

ZIEN EN GEZIEN WORDEN, DE HOLY GRAIL VOOR OPTIMALE TEAMPRESTATIE?

Als projectmanager komt u zo nu en dan in de frustrerende situatie dat teamleden onvoldoende bijdragen, niet meer zijn aangehaakt of hun eigen weg gaan. Gedrag dat de teamperformance belemmert. Een belangrijke uitdaging in projectmanagement is hoe er voor te zorgen dat alle teamleden op hun best zijn en het beste in elkaar naar boven halen. Dit artikel is het laatste uit onze reeks *Vijf Frustraties van Projectmanagers* en gaat in op de behoefte om gezien te worden en hoe u in uw projectteam met deze behoefte om kunt gaan.

Gezien willen worden is één van de krachtigste menselijke drijfveren. Het begint al in het gezin. Kinderen strijden om de aandacht van hun ouders. Vroeger was dat met meerdere broertjes of zusjes, tegenwoordig moeten kinderen wedijveren met andere bezigheden van hun ouders: werk, vrienden, sport, cultuur, persoonlijke ontwikkeling. Als we volwassen worden, verdwijnt deze behoefte niet maar worden we geacht daar zelf in te voorzien. Het sterk toenemend gebruik van sociale media laat onder andere zien hoe deze behoefte ook bij volwassenen leeft.

Als wij ons niet bewust zijn van wat we nodig hebben om aan deze drijfveer te voldoen, zullen we deze onbewust "uitleven" en dan tegenstrijdige signalen afgeven. Denk aan de

medewerker die zich veelvuldig kritisch, zelfs bozig uit. Hoe gemakkelijk is het om zijn gedrag te zien als weerstand, in plaats van als behoefte om gezien te worden?

In een zakelijke omgeving zoals een project zou je verwachten dat teamleden op een volwassen manier zelf voorzien in hun behoefte om gezien te worden. Soms kan een teamlid vanuit zijn kindbehoefte reageren, waarmee hij de projectmanager in de positie van ouder zet. Mogelijk een verleidelijke plek voor de projectmanager, maar alleen door volwassen te reageren, draagt u bij aan de ontwikkeling van uw teamlid en uw team.

Ieder mens heeft zijn eigen manier om zijn behoefte om gezien te worden te stillen. Sommige mensen zijn niet over het hoofd te zien, altijd met veel enthousiasme en energie op de



AUTEURS

MARIEKE TH. STROBBE
(marieke@strobbeontwikkeling.nl), o.a. begeleider van team- en persoonlijke ontwikkeling.

HANS VEENMAN
(hans.veenman@rogare.nl), begeleider van team- en persoonlijke ontwikkeling.

LEO DE BRUIJN
(leo.debruijn@projectsolutions.nl), project- en programmamanager.

MENNO VALKENBURG
(menno.valkenburg@tenstep.nl), projectloods, begeleider van projecten, projectleiders en -teams.

Manier van luisteren	Uiterlijke reactie (wat je zegt/ doet)	Innerlijke reactie (wat je voelt)
Empatisch luisteren	Je luistert, vraagt door op I-P-R om zowel mentaal als emotioneel te begrijpen. Je hoeft 't niet met de ander eens te zijn en wilt de ander helpen.	Je bent en voelt je werkelijk geïnteresseerd in de situatie van de ander en vraagt hoe je kunt helpen.
Oplossend luisteren	"Wat jij moet doen, is...." Je geeft advies, zonder te weten wat de ander van je verwacht.	Je herkent wat de ander zegt en voelt wat hij bedoelt. Je geeft een oplossing (die in jouw situatie werkte).
Selectief luisteren	"Ja, dat herken ik. Toen ik...." Je luistert naar de herkenning in je eigen verhaal en hoort de ander niet volledig.	Je bent meer geïnteresseerd in wat jij hebt meegemaakt dan in het verhaal van de ander.
Doen alsof	"Ja, ja" Je kunt niet herhalen wat de ander zegt.	Je bent met je hoofd en je gevoel niet bij dat wat de ander zegt.
Negeren	Je zegt/ doet niets, kijkt niet naar de ander.	Je bent niet betrokken bij de ander.

