

DE 36 BESTE COMMON SENSE TIPS

Axis into Management

Michael Bres



axis into
management

Inhoud

1. Omring je met dwarsliggers
2. Wederzijdse instemming: randvoorwaarde voor verdiend vertrouwen
3. Maak problemen bespreekbaar in plaats van ze op te lossen
4. Neem de tijd om vraagstukken snel op te lossen
5. Voorkom dat een probleem een crisis wordt
6. Gemeenschappelijk begrip vraagt een gemeenschappelijke taal

Beste lezer,

In de afgelopen jaren heb ik vele blogs geschreven waarin ik elke keer zes tips gaf uit de Common Sense methodiek. De situaties en tips uit deze zes blogs (ja, 36 tips staan hieronder gebundeld voor jou!) zette ik vaak in tijdens mijn uiteenlopende veranderopdrachten en Leiderschapstrainingen die ik bij Axis into Management mocht geven in de afgelopen decennia. Ze vormen de kern van Common Sense: het communicatief vermogen van de manager, de openheid en kwetsbaarheid in teams en van de manager en vooral: hoe zet je nu al de kennis en vaardigheden van je mensen optimaal in?

Menselijker Wijs. Dat is waar wij naar streven in het ontwikkelen van krachtige en levendige organisaties. Ik hoop dat je dus geniet van alle tips en vooral je voordeel ermee kan doen in je mooie werk als manager.

Meer weten?

Op onze [website](#) en [LinkedIn](#) page vind je meer blogs over leiderschap, wat Common Sense als management en leiderschapsmethodiek inhoudt, wanneer onze impactvolle trainingen starten en wie we zijn als Axis into Management.

Michael Bres

organisatieontwikkelaar – trainer- mens

1. Omring je met dwarsliggers. Zes Common Sense tips over effectief leiderschap

Wanneer slaan vasthoudendheid en moed door naar ongezond fanatisme? Wat als sterk leiderschap neigt naar onderdrukking? Zes Common Sense tips hoe jij als manager die balans aanbrengt.

Tip 1: Beheers je emoties

Is jouw leiding gebaseerd op een evenwichtige, institutionele machtsbasis? En zet je je eigenwaarde en een goed zelfbeeld in door te managen met je ego? Dat is prima. In iedere organisatie zijn sterke managers nodig die zo leidinggeven. Het wordt echter gevaarlijk, wanneer je het vooral plezierig vindt dat deze officiële positie je de mogelijkheid biedt om anderen te overheersen en te beïnvloeden. Allemaal hebben we dat wel eens gedaan. Niets menselijks is ons vreemd. Maar te vaak je leidinggevende status inzetten om gelijk te krijgen brengt jou en je team op de lange termijn weinig. Waar moet je dan op letten?

Mijn advies: Houd in emotionele situaties de controle over je eigen gedrag, wees je scherp bewust van je behoefte naar 'doordrukken' en vraag je eens af wat er nu aan hand is dat je dat nodig vindt. Voorkom, simpel gezegd, escalaties door je gevoelens en emoties te beheersen. Stap er eens even uit, pak een glas water, reflecteer wat je nu zo boos of gefrustreerd maakt en of dat terecht is. Benoem en bespreek je gevoel om er lucht aan te geven. En stap over naar een vraag aan je team of gesprekspartner: wat is hier nodig om het op te lossen.

Tip 2: Omring je met dwarsdenkers

Enig narcisme is nodig voor sterk leiderschap en voedt een gezonde eigendunk en creativiteit. Maar het moet niet te ver gaan. Dat het te ver is gegaan kun je opmerken aan het feit dat je geen kritiek meer krijgt, niet meer kunt hebben en omringd bent door jaknikkers.

Mijn advies: gebruik de kennis, kunde en mondigheid van je team en omring je vooral met dwarsdenkers die zich niet door je laten intimideren. Die tegenspraak bieden, gericht zijn op voortgang en samenwerken en je wijzen op de regels en afspraken die ook voor jou gelden. Deze 'meestribbelende tegenwerkers' heb je hard nodig bij veranderingen en innovaties.

Tip 3: Wees je bewust van je eigen 'bias'

Als manager bent je natuurlijk ook maar een mens. En net als alle mensen heb je te maken met iets wat psychologen 'cognitieve bias' noemen. In de volksmond: vooringenomenheid. Deze bias heeft een aantal voordelen: het helpt je om informatie te verwerken en vooral in noodsituaties is dat bijzonder handig. Echter het beïnvloedt je beslissingsproces vaak ongemerkt en kan je de irrationele kant op sturen. Dit kan leiden tot onjuiste conclusies. En dat is best vervelend. Je hebt een cognitieve bias namelijk niet in de gaten, behalve als je dwarsdenkers je daarop durven wijzen of als je eigen weerstanden herkent.

Mijn advies: Leer de 12 bronnen van cognitieve bias kennen en wees je hiervan bewust. Kijk eens [hier](#).

Toets of je last hebt van bias door vragen te stellen aan medewerkers. Dat voelt waarschijnlijk kwetsbaar maar ik kan je verzekeren dat het bijzonder veel oplevert. Het maakt je menselijker, effectiever en verbindt. Ga ook niet af op resultaten uit het verleden, want ze bieden geen garanties voor de toekomst. En verzin geen redenen om je handelen te rechtvaardigen als de effecten negatief zijn.

Tip 4: Geef toe dat jij het ook niet weet

Hebt je wel eens de neiging om te verbergen dat je iets niet weet? Want je doet natuurlijk alles om het beeld van de sterke leider die naar duidelijkheid streeft te bewaken.

Mijn advies: geef toe dat je dingen ook niet weet. Ga op zoek naar controleerbare feiten en vakmatig vertrouwen. Gebruik je dwarsdenkers om een discussie op gang te brengen. Werk in overleg met je medewerkers aan de verdere ontwikkeling en analyse van het concrete probleem. Want daarvoor heb je toch een team? Om de inbeelding, indrukken, invallen, kennis en intuïtie van hen in te zetten? Als bijvangst van deze aanpak zal je machtsbasis eerder sterker dan zwakker worden.

