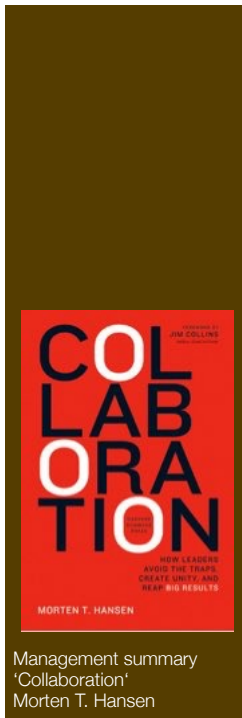


COLLABORATION

How leaders avoid the traps, create unity and reap **big results**



Inleiding

Slechte samenwerking is erger dan geen samenwerking. Mensen gaan van overleg naar overleg en het levert niets op. Tijd wordt verspild. Tijd die beter aan iets anders had kunnen worden besteed. Wie wil samenwerken, moet zorgen dat de kwaliteit van de samenwerking goed is. Goede samenwerking bevorderen, dat is de inzet van 'Collaboration'. Het verschil tussen goede en slechte samenwerking bestaat uit een set principes die Morten Hansen 'gedisciplineerde samenwerking' noemt.

Samenwerking, hoe het wel en hoe het niet moet

Intelligente managers vallen regelmatig ten prooi aan de volgende valkuilen als het gaat om samenwerken, zo stelt Hansen:

- ➔ Samenwerken in een vijandige omgeving. Samenwerking tussen divisies die een competitieve houding hebben ten opzichte van elkaar, is gedoemd te mislukken. In een sfeer waar er maar één de beste kan zijn, is de ander automatisch de verliezer. Winnaars en verliezers werken van nature niet goed samen. Interne competitie en samenwerking gaan dan ook niet hand in hand.
- ➔ Te veel samenwerken. Er is altijd wel een reden te bedenken om een meeting te beleggen. Wie altijd maar met elkaar in gesprek is, komt niet meer toe aan het vertalen van input naar concrete output.
- ➔ Overschatten van de opbrengst van samenwerking. Synergievoordelen worden vaak overschat.
- ➔ Onderschatten van de kosten van samenwerking. Om een goede samenwerking te realiseren, moeten kosten worden gemaakt. Kosten in de zin van tijd om samen te komen, maar ook kosten om onderliggende conflicten op

te lossen. Wie geen reëel zicht heeft op de kosten die gemaakt moeten worden om tot een goede samenwerking te komen, kan voor nare verrassingen komen te staan.

- ➔ Misdiagnose van het probleem. Om goed te kunnen samenwerken, moeten enkele barrières worden weggenomen. Zonder juiste diagnose, geen remedie voor het probleem. Onderzoek dus goed wat de echte oorzaak is van een gebrekkige samenwerking.

De oplossing om niet in deze valkuilen te stappen, is een framework voor *gedisciplineerde samenwerking*, zo stelt Morten Hansen. Onder gedisciplineerde samenwerking verstaat Hansen:

De leiderschapspraktijk van het goed inschatten wanneer samenwerking zinvol is en wanneer het loont om de bereidheid en de kundigheid om te samenwerken te implementeren.

Gedisciplineerde samenwerking bestaat uit drie stappen:



Samenwerking is gebaat bij een gezonde business case. Als die er niet is, dan is samenwerken niet rationeel. De eerste stap is dus te onderzoeken of er goede grond is voor samenwerking. Is dat het geval, dan ga je door naar stap twee, het diagnostiseren van mogelijke barrières. Morten Hansen onderkent vier verschillende barrières:

- * De 'not-invented-here'-barrière. Mensen staan niet open voor andermans suggesties.
- * De 'kennis-is-macht'-barrière. Mensen willen kennis delen.