Geïnspireerd door: S. Covey, The 7 habits of highly effective people

Figuur 1. Vijf manieren van luisteren

voorgond (gele energie), anderen stellen zich dienstbaar op om de harmonie te bewaren (groene energie), terwijl weer anderen hun behoefte uiten door inhoudelijke detailvragen te stellen (blauwe energie). De mensen met veel rode energie eisen de aandacht op door hun expliciete no-nonsense houding en push voor resultaat.

De reden voor elk team om samen te komen, is vanzelfsprekend het gemeenschappelijke (project)doel. Maar om dat doel samen te bereiken, is verbinding op Relatie voorwaarde. Door de verschillen in profiel en behoefte te zien en er rekening mee te houden in uw communicatie, kunt u al snel de samenwerking in uw team verbeteren.

DE VALKUIL VAN AANNAMES

Aannames doen we allemaal; op basis van onze levenservaring denken we al snel te weten wat de situatie is, wat een ander bedoelt of nodig heeft. Hoe vaak horen we niet "Oh sorry, ik dacht dat je..." of "Het is vanzelfsprekend dat...". Ons bewust zijn van de aannames die in ons opkomen, is essentieel om onze relatie met anderen te verbeteren. Door vervolgens die aannames te checken, voorkomen we misverstanden en kunnen we ze in kansen op een betere teamprestatie omzetten.

Tijdens de aftrap van een nieuw project vroegen wij alle teamleden op te schrijven wat zij in communicatie prettig vonden, wat zij onprettig vonden en wat hun bijdrage aan het team kon zijn. Vervolgens deelden de teamleden hun verwachtingen met elkaar en werden die verwachtingen op één overzicht verzameld en opgehangen. De teamleden reageerden verrast en enthousiast: "Wat een mooie mix van kwaliteiten hebben we in ons team!", "De meesten van ons kenden elkaar al

jaren, maar ik was mij niet bewust hoe ik mijn collega's het best zou kunnen helpen!" en "Ik ging er van uit dat mijn collega's dezelfde behoefte hadden als ik, maar die aanname blijkt niet te kloppen". Gewapend met deze inzichten in zichzelf en in elkaar ging dit team enthousiast aan het werk. Toen het team na een flinke Storming in de Norming-fase kwam (Tuckman, zie ook ons artikel in Projectie 2015-03) werd het overzicht met communicatiebehoeften er weer bij gepakt; dit was één van de ingrediënten die het team richting Performing brachten.

Aannames kunt u achterhalen door vragen te stellen, goed te luisteren en te reageren op wat de ander zegt. Open vragen (vaak beginnend met "Hoe ..." of "Wat ...") leiden tot inzicht en een dialoog die bijdraagt aan de verbinding en het begrip tussen personen. Gesloten vragen (waarop het antwoord bevestigend of ontkennend is) helpen om duidelijkheid te verschaffen. Hoewel de mens over twee oren en één mond beschikt, is luisteren een vaardigheid, die voor veel mensen moeilijker is dan spreken. En helaas wordt ook in onze ontwikkeling en opleiding meer tijd besteed aan onze spreekvaardigheid dan onze luistervaardigheid. Geïnspireerd door Covey onderscheiden wij vijf manieren van luisteren (zie figuur 1). Met name 'empathisch luisteren' is een effectieve respons op de behoefte van een ander om gezien te worden en daarmee van positieve invloed op de voortgang van uw project. Toepassing van het empathisch luisteren en vragen stellen kunt u invoeren met uw team tijdens het teamoverleg. Een praktische vorm daarvoor is om bijvoorbeeld met elkaar af te spreken dat elke reactie begint met een parafrase van wat de vorige spreker gezegd heeft. Regelmatig samen stilstaan bij de vraag op welke manier er naar elkaar geluisterd wordt, draagt bij aan de bewustwording over dit fenomeen en vervolgens aan de verbetering van de samenwerking.