Tip 5: Het doel heiligt niet alle middelen

Werken jij en je team voor het realiseren van doelstellingen of werken de doelstellingen voor jou? Best een rare vraag, dat besef ik me. Maar wat als jij de doelstellingen gebruikt als rechtvaardiging voor het uitoefenen van macht? Jouw drive wordt dan al snel fanatisme en je doelen worden hogere 'idealen' die alle middelen heiligen en offers vragen. Met charme, manipulatie en intimidatie bereikt een beetje manager ze wel. Het is daarom niet vreemd dat twintig procent van je collega-managers psychopathische trekjes heeft.

Mijn advies: roept jouw doelgerichtheid en volharding weerstand op, dan zijn niet alle middelen geheiligd. Sta even stil en vraag je af wat je precies doet wat zo inwerkt tegen de omgeving. Als het veel moeite kost en je regelmatig je zelfbeheersing verliest, kan ik je vertellen dat misschien de doelstellingen er vooral voor jou zijn.

Als je betrokkenheid, creativiteit, motivatie en enthousiasme bij je medewerkers nastreeft, samen met langetermijnresultaten, moet je het over een andere boeg gooien.

Tip 6: Beschouw kritiek als een compliment

Medewerkers die je aanspreken op je mindere kanten stellen indirect jouw overtuigingen en mores ter discussie. Zij doen een beroep op je zelfinzicht en vermogen om jezelf te beoordelen. Het is niet zo gek wanneer je dit ervaart als een persoonlijke aanval en afwijzing. Hoe ga je hiermee om?

Mijn advies: beschouw de corrigerende werking van echte communicatie met je team als een compliment in plaats van als een aanval. Je hoeft je niet te verdedigen. Je ontvangt belangrijke feedback voor de ontwikkeling van je leiderschap. Ze nemen de moeite en tonen de moed om jou in staat te stellen te werken aan je leiderschap. Waardeer dat, spreek die waardering uit, toon zelfinzicht en pas je gedrag aan.

2. Wederzijdse instemming: randvoorwaarde voor verdiend vertrouwen. Zes Common Sense tips hoe je een proactief, tevreden en wendbaar team bouwt

Niemand heeft een natuurlijk gezag over anderen, macht brengt geen rechten met zich mee en rechtmatig gezag kan alleen gebaseerd zijn op wederzijds begrip". Jean-Jacques Rousseau zei het al in 1762, maar het principe is nog steeds actueel. Zeker voor managers die opereren in een Agile omgeving: wederzijdse instemming is een belangrijk fundament voor afspraken over samenwerking, om zo waarde toe te voegen. In onze Common Sense filosofie gaan we zelfs eens stapje verder: vrijheid van handelen, autonomie en wederzijdse instemming zijn basisvoorwaarden voor verdiend vertrouwen. En vertrouwen in teams is essentieel voor een hoge tevredenheid en topprestaties van teams.

Allemaal mooi en aardig, maar hoe houd je het werkbaar als je het maken en nakomen van afspraken moet baseren op wederzijdse instemming? Een organisatie is toch geen democratie? Hoelang gaat dat wel niet duren? En waarom is dit principe zo belangrijk voor managers die opereren in een Agile omgeving? Hoe kun je zo'n proces inrichten zonder dat het chaos wordt? Zes tips hoe je in alle soorten teams de samenwerking verbetert, minder hoeft te sleuren en trekken als manager en werkt aan meer betrokkenheid en energieke, tevreden medewerkers.

Tip 1: Maak met elkaar duidelijk wat de onderlinge verhoudingen zijn

Bij het ontwikkelen van samenwerking is wederzijdse instemming een belangrijke grondslag voor het nemen van besluiten en het maken en uitvoeren van afspraken. Misschien heb je nu al visioenen over een mogelijke democratische revolutie in je team. Denk je in termen als 'wie het weet mag het zeggen', of 'wie de baas is mag het zeggen'?

In het laatste geval wordt het lastig managen in een Agile omgeving. Wat is anders de waarde van de retrospectieve, week- en dagstarts of sprintplanning sessies? Waarom dan al die ceremoniële moeite voor de inbreng en inspraak van medewerkers? Er gloort hoop: het werken aan wederzijdse instemming betekent niet dat je bent overgeleverd aan een democratische besluitvorming met anarchistische trekjes. Dat zou ook niet werkbaar zijn.

Mijn advies: Discipline en plichtsbesef zijn in Agile teams en ook in de Common Sense methodiek belangrijke principes. Ze komen echter niet voort uit jouw positie en zeggenschap als manager. Voorwaarde is dat medewerkers vanuit hun eigen vrije wil instemmen met de aan jou gedelegeerde verantwoordelijkheid tot het

nemen van beslissingen. Simpel gezegd: mag jij de baas zijn? Dit is een zeer krachtig principe, dat door sommige managementdenkers wordt benoemd als 'de piramide op zijn kop' of 'verdraaide organisaties'. Volgens Rousseau kunnen discipline en plichtsbesef alleen bestaan omdat medewerkers vrij zijn in hun keuze om rechten af te staan. Bijvoorbeeld door het erkennen van de onderlinge rollen en het accepteren van de spanningen die hieruit voortkomen. Dit werkt echter alleen als het wederkerig is en je beslissingen baseert op overleg met het team, medewerkers en het hogere management, zowel via formele als informele circuit. Er is een verschil tussen beslissen zonder overleg, in overleg en na overleg. En jij, manager, bent nog altijd degene die de beslissingen vaststelt.

Tip 2: Zie de samenwerking als een sociaal contract

Als samenwerken in onze aard ligt, ongeacht de gewenste uitkomst, waar dienen organisaties dan voor? En waartoe ben je eigenlijk samen in bedrijf? De organisatie, medewerkers en jijzelf hebben allemaal verschillende belangen en streven eigen doelen na. Dat alle neuzen dezelfde kant op wijzen, is een nobel streven, maar moeilijk te realiseren. En als ze allemaal dezelfde kant op wijzen wordt het bijzonder saai en weinig inspirerend. Niemand durft dan meer met een ander perspectief te komen. De neuzen dezelfde kant op krijgen op basis van jouw kennis, positie of gezag is dodelijk vermoeiend en niet duurzaam van aard (lees ook: Alle neuzen dezelfde kant op? Bijzonder saai en niet effectief bij veranderingen)

Mijn advies: Zie de (Agile) samenwerking als een sociaal contract waarmee alle betrokkenen zich om uiteenlopende redenen, maar altijd uit eigenbelang, met elkaar verbinden. De verhoudingen en samenhang in de samenwerking, al dan niet gebaseerd op Agile principes, komen dan voort uit wederkerige afspraken en overeenkomsten. Alleen als je deze gedachte helemaal aanvaardt, kun je samenwerking überhaupt baseren op de kracht van wederzijdse instemming. Een belangrijk uitgangspunt is daarom dat je een organisatie beziet als een samenhang van overeenkomsten en afspraken waarmee een platform ontstaat voor de samenwerking tussen mensen. Rousseau zou dit een sociaal contract noemen.

