

Leidinggevendenden hebben als taak om samen met hun team de gewenste resultaten te behalen. Die samenwerking vraagt dan ook voortdurend om hun aandacht. Maar wat kunnen leidinggevendenden doen als de samenwerking niet van de grond komt of allerlei haperingen laat zien? Wat is hun invloed wanneer de resultaten uitblijven omdat niet iedereen doet wat hij zou moeten doen in de ogen van de organisatie, van de leidinggevende of van andere teamleden?

In de dagelijkse praktijk zien we dat voor de oplossing van samenwerkingsvraagstukken vaak wordt gekeken naar de managementstijl van de leidinggevende of naar de sociale vaardigheden van de teamleden. Leidinggevendenden wordt geleerd dat inzicht in hun eigen managementstijl zal leiden tot het inspirerende leiderschap dat medewerkers nodig hebben om tot samenwerking te komen. De termen 'zelfsturende organisatie' of 'zelfsturende teams' hebben hun intrede gedaan alsof de introductie van nieuwe taal voor medewerkers de ontbrekende schakel is in het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Er worden feedback-trainingen georganiseerd alsof een haperende samenwerking vooral te maken heeft met een gebrek aan communicatievaardigheden. Dit zijn allemaal benaderingen die vertrekken vanuit de gedachte dat onze grip op samenwerking schuilt in het trainen, coachen en toespreken van medewerkers en hun leidinggevendenden. Pogingen die vooral gefocust zijn op de persoon achter het gedrag dat iemand laat zien.

Maar hebben dit soort interventies eigenlijk zin? Bereiken we ermee wat we voor ogen hadden, ook op de lange termijn? De dagelijkse praktijk toont aan dat dit meestal niet zo is en dat is in onze ogen ook te verklaren, want:



**SAMENWERKEN HOEVEN WE HELEMAAL NIET TE LEREN,
HET ZIT AL BIJ IEDER VAN ONS IN HET BLOED.**

We zijn ervoor gemaakt: aanpassen, samenwerken, de handen ineen slaan, van elkaar leren, nieuwe wegen vinden. Geen enkele primaat kan zich zo goed aanpassen en zich zo massaal verbinden als de mens. Dat heeft de evolutie ons wel aangetoond. Hoe had Homo sapiens anders de heerser kunnen worden over dieren die in fysiek opzicht zoveel sterker of gevaarlijker waren?

Onlangs kwam ons aangeboren samenwerkingsvermogen nog in z'n volle potentieel naar voren tijdens de COVID-19 pandemie. De wereld werkte volgens de spelregels die samenwerking en verbinding op grote schaal in ons naar boven haalden. We applaudisseerden voor de zorg en zagen onze scholen in korte tijd volledige online onderwijsprogramma's uit de grond stampen. Van alle kanten ontstonden initiatieven om elkaar te helpen. Allemaal zonder training.

Maar, laten we ons ook weer niet verliezen in valse hoop over onze menselijke aard, want dat zou ons slechts verbitteren. De meeste mensen deugen, daar zijn wij het hartgrondig mee eens. Maar of wij samen deugdelijke dingen dóen, dat hangt helemaal af van de omstandigheden waarin we ons op dat moment bevinden. Dus ook als we ons van een minder saamhorige kant tonen, zoals het hamsteren van levensmiddelen aan het begin van diezelfde coronacrisis, waardoor anderen voor lege winkelschappen stonden. Of op de momenten dat we toch boodschappen deden ondanks een positieve testuitslag. We kunnen er dus niet zomaar op vertrouwen dat het wel goed komt met die samenwerking. Het is de context waarin we ons bevinden die onze bereidheid tot samenwerking beïnvloedt.

Samenwerkingsproblemen zijn daarmee geen gevolg van een verkeerde leiderschapsstijl of van een gebrek aan sociale vaardigheden bij medewerkers. Samenwerkingsproblemen zijn altijd contextproblemen. En dat is vooral goed nieuws voor iedere organisatie en haar leidinggevendenden. Op de context hebben leidinggevendenden immers direct grip. Denk bij de term context aan teamsamenstellingen, bedrijfsvisies en -missies, rolverdelingen, geldende kaders, beschikbare middelen. Eigenlijk alles wat niet aan het gedrag van de medewerker zelf vasthangt. Leidinggevendenden kunnen de benodigde context zodanig scheppen, dat ons aangeboren talent voor samenwerking vanzelf aan de oppervlakte komt. Zodra ze de focus op de persoon achter het gedrag loslaten, openbaren zich concrete vragen waar ze over na moeten gaan denken:

Waarom helpt Maarten zijn nieuwe collega Robert niet? Waarom blijft het stil in de vergadering? Waarom wordt er ja gezegd en nee gedaan? Waarom wordt er steeds naar de leidinggevende gelopen om problemen opgelost te krijgen?

Wanneer we op zoek gaan naar die antwoorden komen we erachter dat ons sociaal gedrag in een groep doorlopend wordt beïnvloed door een



natuurlijke hiërarchie, de status van teamleden en bondjes tussen teamgenoten en machtspersonen. We ontdekken dat onze bereidheid tot samenwerking samenhangt met botsende belangen, belemmerende werkomstandigheden, een problematische teamsamenstelling, onduidelijkheid over doelstellingen, of het gebrek aan heldere kaders. Stuk voor stuk contextfactoren waar een leidinggevende invloed op heeft en die hij kan aanpassen. Contextfactoren die je over het hoofd ziet wanneer je maar blijft focussen op het veranderen van de medewerkers zelf.



**MEDEWERKERS ZIJN NAMELIJK NIET ZO,
MEDEWERKERS DÓEN ZO.**

Met dit boek willen we leidinggevendenden laten inzien hoe zij via contextveranderingen creatief aan de samenwerking in hun organisatie of team kunnen bouwen, zonder de medewerkers zelf of hun eigen leiderschapstijl als noodzakelijk onderwerp van de verandering te zien. Daarmee kunnen zij zichzelf én hun medewerkers vrij van schuld houden zodra de samenwerking niet goed loopt en zullen zij minder tijd kwijt zijn aan gedragsinterventies en sociale vaardigheidstrainingen die zich gewoonweg niet kunnen terugverdienen omdat de aanwezige context deze gedragsveranderingen (nog) niet toelaat. Hiermee maken we de weg vrij voor schuldvrij management. Daar gaat dit boek in essentie over, onderbouwd met toegankelijk gemaakte theorieën, uitgewerkt in praktische stappen waar direct mee van start kan worden gegaan. Een bevrijdende aanpak voor iedere organisatie en waarbij, ook niet onbelangrijk, het werk gewoon door kan blijven gaan.