>

- Stap 0 Voorbereiding**
- Zorg dat u goed in uw vel zit
 - Bereid uw feedback (stap 1-4) zorgvuldig voor
 - Vind een geschikte locatie en een geschikt moment
 - Vraag wanneer de ander bereid is om uw feedback te ontvangen, maak eventueel een afspraak
- Stap 1 Benoem de observatie van het gedrag van de ander, waarover u feedback wil geven**
- Maak uw observatie concreet (plaats, tijd, gedrag), eventueel aangevuld met een korte beschrijving van de situatie waarin dit gedrag plaats vond
 - Voorkom interpretatie en oordeel
 - Vermijd labels (lui, dominant, geïrriteerd, perfect, geweldig) en generalisaties (altijd, nooit, iedereen)
- Stap 2 Beschrijf het effect dat het genoemde gedrag op u had of heeft**
- Spreek uw gevoel uit (maak eventueel gebruik van de 4 basis-emoities Boos, Bang, Blij en Bedroefd)
- Stap 3 Vraag de ander of hij zich de benoemde observatie en situatie kan herinneren, en vervolgens of hij zich het effect op u kan voorstellen**
- Geef desgevraagd extra toelichting
 - Stel gesloten vragen, deze stap is bedoeld als check op herkenning en erkenning
- Stap 4 Kom samen tot overeenstemming over de toekomst**
- Bij positieve feedback: vraag de ander of hij zijn gedrag wil voortzetten
 - Bij constructieve feedback: kom overeen hoe de ander zijn gedrag zou kunnen aanpassen en hoe u hem daarbij kunt helpen

Tijdens alle stappen geldt:

- Wees duidelijk in uw boodschap en toon respect voor de ontvanger.
- Draai er niet om heen, houd niets achter, anders doet u de ander te kort.
- Geef feedback vanuit de intentie om uzelf en de ander te laten groeien.
- Spreek namens uzelf, niet namens anderen.
- Geef positieve en ook constructieve feedback, en gebruik voor beide het zelfde format.

Figuur 2. Aanpak voor effectief feedback geven

➤



In de video hiernaast benadrukt Covey de kracht van luisteren om aan elkaar duidelijk te maken dat de ander gezien, gewaardeerd wordt. Covey refereert in deze video aan de talking stick. Door een talking stick te gebruiken,

voorkomt u dat teamleden luisteren naar het moment waarop ze het gesprek over kunnen nemen: het is met een talking stick de spreker die aangeeft wanneer hij klaar is. Mede daardoor leidt een talking stick tot meer begrip voor elkaar.

FEEDBACK IS GEZIEN WORDEN

Tijdens iedere intensieve samenwerking ontstaat frustratie over het gedrag van anderen. Te dominant, te eigenwijs, te vaak afwezig, te laat of ongeïnteresseerd. Die frustratie ontstaat doordat verwachtingen niet meer op elkaar afgestemd zijn. Feedback is een instrument om die verwachtingen weer af te stemmen.

Bij elke teambegeleiding waar wij bij betrokken worden, wordt gevraagd om een onderdeel Feedback. Teams realiseren zich dat feedback kan helpen, maar durven elkaar geen feedback te geven uit angst voor verwijdering en een breuk in de relatie. Daarmee wordt ontkend dat die breuk er al is zodra iemand feedback heeft en die niet geeft.

Die angst is begrijpelijk – en terecht zodra het gedrag van een ander besproken wordt op basis van een interpretatie of een oordeel, of op basis van informatie die via-via verkregen is.

Effectieve feedback leidt tot wederzijds begrip en verbinding. Voor zulke feedback gebruiken wij vier stappen: deel observatie, benoem gevoel, stap naar de ander, kom tot overeenstemming. In figuur 2 is deze aanpak verder uitgewerkt.

De angst voor feedback neemt u weg door met uw team de feedbackstappen door te nemen en deze gezamenlijk te ervaren. Dat laatste doen wij in een feedback carroussel: elk teamlid heeft een 1-op-1 gesprek met een ander teamlid. Feedback biedt teamleden gelegenheid zich uit te spreken als ze zich niet gezien of gewaardeerd voelen. Naast feedback geven, moedigen wij ook het feedback vragen aan. Daarmee controleert u of er een verschil is tussen de intenties en het effect van uw gedrag. De teamleden die u dit vraagt, zullen zich door uw vraag zeker gezien voelen. Door op deze manier feedback in te zetten ontwikkelen de teamleden zichzelf (door het verkregen inzicht in de impact van hun gedrag) en elkaar (door het hierdoor groeiende vertrouwen en gevoel van veiligheid in het team).