Tip 3: Maak afspraken over hoe je tot afspraken komt

Kun jij waarderen dat jouw teamleden de gestelde doelen en jouw opdrachten kritisch bevragen en ter discussie stellen? Betrek je hen bij het ontwikkelen van deze doelstellingen, opdrachten en de beoogde resultaten? Kunnen zij daarover meepraten?

Door inbreng van medewerkers toe te staan, maakt hun eigenbelang ook deel uit van de werkomgeving. Dit vraagt wel om gelijke informatie, gelijke inbreng en veiligheid daartoe voor iedereen die betrokken is bij de samenwerking. Maar hoe zorg je ervoor dat aan deze randvoorwaarden wordt voldaan? Hoe laat je 'het maken van afspraken over afspraken' efficiënt en effectief verlopen?

Mijn advies: Wederzijdse instemming komt alleen tot stand bij een goed en gestructureerd overlegproces dat duidelijk maakt hoe afspraken en besluiten tot stand komen. De Agile ceremonies zijn hiervoor zeer geschikt. Daarvoor is het belangrijk dat elke medewerker een formele positie heeft en dat er een hiërarchie in de organisatie is. Tegelijkertijd ontstaan formele posities en hiërarchie juist door afspraken die gebaseerd zijn op wederzijdse instemming (zie tip 1). Door de

rolduidelijkheid die hierdoor ontstaat wordt inspraak en zeggenschap gelegitimeerd: wie gaat waarover en waarom? Dat geeft een enorme opluchting en vrijheid waardoor het proces van afspraken maken als vanzelf efficiënt en effectief wordt. Je kent het misschien ook uit je privé situatie: afspraken die met wederzijdse instemming tot stand komen worden breder gedragen en zijn beter uitvoerbaar dan afspraken die eenzijdig worden bepaald.

Tip 4: Mag alles er zijn? Creëer veiligheid

Het maken van afspraken en nemen van besluiten op basis van de wederzijdse instemming vraagt om 'verlicht' management en 'verlichte' medewerkers die zich uitspreken, invloed uitoefenen, leiding aanvaarden en een gemeenschappelijke oriëntatie hebben (werken aan de bedoeling van de organisatie). Het is een hele klus om dit voor elkaar te krijgen en een mogelijke verklaring waarom het vaak enkele jaren kost om een organisatie Agile 'te maken'. Vooral als medewerkers zich niet vrij en professioneel kunnen uitspreken, onderlinge problemen niet worden benoemd en confrontaties worden vermeden. Dit is niet bevorderlijk voor de wederzijdse instemming en daarmee belemmerend voor de samenwerking.

Mijn advies: Jij hebt als manager de verantwoordelijkheid om te zorgen dat alle betrokkenen in staat zijn om afspraken te maken met wederzijdse instemming. Hoe creëer je een omgeving waarin dat kan? Ik reik daarvoor dezelfde handvatten aan als in mijn blog 3 over hoe je problemen sociaal maakt.

Je komt dan in een situatie waarin alle beelden, indrukken, invallen en intuïtie van medewerkers tot je beschikking staan. Voorwaarde is dat je als manager open, integer en concreet moet zijn en de bereidheid moet hebben om alle aspecten die een rol spelen bij het maken en nakomen van afspraken in het afsprakenproces te aan te horen en te betrekken. Je open, neutraal luistert. Hoe socialer (alles betrekken) je het proces maakt, des te sterker is de wederzijdse instemming met de afspraken en besluiten die daaruit voortkomen. Neem de tijd om afspraken te maken die werken.

Tip 5: Het met elkaar eens zijn dat je het on-eens bent is ook een vorm van wederzijdse instemming

Natuurlijk bent je het niet altijd met elkaar eens over de besluiten en afspraken. Er is zelden sprake van een volledige overeenstemming en dat is inderdaad problematisch voor de productiviteit en welzijn van een team.

Bij het nastreven van overeenstemming verzand je gemakkelijk in eindeloze discussies. Het sociaal maken van het ontwikkelproces van afspraken en besluiten (tip 4) klinkt dan wel aardig, maar kan ook belemmerend zijn voor de effectieve totstandkoming van besluiten en afspraken. Het is dan verleidelijk om het besluit te dicteren, door te drukken. Niet handig voor de langere termijn maar wat dan wel?

Mijn advies: Streef in het overleg waar afspraken worden gemaakt altijd naar 'wilsovereenstemming'. Daarvoor moet het overleg allereerst georganiseerd zijn (tip 3) en moet er sprake zijn van een veilige situatie waarin medewerkers zich durven uit te spreken (tip 4). Het kost misschien veel geduld maar zorg ervoor dat verschillende meningen en perspectieven op tafel kunnen komen. Het kan dan ook duidelijk worden dat 'we het oneens' zijn. Deze duidelijkheid is ook een vorm van wilsovereenstemming. Iedereen heeft immers een bijdrage kunnen doen, heeft

inspraak, is onderdeel van de situatie, wordt gezien en gehoord. Vanuit daar weer werken naar consensus wordt een stuk makkelijker.

Tip 6: Wederzijdse instemming sluit niet uit dat je ook opdrachten geeft

Natuurlijk wordt van jou in sommige situaties verlangd dat je daadkrachtig, doortastend en vooral sturend optreedt. De betere samenwerking is niet voor niets gebaseerd op gedelegeerde verantwoordelijkheden (tip 1). Wederzijdse instemming is juist de ultieme legitimatie om directief leiding te geven wanneer de situatie daarom vraagt. Je hebt immers mandaat. Maar waar ligt de grens, waar moet je op letten?

