

Zwolle, 11 september 2010.

Betreft: Programma 17-09-2010 – “Samenwerken op basis van Waardering”

Beste mensen,

Vrijdag a.s. is voor jullie het programma “Samenwerken op basis van Waardering” ontwikkeld. In de voorbespreking met Jan en Johan hebben we duidelijk naar elkaar uitgesproken dat de dag in het verlengde moet liggen van de vorige bijeenkomst, waar de filosofie achter FISH! centraal stond ofwel het “werken me energie, passie en plezier” (zie bijlage).

#### Excursie

Het programma begint met een excursie bij HendrixUTD te Zwolle (Route: <http://www.detelefoongids.nl/tq-l/WP43884635-Hendrix+UTD+BV/vermelding/>). Tijdens de voorbespreking aldaar is de titel van de training ontstaan. Net als bij jullie organisatie heb ik ook bij hen gezien hoe *vanuit waardering voor elkaar* het werk gedaan kan worden. Het programma ziet er als volgt uit:

- 13.00 uur           Ontvangst met koffie/thee
- 13.05 uur           Opening door J.Bosscher
- 13.10 uur           Toelichting op de HxUTD organisatie + kwaliteitssysteem
- 13.30 uur           Toelichting op de personeelstructuur locatie Zwolle

#### Met aandacht voor:

- functiematrix en mogelijkheden
  - opbouw productieploegen
  - dienstoverdracht en onderlinge verhoudingen
  - informatievoorziening en veiligheid
  - opleidingseisen en mogelijkheden
- 14.00 uur           Rondgang door fabriekslocatie
  - 14.30 uur           Nabespreking en evaluatie
  - 15.00 uur           Afsluiting en vertrek

#### Humorconsult

Rond de klok van 15.00 uur vertrekken we richting hotel Mercure te Zwolle (Route: <http://www.detelefoongids.nl/bg-l-f/18519117-mercure+hotel+zwolle/kaart/>, dus dichtbij). Peter Vader verzorgt voor het team een “humorconsult”. De rode draad van dit actieve programma is opgebouwd rondom het woord waardering.

- Waardering voor elkaars kwaliteiten ...
- Waardering voor andermans aanpak ...
- Waardering voor anders ...
- Waardering voor elkaars vakmanschap ...
- Waardering voor jezelf ...!

Peter heeft een eigen artistiek productiebureau (<http://www.petervader.nl/>) en is als artistiek leider verbonden aan de Stichting Cliniclowns. Hij heeft zelf jarenlang de rol van Cliniclown vervuld. Jullie zullen van hem zeker horen wat een “echte clown” is en doet. Vanuit waardering voor die “echtheid” wordt het programma opgebouwd.

#### Diner

Vanaf 18.30/19.00 uur wordt een diner geserveerd.

We vertrouwen erop dat het dag wordt, waarop weer veel inzichten ontstaan en waarop met heel veel plezier teruggekeken gaat worden.

Namens Johan en Jan, Roel Riepma.

## **Bijlage: Terugblik op bijeenkomsten FISH!**

Bedrijven die FISH! in hun denken, voelen en handelen centraal stellen, hebben vier kenmerken gemeen. Werken in die bedrijven staat gelijk aan:

- Spelenderwijs met elkaar omgaan: elkaar waarderen en plezier maken met elkaar
- De ander blij maken: er met je gedrag voor zorgen dat mensen met wie je samenwerkt en aan wie je levert blij van je worden
- Erbij zijn: het werk wat je doet met volledige aandacht doen
- Je houding bepalen: steeds weer beseffen dat je de houding die je aanneemt kunt beïnvloeden (probeer maar eens chagrijnig te kijken, terwijl je jezelf blij denkt).

