle managers die ik geïnterviewd had, hadden de intentie om constructief met anderen samen te werken, daarvan was ik wel overtuigd geraakt. Wie waren dan die managers die alleen met hun eigenbelang bezig waren? Hoe kwam het dat in deze organisatie toch zo slecht werd samengewerkt, ondanks alle goede intenties?

Het antwoord op die vraag is dat ons gedrag in veel grotere mate gestuurd wordt door onze emoties dan wij ons realiseren. En we worden emotioneel als anderen onze behoeften niet vervullen.

Als we het idee hebben dat onze collega's vooral bezig zijn hun eigen belang te behartigen en geen oog hebben voor ons probleem, wordt onze behoefte aan steun niet vervuld en voelen we ons alleen of in de steek gelaten. Als we tijdens een overleg het gevoel hebben dat we moeten oppassen met wat we zeggen, wordt onze behoefte aan veiligheid niet vervuld en voelen we ons angstig of onzeker. Als we merken dat er niets gedaan wordt met onze adviezen en onze mening niet serieus wordt genomen, wordt onze behoefte aan respect en invloed niet vervuld en voelen we ons boos of gefrustreerd. Dergelijke gevoelens bepalen vervolgens hoe wij ons, bewust of onbewust, opstellen tegenover onze collega's en of we met hen de samenwerking opzoeken of juist niet. Dat gebeurt ondanks alle goede intenties die we hebben. Dat gold voor de managers die ik interviewde, het geldt voor uw collega's en het geldt ook voor u. In de ogen

van uw collega's bent u wellicht zelf degene die de bron van de slechte samenwerking vormt.

Onrendabele investeringen

Omdat slechte samenwerking een hoge kostenpost vormt voor organisaties, wordt er veel geïnvesteerd in het verbeteren van die samenwerking. Tijdens heisessies worden gemeenschappelijke missies, visies of doelstellingen geformuleerd. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden aangescherpt, de structuur wordt veranderd, het besturingsmodel wordt nogmaals toegelicht. De gewenste wijze van besluitvorming wordt besproken. Het management formuleert belangrijke waarden die een leidraad moeten vormen voor het handelen van alle medewerkers in de dagelijkse praktijk. Teamleden vullen psychologische vragenlijsten in, zodat bekend wordt tot welk persoonlijkheidstype zij behoren en hun collega's daar in de toekomst rekening mee kunnen houden.

Ondanks de relevantie van al deze onderwerpen hebben veel van de genoemde interventies geen blijvend effect. In de praktijk vallen mensen weer terug in hun oude patronen van praten over in plaats van met elkaar, de negatieve wij-zij-beelden steken al snel de kop weer op, partijen kiezen nog altijd eerder voor het eigenbelang dan voor het gemeenschappelijke belang. Het lukt vaak niet om de afspraken die tijdens de heidagen gemaakt zijn, vast te houden.

De reden daarvoor is dat veel van de gekozen interventies aan de oppervlakte van de samenwerking blijven. De onderliggende, verborgen dynamiek die er tussen partijen bestaat, wordt niet besproken. Die dynamiek wordt altijd beïnvloed door de mate waarin de collega's elkaars psychologische behoeften al dan niet vervullen. Daarom hebben interventies die niet ingaan op de emoties en behoeften die partijen ten opzichte van elkaar hebben, geen blijvend effect op de onderlinge samenwerking. Of het nu gedurende een heisessie is of tijdens een een-op-eengesprek, alle manieren om de onderlinge samenwerking te verbeteren hebben alleen zin als ze gebaseerd zijn op een gezond fundament van gelijkwaardige en wederkerige behoeftevervulling. Zolang dat niet het geval is blijven de

heisessies goedbedoelde rituelen, waarin iedereen politiek correct gedrag vertoont en vervolgens overgaat tot de orde van de dag.

Indeling en theoretisch kader

Dit boek is bedoeld voor iedereen die last heeft van slechte samenwerking en daar verbetering in aan wil brengen. Het is mijn doel geweest om goed toepasbare inzichten en methoden aan te reiken die u kunt gebruiken om succesvolle samenwerking te creëren, of dat nu de samenwerking is tussen uzelf en een collega, de samenwerking binnen uw team of die binnen de organisatie waarin u werkt.

Het boek bestaat uit drie delen. In deel I staat het gedrag van de individuele medewerker centraal. Dit deel behandelt vier belangrijke factoren die het gedrag van mensen in organisaties beïnvloeden: behoeften, belangen, gevoelens en beleving. Aan elke factor is een afzonderlijk hoofdstuk gewijd. Een intermezzo na hoofdstuk vier geeft de factoren in hun onderlinge samenhang weer. Het model dat zo ontstaat kunt u gebruiken om het gedrag van uw collega's – en overigens ook uw eigen gedrag – beter te begrijpen.