Mijn advies: Directief optreden kan alleen gebaseerd zijn op wederzijdse instemming. Oftewel, we maken niet voor niets afspraken en door de wederzijdse instemming is het legitiem om deze aan te spreken. Begrijp mij niet verkeerd, je spreekt dan niet de medewerkers aan in persoon maar op de gemaakte afspraken. Je baseert het leidinggeven op de gemaakte afspraken en genomen besluiten. Het is immers jouw verantwoordelijkheid om de uitvoering daarvan te bewaken, afwijkingen te benoemen en nieuwe inzichten in overleg te brengen. Bij afspraken die gemaakt zijn met wederzijdse instemming is het 'gemeenschappelijke begrip' de baas. Dit begrip 'dicteert' hoe medewerkers acteren, en hoe zij zich gedragen. Jouw taak is om dit te bewaken, afwijkingen sociaal te maken (zie tip 4) en in gesprek te blijven. Bijvoorbeeld over nieuwe inzichten die ontstaan bij het uitvoeren van afspraken, feedback te vragen over de uitvoering en afwijkingen bespreekbaar te maken.

Leidinggeven door middel van opdrachten en besluiten is niets mis mee. Een opdracht of besluit van jou is geen dictaat als je dit baseert op de aan jou gedelegeerde verantwoordelijkheden. Welke verantwoordelijkheden had jij ook alweer?

3. Maak problemen bespreekbaar in plaats van ze op te lossen. Zes Common Sense tips hoe je je eigen ego managet- en die van anderen

Je streeft als manager natuurlijk naar een open werksfeer. Waar de mensen in jouw team zich vrij en professioneel uitspreken. Je ervaart echter regelmatig het tegenovergestelde: behoedzaamheid. Onderlinge problemen worden niet benoemd en confrontaties vermeden. Dat voelt op de korte termijn zo comfortabel als een warme, wollen trui maar is natuurlijk voor geen enkele organisatie, manager of medewerker bevorderlijk. En zo in deze tijd, aan je geïmproviseerde werktafel op je slaapkamer, in plaats van met elkaar in een vergaderruimte is dat nog een tikje lastiger.

Zes Common Sense tips waarmee je op een ontspannen manier het overleg over en de aanpak van problemen zienderogen verbetert.

Tip 1: Maak je problemen 'sociaal'

Zeg eens eerlijk, hoe vind jij het om echte problemen bespreekbaar te maken? Het valt namelijk niet mee om ze onder woorden te brengen, in je team te bespreken en samen te beleven. Een gevoel van kwetsbaarheid en licht onvermogen bekruipt dan toch menig manager. Toch is dit in jouw enige weg naar een oplossing of in ieder geval een ontwikkeling van het probleem.

Mijn advies: maak problemen sociaal! Ga werken aan je problemen in communicatie met anderen, zoals de mensen met wie je samenwerkt. Zo zorg je voor een situatie waarin de inbeelding, indrukken, invallen en intuïtie van je hele team en de individuele leden tot je beschikking staan. Hoe socialer jij het probleem maakt, hoe beter eraan gewerkt kan worden. Wat zijn de stappen die je daartoe kan nemen? Lees dan even verder!

Tip 2: Leg alles open op tafel

Natuurlijk wil je problemen sociaal maken en je probeert het uit alle macht. Maar het geeft altijd zo'n gedoe. Hoe houd je focus in dat overleg, hoe zorg je dat het ergens naar toe gaat? Je merkt dat jullie het niet snel met elkaar eens zijn en er wordt gezeurd, geklaagd en gemopperd.

In het slechtste geval houden je medewerkers op met reageren. Ze communiceren niet meer en doen gewoon wat gevraagd wordt. De kans is groot dat dit toch jouw verantwoordelijkheid is. Waarschijnlijk onbewust maar toch ligt een groot aandeel daarin bij jou.

Mijn advies: vraag je oprecht af hoe open, integer en concreet je werkelijk bent. Naar jezelf, naar je team of anderen met wie je je problemen bespreekt. Dit zijn belangrijke voorwaarden om in communicatie met anderen aan problemen te werken. Pas als je alles op tafel legt – hoe kwetsbaar, onveilig dat ook kan voelen – man en paard benoemt en aannames van feiten kan scheiden... dan kun je problemen werkelijk sociaal maken. Je bent op weg naar een grondige en werkbare analyse!

Tip 3: Omarm het probleem, schiet niet meteen in de actiestand

Problemen zijn enge dingen en het liefst wil je er zo snel mogelijk van af. Maar is het niet zo dat een (snelle) oplossing regelmatig de dood in de pot is? Dat daarmee de ontwikkeling van het probleem en het overleg hierover stoppen? En ben je je wel bewust van de complexiteit en diversiteit van het probleem? Dit negeren is wel zo gemakkelijk, toch? Dan kun je tenminste verder.

Mijn advies: onderken de complexiteit van een probleem. Wees bereid en néém de tijd om alle aspecten te onderzoeken en pak het probleem vervolgens in zijn volle omvang aan, in communicatie met je team. Vermijd het lekkere gevoel even dat versimpeling of een oplossing je schijnbaar biedt. Wij weten uit ervaring dat de tijd die het kost om een probleem in ontwikkeling te brengen (er in alle eerlijkheid en rust met elkaar over te hebben) een andere barrière is. Ervaar jij ook die weerstand bij jezelf of anderen? Dat je ongeduldig wordt, in de actiestand wilt staan? Bedenk hoeveel tijd het kost als je met een halve analyse en een halve oplossing aan het werk gaat.

Tip 4: Stap niet in de valkuil om alle onzekerheid snel te willen reduceren

Managers zorgen voor oplossingen en actie. Dat is toch het overheersende beeld. Dat wordt meestal veroorzaakt door de behoefte om onzekerheid te reduceren. Maak jij ook wel eens plannen en beheersingsmodellen om de schijn van controle op te houden? Op zich is daar niets mis mee. Behalve als je de analyse waarop u deze plannen en modellen baseert als eindpunt beschouwt. Het probleem is bekend, heerlijk. Je kan je nu uitleven op de oplossing en het gevoel van onzekerheid, onbehagen of niet 'in control' zijn achter je laten.