Het boeiende van "FISH! – Werken met energie, passie en plezier" - is de aandacht voor dat wat jezelf en anderen bezig houdt. De ander wordt geaccepteerd en gewaardeerd zoals die is. Zodra dat echt gebeurt, voelt de ander zich vrijer en kunnen "dingen die in de gemoedsrust doorwoekeren" veel gemakkelijker besproken worden. Mensen vechten niet meer tegen elkaar, maar werken samen met elkaar.

### *Vechten tegen elkaar: kenmerken*

Dingen die "negatief" in de gemoedsrust doorwerken, zijn er velerlei. Jullie hadden het over:

- Balans tussen werk en privé;
- Jezelf afvragen of je de zwaarte van de baan en de fysieke vermoeidheid die daarbij gevoeld wordt wel volhoudt;
- De stress rondom het voldoen aan efficiëncy-eisen en het draaien van topproducties;
- Ervaren/voelen/denken dat de ander naar je wijst, omdat het werk – vanuit andermans perspectief **gedacht** – anders (lees: beter, effectiever, efficiënter) gedaan moet worden;
- Allerlei *be- en veroordelende* gedachten over de ander, de andere teams en het management, omdat je hen dingen ziet doen die jij en je team anders (lees opnieuw: beter, effectiever, efficiënter) doen;
- Op een negatieve manier aangesproken worden op eigen gedrag, terwijl de achterliggende feiten een ander verhaal vertellen;
- Trainingen als deze op voorhand beoordelen als weggegooid geld en gericht op: "Doen wat vanuit het gezichtspunt van het management gedaan moet worden. We moeten weer een lesje leren!"

### *Samenwerken met elkaar: kenmerken*

Zaken die positief in de gemoedsrust doorwerken, noemden jullie ook:

- Onze vrijheid van handelen is hoog;
- We worden in onze vakmanschap gewaardeerd en kunnen ons ontwikkelen;
- Problemen die er zijn, op teamniveau of individueel niveau, kunnen goed besproken worden;
- We krijgen ons loon altijd op tijd;
- Het team ervaren wij als "vrienden voor het leven". We hebben alles voor elkaar over;
- We doen wat we moeten doen en dat wordt openlijk gewaardeerd;
- Van elkaar leren en beter met elkaar communiceren voelt goed, vooral als we ook echt open zijn naar elkaar en van elkaar willen leren. Die aandacht is belangrijk.

### *Openstaande vragen: teamoverstijgend*

Boeiend is het steeds weer om te zien/te ervaren dat vanuit gesprekken over de basishouding in zaken, ruimte komt voor het benoemen van vraagstukken die om een oplossing vragen. Zonder deze uitgebreid besproken te hebben, daarvoor is het werkoverleg, werden de volgende zaken genoemd:

- Bulkverlading vrijdagavond (grensgevallen). Wat doe je als een vrachtwagen op het laatste moment aankomt? Wat doe je met je schafttijd? Welke voorrangregels hanteer je? Is dit planbaar? Welke houding neem je aan? Welke afspraken maken we hierover?

- Overschudden. Hoe kunnen we het voorkomen? Kan er een goede ARBO oplossing bedacht worden? Hoe optimaliseren we dit werk? Wat zijn de technische mogelijkheden?
- Overuren. Lijkt te leiden naar een neerwaartse spiraal. Waarom is het zo geregeld?

#### *Hoe doen we dit?*

Tijdens de gesprekken, hebben we weer diverse manieren geoefend voor het bespreken van dergelijke lastige vraagstukken. Ook dat is boeiend. Als het ijs eenmaal gebroken is, ontstaat er direct ruimte voor "hoe kan ik dit dan aanpakken, inbrengen, bespreekbaar maken?" Prettig voor mij als trainer is dan dat ik de direct leidinggevenden er bij kan roepen als dat nodig is of als het team dat nodig vindt. Dat getuigt van een natuurlijke openheid, hetgeen de sfeer nagenoeg altijd ten goede komt.