Het effectief gebruiken van feedback is de verantwoordelijkheid van ieder teamlid, feedback inzetten is een verantwoordelijkheid van de projectmanager.

U geeft het goede voorbeeld door zelf feedback te geven en er ook regelmatig om te vragen.

WAARDEREN

Recent onderzoek [Harvard Business Review, 2013] toont aan dat teams, waarvan de leden elkaar 5 tot 6 keer zoveel positieve als constructieve feedback geven, de beste performance laten zien. Uw waardering uitspreken, complimenten geven is dus niet alleen een prettige manier om te zorgen dat mensen zich gezien voelen, het draagt tevens bij aan een betere teamperformance.

Ook e-mailverkeer biedt gelegenheid de ander wel of niet te zien. Wij merken dat onbeantwoorde e-mails tot druk leiden; iemand doet een verzoek en gaat uit van een reactie – veelal zonder concreet de deadline te benoemen. Als u zo'n verzoek

in uw hoofd 'parkeert', dan vraagt dit toch 'geheugenruimte'. Wanneer u het verzoek in uw agenda allocceert en de verzoeker daarvan op de hoogte stelt, houdt u uw hoofd vrij. Als u vervolgens de verzoeker meldt wanneer hij uw reactie tegemoet kan zien, dan voelt hij zich gezien. Een voorbeeld: voorafgaand aan elke training vragen wij de deelnemers voor een bepaalde datum een intakeformulier in te vullen en aan ons te sturen. Gemiddeld ontvangen wij van de helft deze informatie op tijd, van anderen horen wij niets. Een enkele keer meldt een deelnemer dat hij niet in staat is om op de gevraagde tijd te reageren, maar op een ander tijdstip. Met de vraag of wij daarmee akkoord zijn, voelen wij ons gezien. Het is een voorbeeld van de regel "als je op Inhoud niet kunt leveren, meld je dan op Proces en Relatie".

VECHTEN, VLUCHTEN OF BEVRIEZEN

Niet gezien of gehoord worden, geen erkenning krijgen en niet gewaardeerd worden; geen reageren op verschillende manieren op deze onprettige gevoelens. Die reactie is een al jong aangeleerde reflex. Onze hersenen werken associatief en gaan op zoek naar eerdere vergelijkbare gebeurtenissen en hoe wij daar destijds op reageerden. Die reactie herhalen wij; dat proces vindt meestal volkomen onbewust plaats.

In de kern hebben we drie mogelijke manieren van reageren. We *vechten* (we gaan de strijd aan), we *vluchten* (we lopen weg of ontwijken het conflict) of we *bevrozen* (we doen niets, of blijven zelfs letterlijk stokstijf staan of zitten). Wat is uw voorkeursreactie? Welke reactie herkent u bij uw teamleden?

In de context van een project kunt u *vechten* direct herkennen; het teamlid gaat de strijd met u of anderen aan. *Vluchten* ziet u doordat het teamlid prioriteit aan andere werkzaamheden geeft; hij komt nog wel naar het overleg maar spreekt zich nauwelijks uit, houdt zich gedeisd. Het is moeilijker te herkennen als iemand *bevrozen*; de persoon wordt stil, komt moeilijk uit zijn woorden als hem iets gevraagd wordt.

Hoe reageert een teamlid als hij onvoldoende aan bod komt of als het project een richting op gaat die niet de zijne is? Wat gaat het team dan zien? Wat heeft het teamlid nodig als dit opgemerkt wordt? En wat kan hij zelf doen in dat geval? Het is van belang dat ieder teamlid zich bewust is van zijn eigen manier van reageren. In uw eerste teamoverleg kunt u uw eigen manier van reageren toelichten en de teamleden over hun typische reactie laten vertellen. Het is vervolgens de verantwoordelijkheid van ieder teamlid om zijn eigen reactiepatroon te herkennen, deze reactie te benoemen en aan te geven wat hij nodig heeft. In de Storming fase zullen de verschillende manieren van reageren voor het eerst zichtbaar worden en zal het uitspreken het ongemakkelijkst zijn. Teamleden zullen zich afvragen of de context veilig genoeg is. Naar mate zij zich meer gehoord voelen, zal het uitspreken makkelijker gaan en de vecht-, vlucht- of bevrozenreactie minder vaak voorkomen.