Mijn advies: beschouw je concrete analyse- waar zo hard is voor gewerkt- niet als het eindpunt, maar juist als het begin van het overleg.

Wees je bewust dat het proces van onderzoek en ontwikkeling stopt wanneer je je zeker begint te voelen en gemak ervaart. Blijf scherp, alert want in de uitvoeringsfase ontstaan vast weer andere problemen en is weer regelmatig sociaal overleg nodig. Als het allemaal zo makkelijk was dan had je in de eerste plaats al geen probleem.

Tip 5: Deel je onzekerheid

Heb jij ook de neiging om dat vervelende gevoel van 'het niet weten' weg te moffelen wanneer je een probleem bespreekt? Van jou wordt natuurlijk verwacht dat je weet hoe het zit en wat er moet gebeuren.

Mijn advies: doe niet zo suf en zeg dat jij het ook niet weet. Onderdruk je drang naar duidelijkheid als die er niet is en aanvaard dat je je in een ambigue en onzekere situatie bevindt. Je schijngevoel van controle of welbehagen is daarmee weliswaar volledig verdwenen, maar je krijgt er een enorme opluchting en gezamenlijk besef voor terug. Wat je wel als verantwoordelijkheid hebt is het overleg gaan organiseren om het probleem in ontwikkeling te brengen.

Het prachtige, hartveroverende boek 'De kracht van kwetsbaarheid' legt precies uit waarom oprechtheid de enige weg is. Collega Werner werd enorm geïnspireerd door deze bestseller en schreef een krachtige [blog](#) over de waarde van de inzichten van schrijfster Brené Brown.

Tip 6: Begin en doe het openlijk

Het klinkt allemaal erg leuk, dat sociaal maken van problemen. Maar hoe zit het met de medewerkers waar je leiding aan geeft? Het is logisch dat je wat afwachtend bent over hun inzet om in communicatie met jou aan problemen te werken. Jij en zij hebben dat nog nooit zo gedaan. Houd er rekening mee dat je medewerkers mogelijk een houding van 'niet reageren' hebben ontwikkeld.

Mijn advies: probeer het gewoon een keer. Vertel je team wat je van plan bent, waarom en gebruik daarbij tip 1 tot en met 5. Vertel waar je mee zit en sta ook toe dat zij situaties en problemen benoemen, alles wat van belang is inbrengen, vragen stellen en hun mening geven. Misschien is het een idee om je mensen deze tips te laten lezen en nodig ze uit om erop te reageren.

4. Neem de tijd om problemen snel op te lossen.

Zes Common Sense tips voor het stellen van de juiste vragen

Je kunt overal wat van vinden maar stel eens een vraag. Vraag je af waarom iets gebeurt zoals het gebeurt. Als de samenwerking niet best is, wat kunnen we daar dan aan doen? Werk dan van begrip over het algemene probleem, naar het begrijpen van specifieke probleemaspecten om vervolgens in de praktijk aan de slag te gaan met concrete zaken. Het geeft enorme opluchting en ontspanning om grip te krijgen op het concrete probleem en er in de praktijk gericht aan te kunnen werken.

Het stellen van goed vragen op het juiste moment helpt om te achterhalen wat er echt aan de hand is, creëert gemeenschappelijk begrip en geeft je teamleden de gelegenheid hun vakmanschap, waarnemingen en ideeën te uiten.

Voor deze zes tips pak ik een concrete situatie: je bent het niet eens met de (volledig door de organisatie betaalde) opleiding die een medewerker wil volgen en natuurlijk bespreek je dit met hem of haar. Je zit er ontspannen in maar toch ontstaat een pittige discussie. Hoe leidt je zo'n situatie nu in goede banen?

Tip 1: Neem alleen iets voor waar aan als dit evident is

Vertrouw jij volledig op je eigen gedachten, kennis of ervaringen bij het beoordelen van situaties of problemen? Of twijfel je wel eens aan je eigen aannames of waarheid? En in hoeverre vertrouw je op de informatie die je krijgt?

Mijn advies: neem alleen iets voor waar aan als dit evident voor je is. Onderzoek, toets en controleer. Waardoor je je twijfel en onwetendheid om kunt zetten naar feiten. Bijvoorbeeld door naar de relevantie van de voorgestelde opleiding kijken. Ga daarbij gerust uit van je eigen subjectieve mening en van wat je zelf volledig begrijpt. Dat doet de medewerker in jouw team namelijk ook. Je intuïtie, inzichten en subjectieve oordelen zijn vaak een goede raadgever.

Tip 2: Neem de tijd om problemen snel op te lossen

Problemen los je graag snel op: opleiding accorderen of afwijzen en klaar. Je bent druk en ontbeert regelmatig de tijd en aandacht om een probleem te onderzoeken.

Mijn advies: geef niet direct je mening, antwoorden of instructies als zich een probleem voordoet om er maar vanaf te zijn. Blaas eerst stoom af, denk na en laat vragen opborrelen. Wat vind ik van dit opleidingsvoorstel? Wat is voor mij het probleem? Wat is mij nog niet duidelijk? Waarom is dit van belang? Bedenk altijd minimaal tien open vragen en schrijf deze op. Hebt je inspiratie nodig, denk dan

aan de 10 W's: wie, wat, waar, wanneer, waarom, waarmee, welke, waartoe, waardoor, waarvoor. Een goede analyse van een probleem kost niet veel tijd, als u maar weet welke vragen u moet stellen, wanneer en waar.

Tip 3: Vertrouw op je intuïtie

Ben je je bewust van wat er in je opkomt? Wat je voelt, ervaart? Je hersenen beschikken over een systeem dat je waarschuwt als er iets niet klopt, twijfelachtig is of als er informatie ontbreekt.

Mijn advies: luister naar de signalen die je hersenen geven. Word je ergens onrustig, argwanend, onzeker of vertwijfeld van, ga dan op onderzoek uit. Vertrouw op je intuïtie en geef je eerste reactie, ideeën, vragen en gedachten de gelegenheid zich te ontwikkelen (tip 2). Stel daarna je eigen mening ter discussie door jezelf vragen te stellen. Wat is mijn mening? Waarom heb ik deze mening? Wat doet dit met mij? In hoeverre klopt mijn mening? Wat betekent de situatie of het probleem voor mij, voor anderen (medewerkers, klanten) en de organisatie?