Persoonlijk blijf ik dan met de vraag zitten: "wat is de onderliggende reden dat bijeenkomsten als deze nodig zijn om weer te leren inbrengen wat je besproken wilt hebben?" Tot nu toe heb ik daar één helder antwoord op voor mezelf: "in plaats van vraagstukken in te brengen en samen te bespreken, gaan mensen – zelfs geoefende teams als jullie – zichzelf een beeld vormen van het vraagstuk en **de antwoorden die daaruit naar voren komen als waar beschouwen.**" Als die zienswijze een beetje in de goede richting zit, zou ik zeggen: "hou op met het opkroppen en voor je uitschuiven van vraagstukken die je dwars zitten. Door ze te delen en te bespreken *met elkaar* ontstaan altijd oplossingen die tegemoet komen aan het wederzijdse belang." Richting het management: "Leg de vragen die spelen open een eerlijk **ter bespreking** op tafel, zodat de aanwezige cultuur van "met elkaar" verder ontwikkeld wordt en zich verdiept in het gedrag van iedere medewerker van jullie bedrijf."

Een aantal vormen voor het bespreekbaar maken van zaken die in je op komen en die ook tijdens de afgelopen teamdagen zijn toegepast, zijn de volgende:

#### Feiten bespreekbaar maken ... Hou op met oordelen, stel open vragen!

De feiten die een rol spelen, kunnen altijd benoemd worden. Ik zie .... In plaats van hier direct een mening over te vormen (kan niet, mag niet, moet anders, hoort anders, zij wel weer hoor ...) is het goed de feiten in te brengen en bespreekbaar te maken door er een open vraagstelling van te maken.

*Tjonge, jonge, wat ligt er veel poeder. Wat is er gebeurd dat dit is blijven liggen? → Pas op: stel de vraag zonder oordeel over de situatie, dat is de basishouding! Soms wordt een vraag als hiervoor vanuit het oordeel gesteld en dan klinkt het cynisch. De ander hoort: "oelewapper, dat jij zoveel poeder hebt geknoeid ... Leg uit, hoe komt dat?"*

#### Werk vanuit gelijkwaardigheid: opnieuw ... stel open vragen!

Geen mens is gelijk en er worden ook verschillende rollen vervuld. Werken vanuit gelijkwaardigheid, betekent dat ieder verhaal meetelt en gehoord wordt. Zonder die aandacht valt het echte luisteren naar elkaar in duigen. Er horen open vragen bij als: "Wat bedoel je precies met ...?"; "Hoe kunnen we volgens jou het beste werken aan een oplossing voor ....?"; "Wat zijn de redenen dat jij de door mij genoemde oplossing niet ziet zitten ...? Wat zie ik over het hoofd?"

#### Vergelijk jezelf niet ...

Dit is één van de belangrijkste valkuilen voor tweespalt tussen de mensen. De één vindt zichzelf beter dan de ander en zet zich daardoor – soms stilletjes, soms heftig – af tegen andere gezichtspunten. Veel mensen zitten enorm strak en vast op hun eigen stoel en leven continu vanuit hun eigen gelijk. Ze kloppen zichzelf ook op de borst: "zie eens hoeveel meer gelijk heb dan ...". Leren inzien dat  $1 + 1 = 3$  is zo waardevol. Het verhaal over de zeven leerlingen legt nog steeds heel goed uit wat hiermee bedoeld wordt.

*Zeven leerlingen maakten met hun meester ergens in het verre Oosten een ochtendwandeling. In het prille zonlicht schitteren de dauwdruppels. Bij een grote dauwdruppel liet de meester halt houden. Hij schaarde de*

*leerlingen zodanig rondom de druppel dat de zon erop bleef schijnen en vroeg hen toen welke kleur de druppel had. Rood zei de eerste, oranje zei de tweede, geel zei de derde, groen zei de vierde, blauw zei de vijfde, paars zei de zesde en de zevende zei violet. Ze stonden verbaasd over deze verschillen en omdat ze er allen zeker van waren dat ze het goed zagen, kregen ze bijna ruzie. Toen liet de meester ze van plaats wisselen. En langzaam drong het tot hen door dat zij ondanks de verschillen van hun waarneming, toch allen de waarheid hadden gesproken.*

### Echte complimenten, geen schuldvraag

We hebben het ook gehad over het geven van complimenten aan de ander. Als een compliment in de vorm van ECHT wordt uitgesproken, heeft het direct een positief effect.