- *De zoekbarrière. De juiste samenwerkingspartner is moeilijk te vinden.
 - *De overdrachtsbarrière. Mensen hebben moeite kennis onderling uit te wisselen door miscommunicatie.
- Als duidelijk is in welke mate de vier barrières aanwezig zijn, is de logische derde stap om deze barrières zo veel mogelijk weg te nemen. Hiervoor definieert Morten Hansen drie verschillende breekijzers die helpen met het verlagen van deze drempels.
- *Het eendrachtsbreekijzer. Creëer een aansprekend, gemeenschappelijk doel, articuleer het belang van teamwork en herhaal deze boodschap met grote regelmaat.
 - *Het mensen-breekijzer. Cultiveer het juiste soort leiderschap. Zet de juiste soort mensen op de juiste soort projecten. Daag leiders uit om te focussen op persoonlijk resultaat en op teamresultaat. Laat zien dat het een het ander niet uitsluit.
 - *Het netwerk-breekijzer. Bouw netwerken door de organisatie heen zodat mensen elkaar makkelijk kunnen vinden.

Stap 1: Samenwerken, doen of niet doen?

Samenwerken loont niet altijd. Net zoals je geld maar één keer kan uitgeven, kan je je tijd maar één keer besteden. Voordat je besluit een samenwerkingsrelatie aan te gaan met een andere partij, is het zaak goed te doordenken of dit de investering in tijd, geld en energie waard is.

Stap 1 is goed te begrijpen wat de rechtvaardiging is voor de samenwerking, hoe de samenwerking de performance kan verbeteren. De rechtvaardiging voor samenwerking is veelal betere innovatie door het combineren van intelligentie, betere sales (bijvoorbeeld door cross-selling) of een betere operatie door het uitwisselen van best practices.

Stap 2 is het evalueren van de voordelen van samenwerking voor de organisatie in zijn geheel.

		VERLENER VAN EXPERTISE EN DIENSTEN			
		Maritiem	Energie	Industrie	IT
EIGENAAR VAN DE KLANTRELATIE	Maritiem		Cross-selling van energie-expertise t.a.v. materiaal en testen, vuur en explosie en asset risk aan maritieme klanten (20 m.)	Cross-selling van industrie leiderschap systemen aan maritieme klanten (10 m.)	Cross-selling van IT risico-management services aan maritieme klanten (100 m.)
	Energie	Cross-selling van Maritiem Mobiel offshore platform aan energie-klanten (200 m.)		Cross-selling van geïntegreerde leiderschap-systemen aan energie-klanten (10 m.)	Cross-selling van IT risico-management services aan energie-klanten (100 m.)
	Industrie		Cross-selling van energie-expertise t.a.v. materiaal en testen, vuur en explosie en asset risk aan industrie klanten (50 m.)		Cross-selling van IT risico-management services aan industrie-klanten (300 m.)
	IT		Cross-selling van energie-technologie t.a.v. risk & reliability en testen aan IT-klanten (10 m.)		

De vraag die beantwoord moet worden, is: wat is het potentieel voor innovatie, sales en de operatie als er intern wordt samengewerkt, er vanuit gaande dat we dit goed doen? Door de verschillende business units te plotten in een matrix, kan je snel visueel inzichtelijk maken waar kansen liggen. Een voorbeeld met betrekking tot kansen voor sales-samenwerking vind je in de tabel op de linkerpagina. De blanco cellen geven aan waar samenwerking geen functie heeft. De ingevulde cellen tonen een prognose van het te behalen rendement.

Stap 3 is helder krijgen wanneer je 'nee' zegt tegen samenwerking. Stap 2 is een ruwe schets van de mogelijke opbrengsten van samenwerking. Stap 3 geeft antwoord op de vraag welke kosten er verbonden zijn aan een mogelijke samenwerking. Twee verschillende kosten moeten in ogenschouw worden genomen. Als eerste de praktische kosten van samenwerking, zoals reiskosten en dergelijke. Als tweede, en dit is de voornaamste kostenpost, de opportunity-kosten. Als je je tijd stopt in dit samenwerkingsverband, dan besteed je die tijd niet aan andere kansen. Wat is in geld uitgedrukt de waarde van de kansen die onbenut blijven door deze samenwerking aan te gaan? De opbrengsten min de kosten leveren de werkelijke business case op voor samenwerking. Als dit voldoende interessant is, zeg je 'ja' tegen samenwerking. Als de business case niet voldoende interessant is, volgt er een 'nee'.