Tip 4: Stel trigger vragen

Informatie verzamelen door vragen te stellen is niet moeilijk, maar je concentreren op wat belangrijk is een beetje lastiger.

Mijn advies: focus door een gericht doel te stellen ten aanzien van het probleem of de situatie. Dit doe je met trigger vragen: open vragen, specifiek gemaakt door een cijfer of percentage. Hoeveel medewerkers hebben bijvoorbeeld een dergelijk opleidingsverzoek? Wat is het effect van de gewenste opleiding op het totale opleidingsbudget van de afdeling? Wat is het effect van een afwijzing op de medewerkerstevredenheid?

Je kan ook negatieve trigger vragen stellen. Dat zijn open vragen die een antwoord bieden bij onlogische argumentatie, ontbrekende informatie of twijfel. Wat is er bijvoorbeeld inconsistent in de informatie over het opleidingsverzoek? Waarom heeft de medewerker vooraf niet zijn wensen en ideeën besproken? Waarom is dit voor deze medewerker zo belangrijk? Waar ben ik het absoluut niet mee eens of wie heeft een probleem als we hier niets mee doen?

Tip 5: Maak je probleem sociaal en schakel hulp in

Het proces van vragen ontwikkelen en stellen is onderhevig aan externe factoren. Bijvoorbeeld een vergadersituatie waarin je je minder vrij voelt, of de reactie van de omgeving op je vragen.

Mijn advies: maak je probleem sociaal en schakel hulp in. Vraag mede- managers naar hun mening en input. Hebben zij ook medewerkers met gelijksoortige aanvragen? Hoe gaan zij ermee om? Welke criteria hanteren zij? Gebruik daarbij eventueel de triggervragen (tip 4). Je kunt ook je reactie op een situatie vooraf toetsen bij een collega. Of een coalitie vormen met collega's en de vragen gezamenlijk aan de orde stellen tijdens een vergadering.

Het ontwikkelen en stellen van vragen wordt zo een creatief en sociaal proces, dat tegelijk leuk en zinvol is. Bovendien leer je constructief en vragend te reageren op

belangrijke kwesties. Dat bereidt de weg naar waardevolle, gelijkwaardige en nuttige gesprekken.

Tip 6: Verzamel en interpreteer feiten

In het vragen stellen om het vragen stellen, is niemand geïnteresseerd. Minstens zo ineffectief is het wanneer je je vragen niet doelgericht, voorbereid of onderbouwd zijn.

Mijn advies: richt je aandacht naast je intuïtie ook op de concrete en feitelijke aspecten van het probleem en stel daar vragen over. Wat is in de CAO afgesproken over opleidingen? Hoeveel betaalde opleidingen heeft de betreffende medewerker al mogen volgen? Wat is het budget per persoon? Waarom is het relevant voor het werk? Ook hier kunnen triggervragen behulpzaam bij zijn. Ook helpt het als je je vanuit je eigen functie op het probleem oriënteert. Jouw vragen zijn doelgerichter en meer relevant als je je baseert op je taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden als manager. Vanuit jouw functie kun je bovendien onbevangen en makkelijker vragen stellen. Bijvoorbeeld: waarom zou jij als manager deze opleidingswens moeten goedkeuren?

5. Voorkom dat een probleem een crisis wordt.

Zes Common Sense tips die je meteen kunt toepassen

Tegenvallende resultaten, ontevreden klanten, groeiend verzuim, een te lage productiviteit. Problemen – of uitdagingen- waar de meeste organisaties wel eens tegenaanlopen. Het corona virus zet bedrijven weer voor andere uitdagingen. Maar maak van een probleem geen crisis. Hoe? Zes tips uit de Common Sense methodiek die heel wat managers verder hebben geholpen. Tijd nemen om het probleem diepgaand te analyseren, ook al lijkt de wereld om je heen in te storten, blijft een van onze beste tips.

Tip 1: Wees realistisch, de ellende is onafwendbaar

Een bedrijfs crisis ontstaat als je de oorzaak van negatieve ontwikkelingen negeert en daardoor de echte problemen onvoldoende aanpakt. Je rent als een stel kudde dieren in de richting van het ravijn en stoppen met rennen lijkt geen optie. Stimuleren en motiveren om harder en beter te rennen, is ook geen effectieve remedie om een ramp te voorkomen.

Mijn advies: denk niet dat je het ravijn kunt vermijden. Dat is een ontkenning van de werkelijkheid en zet je niet op het juiste spoor. Ga uit van het onvermijdelijke, dat is het enige perspectief van waaruit je de oorsprong van de problemen kunt zien. Besef dat je je, samen met anderen, in een onzekere situatie bevindt. Beleef dit gezamenlijk en zorg dat je de problemen sociaal maakt: erken de complexiteit en diversiteit van de oorsprong van de problemen en pak ze in hun volle omvang aan, waarbij je niets of niemand ontziet. Dat laatste onderstreep ik ten volle. Doe je dat niet, dan werk je weer met halve oplossingen.

Tip 2: Zie het nut van problemen

Problemen leiden pas tot een crisis als je niet meer weet wat je kan en moet doen. Natuurlijk schrik je als ervaren manager daar niet voor terug. Je hebt telkens terugkerende problemen, latente problemen, hardnekkige problemen en toekomstige problemen, waarvoor je elke keer weer een passende oplossing vindt. Problemen en oplossingen zijn echter rare dingen. Ze horen bij elkaar, maar verdragen elkaar slecht. Een probleem lijkt ook wel een zevenkoppig monster, bij iedere oplossing ontwikkelt zich een nieuwe kwestie.

Mijn advies: beschouw jezelf niet als de ultieme probleemoplosser. De problemen in jouw organisatie ontwikkelen zich niet voor niets tot een crisis. Het nut en de werkelijkheid van de problemen is dat ze aantonen dat er fundamenteel iets mis is met de manier waarop je (samen)werkt. Een verandering van de managementaanpak dient zich aan als perspectief. Stop met motiveren en stimuleren van mensen. Ontwikkel in plaats daarvan met elkaar gemeenschappelijk

begrip over de situatie. Ervaren de betrokken medewerkers en andere teams ook dat er een crisis is en zo ja, waarom? Ik vertel je op voorhand: je komt tot verrassende ontdekkingen!