#### ECHT

- Expliciet. Dank je wel dat je bulkverlading van wagen X hebt opgepakt. Super.
- Compromisloos. Zonder mitsen en maren ...!
- Hartelijk. Helemaal gemeend. Echt blij met wat de ander heeft gedaan.
- Tijdgebonden. Op het moment dat het gebeurt. Geen weken later.

Door zo te doen, ontstaat er bij de ander ruimte. Hij/zij voelt zich goed, waardoor ook lastige zaken besproken kunnen worden. Daar waar de waardering leeft, hoeft de schuldvraag niet aan de orde te komen. Alleen de aanpak naar beter.

### Oppakken van persoonlijke uitdagingen

In het verlengde van complimenten hadden we het ook weer over kernkwaliteiten. Als je als mens enorm gedreven bent, en in de teams zijn daarvan voorbeelden aan te wijzen, is het belangrijk om eerst even je uitdaging op te zoeken. Naast gedrevenheid plaats je dan bijvoorbeeld de kwaliteit Rust. De kwaliteit die dan wordt ingezet is "Rustige gedrevenheid". Het fanatisme valt er vanaf, zonder dat het vermogen om door te zetten en af te ronden wegvalt.

### Volledige communiceren

Hier hebben we veel mee geoefend. Een volledige communicatie bestaat uit de aspecten: Inhoud, Expressie (toon, houding, gevoel), Relatie/verbinding en Appèl. Heel vaak wordt alleen op Inhoud gecommuniceerd, waardoor communicatie weer een spel wordt van "ikke gelijk hebben". De aspecten "expressie", "verbinding" en "appèl" missen vaak. Daardoor blijft er alle ruimte over om een boodschap naar eigen inzichten te interpreteren, met als gevolg: wederzijds onbegrip. Leren volledig te communiceren, is gigantisch belangrijk voor organisaties die zichzelf willen ontwikkelen als "lerende organisaties".

- Inhoud. Vanavond laat kwam nog een vrachtwagen voor verlading binnen. Ik had dit niet verwacht, mede omdat het niet in de planning was aangegeven. De chauffeur, die van verre was gekomen, wilde graag dat de vracht direct verladen zou worden.
- Expressie. Ik *twijfelde* over wat te doen en *baalde* over deze extra klus. Ik *voelde* ook *mee* met de chauffeur en vond niet dat ik het kon maken hem de gehele nacht te laten wachten. Ik *was blij met mezelf* dat ik er voor koos de klus op te pakken.
- Verbinding. We hebben nog geen precieze afspraken gemaakt hoe we in dergelijke situaties moeten handelen. Ervaar jij dat ook zo?
- Appèl. Heel graag agendeer ik dit vraagstuk voor het werkoverleg van maandag a.s.

### Management by walking around

Ook nu weer gehoord hoe het gewaardeerd wordt dat het management zich laat zien en eenvoudige vragen stelt als "hoe gaat het?", "krijgen jullie de planning rond?", "zijn er nog problemen", "hoe kreeg je het werk van de andere ploeg overgedragen?" etc. Eenvoudige vragen, die altijd positief doorwerken in het gevoel. Er wordt immers aandacht gegeven en geluisterd naar wat er speelt. Bovendien wordt tijdens het rondlopen gezien wat er gebeurt en dat geeft legio mogelijkheden voor het geven van complimenten die ECHT zijn.

Zwolle, 11 september 2010,  
Roel Riepma.