LEIDERSCHAP - LIDMAATSCHAP

Leiderschap en lidmaatschap bestaan bij gratie van elkaar; een team heeft er baat bij dat de behoefte van leider en leden goed op elkaar afgestemd zijn. Door denkbeeldig 'op de stoel van de ander te gaan zitten' kunt u zich bewust worden wat uw teamleden nodig hebben om zich gezien te voelen. U stelt

uzelf vervolgens de vraag: "Wat vind ik zelf prettig als ik teamlid ben in een team?"

Tijdens de begeleiding van een management team vroeg de algemeen directeur ons wat zijn team nodig had. Hij had het gevoel dat er afstand was en dat de teamleden hem niet vertelden wat nodig was om leiding aan het bedrijf te geven. Wij vroegen hem of er misschien – zakelijk of privé – een team was, waarvan hij als lid onderdeel uitmaakte. Wat vond hij zelf prettig als lid van dat team? Met groeiend enthousiasme begon hij te vertellen over het rugbyteam waarin hij speelde. Hij vertelde over de samenwerking, over de rol van de manager, coach en trainer, en wat hem zo enorm in het gedrag van die mensen aansprak. Zo realiseerde hij zich al vertellend wat hij in het leiderschap van anderen waardeerde. Hij besloot op basis van deze ervaring zijn ervaring als teamlid met zijn team te delen en vervolgens samen met hen te onderzoeken wat er nodig was in het management team. Het team voelde zich enorm gezien en de sfeer veranderde.

SAMENVATTING

Tot slot onze samenvatting van waar het bij zien en gezien worden in de context van projectmanagement om draait.

- Teamontwikkeling begint met verbinding van de teamleden onderling en met de projectmanager. Besteed bij aanvang van uw project zowel aandacht aan het doel als aan Relatie. Vertrouwen opbouwen, contact maken, elkaar zien is noodzakelijk om uw team tot performance te brengen.
- Zorg dat u zich bewust bent van de verschillende persoonlijke voorkeuren van uw teamleden, zorg dat alle teamleden die van u en van elkaar kennen. Ga daarin verder dan alleen de inhoudelijke kwaliteiten, kijk ook naar de kwaliteiten op Proces en Relatie.
- Ieder mens heeft behoefte gezien te worden. De één heeft daar meer steun van anderen bij nodig dan de ander; de één reageert bij gebrek daar aan anders dan de ander (vechten, vluchten of bevrozen).
- De ander 'zien' kunt u doen door interesse te tonen, in de persoon, in interesses en ervaringen, in argumenten en keuzes – dat doet u door te luisteren en vragen te stellen, te reageren met een vraag. Iedere persoonlijke voorkeur vraagt om een andere reactie.
- Empathisch luisteren draagt bij aan de behoefte om gezien te worden; maak gebruik van een 'talking stick' om duidelijk te maken wie aan het woord is.
- Feedback is een krachtig instrument om te zien en gezien te worden in de praktijk. Pas de stappen zorgvuldig toe.
- Om gevoel te krijgen bij de behoefte van een ander, kan het helpen om u te verplaatsen in de rol en plek van die ander (leiderschap – lidmaatschap). Het geeft u inzicht in wat nodig is. Maar de meest directe manier om de behoefte van de ander te kennen, is ernaar te vragen.
- Geef het goede voorbeeld en zoek de interactie met uw teamleden. Uw gedrag is belangrijker dan uw woorden. <

Link van QR-code: <https://www.youtube.com/watch?v=HUXi-Zc45tA>

Literatuur: Harvard Business Review, "The Ideal Praise to Criticism Ratio", By Jack Zenger & Joseph Folkman - Mar 15, 2015