Tip 3: Zet het denk- en leervermogen van je team aan

Het is maar de vraag of jouw oplossingsgerichte werkwijze de situatie goed doet. Het is niet ondenkbaar dat je daarmee juist stelselmatig het leervermogen van je team of organisatie ondermijnt. Ook bestaat de kans dat jij steeds vaker gaat vertellen van wat er moet gebeuren (op het randje van orders geven) en nog hardnekkiger gaat eisen dat er doel- en resultaatgericht wordt gewerkt. Om dit kracht bij te zetten, trek je – meestal te veel of de verkeerde – versterking aan om de problemen te ondervangen.

Ten slotte vraag je uiteraard het commitment van alle betrokkenen, die je dit natúúrlijk onvoorwaardelijk (onder druk) zullen geven. Het resultaat? Meestal meer controle, intensiever overleg, meer nutteloze rapportages en een zeer directieve manier van aansturen met een complete verlamming als mogelijk gevolg.

Mijn advies: het ontwikkelen van het leervermogen van de betrokken medewerkers is de enige remedie om verlamming te voorkomen. Stop met het forceren en aansporen. Dit werkt niet of nauwelijks en de effecten kunnen zelfs negatief zijn. Investeer en steek energie in de ontwikkeling van kennis en kunde. En dat is niet je eerste reactie, dat is nog harder rennen.

Stop dus even. Ga zitten met elkaar en ga aan de slag met het gemeenschappelijk maken van de oorsprong van de problemen. Pak je eerste taak als manager weer op: faciliteer het overleg hierover. Begeleid de noodzakelijke communicatieprocessen.

Tip 4: Observeer en analyseer zèlf eerst diepgaand het probleem

Waarschijnlijk heb je veel aandacht voor de effecten van de problemen. Er is intensief overleg hierover en er zijn allerlei rapportages beschikbaar. Alsof je daardoor weet wat er echt aan de hand is en vat krijgt op de werkelijke oorzaken. Deze overleg- en rapportagekramp verhoogt alleen maar de kans op een totale verlamming en op schijn controle.

Mijn advies: duik eerst zelf diep in het echte probleem. Vorm op basis van je observatie- en analysevermogen een eigen mening over de oorzaken en gebruik je vaardigheden om je inzichten in de groep te delen en te bespreken. Gebruik bij het onderzoek van de oorzaken je gezonde verstand en ga uit van je eigen subjectieve waarneming en beoordeling. Zet daartoe je hoofd, je hart en je buik in. Neem wat je zelf niet inzielt of niet begrijpt, nooit voor 'waar' aan. Toets daarom in het door jou georganiseerde overleg jouw bevindingen.

De energie die je eerst in het probleem steekt, betaalt zich dubbel en dwars terug in juiste en werkbare oplossingen.

Tip 5: Twijfel overal aan

Als je tip 1 tot en met 4 goed hebt toegepast, dient zich een nieuw en vaak ander perspectief aan om aan de problemen te werken. Jij bent concreet bezig om de

crisis af te wenden en merkt dat de betrokkenen weer communiceren en opgelucht zijn. Maar...je bent er nog niet. Je hebt de oorzaken van de problemen geanalyseerd, de inzichten gemeenschappelijk gemaakt en beschikt over interventiemogelijkheden waarvan je nu nog niet weet hoe ze uitpakken.

Mijn advies: blijf je handelen en de veronderstelde effecten daarvan altijd in twijfel trekken. Blijf voortdurend gericht op het doorgronden van de problemen. Daarnaast kun je er niet vanuit gaan dat alle afspraken worden nagekomen en alle acties uitgevoerd. De kennis en kunde hiervoor ontbreken nog, anders was het probleem allang verholpen. Een zelfkritische houding en jouw bevindingen open en kwetsbaar in je team voorleggen, blijft een repeterende handeling.

Tip 6: Blijf op de verharde weg

Misschien is één van je interventies het doorvoeren van een aanpassing van de organisatiestructuur en de onderlinge taakverdeling. Wanneer je de verharde weg (de harde structuur van de organisatie) verlaat, is de kans groot dat je in drijfzand belandt. Meer beweging, nieuwe structuren, hiërarchieën en andere samenstellingen van teams zorgen er meestal voor dat jij en het probleem verder wegzinken.

Mijn advies: blijf op de verharde weg van de aanwezige systematische omgeving. Onderzoek waarom het formele systeem van de organisatie niet goed functioneert en doe daar wat aan. Herstel waar nodig de structuur. Benadruk de taakstelling van iedere betrokkenen en baseer de inbreng van je medewerkers op de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die ze hebben. Zet zo de aanwezige organisatiesystemen in waarvoor ze zijn bedoeld: om al samenwerkend met en vanuit deze systemen te werken aan het onderkennen en bestrijden van de oorzaken van de problemen. En houd scherp oog op het organiseren van een regelmatig formeel overleg waar de tips, problemen en ideeën van je team aan bod kan komen.

6. Gemeenschappelijk begrip vraagt een gemeenschappelijke taal. Zes Common Sense tips voor communicatie die de samenwerking verbetert

Harmonieuze samenwerking vereist communicatie die de taak en de mensen verder helpt. En dat is elke dag een opgave merk ik in mijn opdrachten en trainingen.

Deze blog schreef ik in 2014 maar het nut van dezelfde taal spreken is van alle tijd. Denk aan de toren van Babel. De bouwers spraken ineens verschillende talen. Deze beroemde Babylonische spraakverwarring maakte samenwerking onmogelijk en het gezamenlijke doel (de toren afbouwen) werd niet gerealiseerd.

Samenwerking is gebaseerd op gemeenschappelijk begrip, hetzelfde beeld hebben van waar je samen aan werkt. Maar dit begrip kan voor iedereen anders zijn of verschillend worden geïnterpreteerd. Het is daarom belangrijk om goed onder woorden te brengen wat je bedoelt en na te gaan bij de ander wat er is overgekomen. Zes tips hoe jij daar als manager leiding aan kan geven!

Tip 1: Is hier sprake van terminologieverwarring?