Deel II gaat over de vraag wat er tussen u en de ander gebeurt. In dit deel beschrijf ik wat de essentiële kenmerken zijn van goede samenwerking. Immers, als u de samenwerking tussen u en uw collega's wilt verbeteren, zult u een concreet en helder beeld moeten hebben van het einddoel waar u naar toe moet werken. Daarnaast beschrijf ik in dit deel welke soorten samenwerkingsrelaties er bestaan. Die indeling kunt u gebruiken om de aard van uw eigen samenwerkingsrelatie te beoordelen.

In deel III staat u zelf centraal: wat kunt u zelf doen om de samenwerking met uw collega's te verbeteren? In de laatste vier hoofdstukken bespreek ik evenveel manieren om ineffectieve samenwerkingspatronen te veranderen in effectieve.

Deel I en II leiden samen tot inzicht en begrip; deel III biedt concrete richtlijnen voor de praktijk. Door met inzicht en begrip de richtlijnen toe te passen, zult u binnen uw organisatie succesvolle samenwerking creëren en betere resultaten bereiken.^{1,2}

Dit boek vormt de neerslag van mijn eigen, persoonlijke ervaringen met goede en slechte samenwerking bij opdrachtgevers waar ik voor gewerkt heb. Dat betekent niet dat dit boek in een theoretisch luchtledig is geschreven. Daar waar het niet ten koste ging van de leesbaarheid van de tekst heb ik naar bestaande, wetenschappelijk getoetste modellen of theorieën verwezen. Waar dat wel het geval was, heb ik naar de noten achter in dit boek verwezen.

Er zijn vier auteurs die ik hier alvast wil noemen, omdat hun ideeën een krachtig stempel hebben gedrukt op de inhoud van dit boek. De eerste is Nico Frijda: in een boek over behoeften, belangen en emoties mag hij niet ontbreken. Zijn boek ‘De wetten der emoties’ heb ik bij het schrijven vaak geraadpleegd.³

De tweede auteur is Ralph Stacey, een in Zuid-Afrika geboren wetenschapper. Volgens Stacey zijn organisaties geen objecten die onafhankelijk van mensen bestaan en die door managers of medewerkers aangestuurd of veranderd kunnen worden. ‘De organisatie’ is een abstractie die alleen in ons hoofd bestaat. Het enige wat in werkelijkheid bestaat zijn wederzijds afhankelijke, elkaar permanent beïnvloedende individuen, die voortdurend betekenis geven aan hun eigen en andermans handelen en met elkaar meer of minder effectieve interactiepatronen creëren.⁴ Daarom gaat dit boek niet over ‘organisaties’, maar over de mensen die er werken en hun wederzijdse afhankelijkheden. Mensen zijn de hoofdrolspelers in dit boek.

De derde auteur is de Hongaarse gezinstherapeut Ivan Böszörményi-Nagy. Zijn stelling dat er een ‘balans van billijkheid’ oftewel ‘relationele rechtvaardigheid’ moet bestaan willen relaties levensvatbaar, duurzaam en hecht zijn, kwam overeen met mijn eigen ervaringen en heeft de basis gelegd voor de richtlijnen die in dit boek beschreven staan om goede samenwerking te creëren.⁵

De vierde auteur is Chris Argyris, een beroemd Amerikaans management consultant die bekend is geworden met zijn theorieën over leerprocessen in organisaties. In 2000 verscheen van hem een wat minder bekend geworden boek, getiteld ‘Flawed advice and the management trap’.⁶ Daarin beschrijft hij hoe veel management-bestsellers in zijn ogen

veel onbruikbare richtlijnen bevatten. Adviezen als ‘Scheep vertrouwen’ of ‘Genereer positieve energie’ blijven volgens Argyris holle, nietszeggende kreten zolang niet precies beschreven wordt *hoe* je dat doet, welk gedrag ervoor nodig is om die richtlijnen toe te passen, en wat je vooral *niet* moet doen. Daarom heb ik in het derde deel van dit boek, waarin ik manieren beschrijf om de onderlinge samenwerking te verbeteren, geprobeerd zo concreet mogelijk te beschrijven welk gedrag u moet vertonen of wat u moet zeggen als u de samenwerking tussen u en uw collega’s wilt verbeteren.

Alle praktijkvoorbeelden in dit boek zijn gebaseerd op de opdrachten die ik voor verschillende organisaties in de rol van trainer, coach of organisatieadviseur heb uitgevoerd. Om de anonimiteit van mijn opdrachtgevers en klanten te waarborgen, heb ik in elke casusbeschrijving de contexten uit verschillende opdrachten met elkaar verwisseld. Geen enkel voorbeeld heeft zich daarom in de praktijk precies zo voorgedaan als het beschreven is, en elke overeenkomst met reële personen berust op puur toeval.

Om de leesbaarheid van het boek optimaal te houden heb ik, heel traditioneel, overal de mannelijke aanspreekvorm gehanteerd. Vanzelfsprekend kan overal waar ‘hij’ of ‘zijn’ staat ook ‘zij’ of ‘haar’ gelezen worden.

Laten we snel beginnen!

Amsterdam, 20 maart 2015