In organisaties worden allerlei specialistische termen gebruikt, die per kennisgebied verschillen. Maar ook over onderwerpen die iedereen aangaat in de organisatie kunnen meerdere termen rondgaan. Bijvoorbeeld hoe de kernactiviteiten en doelstellingen heten. Het ontbreken van een goede gemeenschappelijke taal resulteert vaak in veel frustratie en gemopper, waardoor de samenwerking verslechtert. Niemand heeft in de gaten dat de oorzaak een spraak- en terminologieverwarring is.

Mijn advies: herken het gevaar dat collega's verschillende betekenissen geven aan hetzelfde begrip. Dit kan voortkomen uit een gebrek aan voorstelling van elkaars taken en verantwoordelijkheden. Of uit bewuste onwil, bijvoorbeeld als iemand zijn of haar eigen mening wil doordrukken. Ik besef me hoeveel energie het vraagt om de begrippen van een ander je eigen te maken. Ben jij je wel bewust van je eigen begrippen en de terminologie?

Tip 2: Wat bedoel je precies?

Mensen gebruiken in een organisatie vaak verschillende woorden om het doel dat ze samen nastreven te omschrijven. Het beeld dat ze zich daarbij vormen, wordt bepaald door hun referentiekader. Iedereen heeft dus eigen ideeën over de betekenissen van woorden en de context waarin ze worden gebruikt. Bij de ontwikkeling van het gemeenschappelijke begrip houden we daar regelmatig onvoldoende rekening mee.

Mijn advies: wees in gespreksituaties eisend en alert als het gaat om de gebruikte termen, zowel naar jezelf als naar je gesprekspartners. Herken en benoem de termen en inhoud van het gesprek. Heb geduld, blijf onderzoeken, stel vragen en zorg voor verheldering van wat er wordt bedoeld. 'Wat bedoel je precies' is daarbij een prima vraag!

Tip 3: Ontwikkel een 'woordenboek'

Het valt me steeds meer op: hoe vaak te pas en te onpas ingewikkelde terminologie en onbegrijpelijk jargon worden gebruikt. Waarom? Het is de vraag of mensen zelf wel weten wat ze met deze vage 'stoplappen' bedoelen. In ieder geval begrijpen we elkaar niet. En het vergt tegenwoordig blijkbaar moed om aan te geven dat je de ander niet snapt. Dit belemmert natuurlijk de besluitvorming, het maken van afspraken en uiteindelijk de effectiviteit van de samenwerking.

Mijn advies: stel met elkaar een woordenboek of lijst samen. Besteed tijd aan het opstellen van een overzicht met goede beschrijvingen van concepten die relevant zijn voor de samenwerking. Met een goede conceptuele definitie én met informatie over bijvoorbeeld het gebruik van een bepaalde term, verbetert je de (specialistische) communicatie en bespaar je overlegkosten en frustratie.

Tip 4: Maak het veilig

Ik merk dat in de praktijk het lastig blijft om op een open en integere manier te praten over problemen en daar samen aan te werken. Niet iedereen wordt gehoord en er worden weinig vragen gesteld. Ook het uiten van kritiek of twijfels blijft achterwege in het formele overleg maar bloeit op bij het koffieapparaat. Ik denk dan: medewerkers voelen zich hier niet vrij en comfortabel genoeg, waardoor hun inbreng beperkt en/of niet van hoge kwaliteit is. Het is jouw taak als manager om hier iets aan te doen.

Mijn advies: Communiceer open en voorkom dat machtsverschillen de kwaliteit van het overleg beïnvloeden. Zorg dat iedereen deel kan nemen aan de discussie.

Onderzoek ook of iedereen begrijpt wat er wordt gezegd en vraag om verheldering. Is er bereidheid om zich te verdiepen in elkaars problemen, meningen en begrippen? Bevorder duidelijkheid door de argumenten die worden ingebracht samen te vatten en verwoordt ze steeds op dezelfde manier met de overeengekomen terminologie.

Maak met elkaar afspraken over de regels van feedback geven en ontvangen en onderstreep het belang van 'alles op tafel' krijgen. Want dan kan je pas echt aan een probleem werken.

Tip 5: Doe niet zo moeilijk

Stel er wordt veel en vaak overlegd over dezelfde onderwerpen, maar het lukt niet om het gemeenschappelijk begrip eenduidig en begrijpelijk te verwoorden. Bij nieuwe pogingen om de zaken helder te krijgen, ontstaat er nog meer ingewikkelde terminologie en onbegrijpelijk jargon. De frustratie en de onderlinge irritatie nemen toe, doordat bij de uitvoering van de werkzaamheden telkens blijkt dat 'we toch weer niet hetzelfde bedoelen'. Bovendien wordt niet onderkend dat er sprake is van spraak- en terminologieverwarring (tip 1).

Mijn advies: houd op met dat moeilijke gedoe en gescherf met woorden. Pak een whiteboard of een groot vel papier en ga tekenen. Maak schema's, plaatjes en beelden. Bedenk een goede metafoor of vertel een verhaal. Ga samen kijken bij collega's in de organisatie waar het wel goed werkt en laat zien wat je bedoelt. Gebruik voorbeelden.

Tip 6: Ga uit van de logica van het systeem

De definities van termen en het gebruik van terminologie zijn context gebonden. Deze context wordt bepaald door 'de logica van het systeem'. Bij een bakkerij is deze logica dat de grondstoffen, het productieproces, de productiemiddelen en de taakverdeling gericht zijn op het bakken van brood. De logica maakt duidelijk wat de bedoeling is en geeft richting aan de gemeenschappelijke taal. Hoe eenvoudig dit ook klinkt, de logica van het systeem is vaak complex en op verschillende manieren te interpreteren. Er is dan sprake van een fundamenteel probleem.

Mijn advies: stel de logica van het systeem centraal! Hoe? Door collega's te vragen wat hun context is. Wat zijn we hier eigenlijk aan het doen? Hoe past dat in ons processenplaatje of in ons organogram? Waar hebben we het nu precies over? Wat is onze bedoeling? Wat willen we hiermee? Het met elkaar bespreken van de logica van het systeem werkt in mijn ervaring heel bevrijdend bij spraak- en terminologieverwarring. Zonder duidelijkheid hierover zijn tip 1 tot en met 5 vrij zinloos. Dat dat maar even duidelijk is!