Stap 2: Vier barrières

Samenwerking in een organisatie krijg je niet cadeau. Met het benoemen van organisatieonderdelen en het scheiden van taken en verantwoordelijkheden per onderdeel, creëer je automatisch groepen met elk een eigen identiteit en focus. Dit kan in de weg komen te staan van de focus op de doelen die de organisatieonderdelen gemeenschappelijk hebben. Organiseren is echter onvermijdelijk, je kan niet alles in één hand houden. De kunst is dan ook om individuele verantwoordelijkheid, groepsverantwoordelijkheid en collectieve verantwoordelijkheid met elkaar in overeenstemming te brengen. Vier samenwerkingsbarrières moeten overwonnen worden om dit te realiseren.

- I. De 'niet door ons bedacht'-barrière. Mensen zijn niet bereid om input te halen bij mensen van buiten de eigen groep.
- II. De 'kennis is macht'-barrière. Mensen zijn niet bereid om kennis te delen met anderen.
- III. De zoekbarrière. Mensen zijn niet in staat om de juiste mensen en de juiste kennis te vinden.
- IV. De overdrachtsbarrière. Mensen zijn onvoldoende in staat om kennis van de een naar de ander over te dragen.

De eerste twee barrières hebben te maken met motivatie. De derde en vierde barrière hebben te maken met vaardigheid en infrastructuur.

Om samenwerking te bevorderen in een organisatie, moet je eerst een helder beeld hebben van welke van de vier barrières in de weg staan van effectieve samenwerking. Een kennis-managementsysteem bijvoorbeeld, is geen oplossing voor een motivationele barrière. Een eenvoudige assesment kan helpen om een eerste indruk te krijgen van de heersende barrières in de organisatie. Zie hiervoor de onderstaande vragenlijst.

Als een barrière tussen de 20 en de 30 punten scoort, dan vormt deze barrière een serieus probleem. Barrières die scoren tussen de 10 en de 20 punten, bieden voldoende aanknopingspunten voor verbetering.

BARRIÈRE	VRAAG	1-10
Niet door ons bedacht	Zelfs als ze hulp nodig hebben, zijn onze mensen niet bereid om input van buiten de afdeling te halen.	
	Wanneer problemen zich voordoen, streven onze mensen er naar de problemen zelf op te lossen zonder hulp van buitenaf.	
	De heersende mores zijn dat mensen hun eigen problemen moeten oplossen en niet op anderen moeten leunen.	
	TOTAAL	
Kennis is macht	Onze mensen houden hun expertise en informatie voor zichzelf en willen deze niet delen over de grenzen van de afdeling heen.	
	Onze mensen zijn terughoudend om collega's van buiten de afdeling te helpen.	
	Onze mensen reageren niet of laat op telefoon of e-mail wanneer mensen van buiten de afdeling om hulp vragen.	
	TOTAAL	
Zoekbarrière	Onze mensen klagen vaak over hoe lastig het is om de collega's met de juiste kennis en expertise te vinden op andere afdelingen.	
	Experts zijn moeilijk te vinden in onze organisatie.	
	Documentatie en informatie is in onze organisatie moeilijk te vinden in de beschikbare systemen.	
	TOTAAL	
Overdrachts barrière	Onze mensen hebben niet geleerd over de grenzen heen samen te werken en 'tacit knowledge' over te dragen.	
	Medewerkers zijn niet gewend afdelingsoverstijgend samen te werken en vinden dat lastig.	
	Onze mensen vinden het moeilijk om complexe kennis en best-practices over te dragen.	
	TOTAAL	

Morten Hansen stelt drie zogenaamde breekijzers voor om de vier barrières te beslechten. Elk breekijzer wordt in de volgende paragrafen besproken. Het aantal plusjes is een indicatie van de impact van het breekijzer op het wegnemen van de barrière.

BARRIÈRE	BREEKIJZER 1: UNIFICATIE	BREEKIJZER 2: T-SHAPED MANAGEMENT	BREEKIJZER 3: SLIMME NETWERKEN
Niet door ons bedacht	+++	+++	+
Kennis is macht	+++	+++	+
Zoekbarrière		+	+++
Overdrachts barrière		+	+++

Stap 3: wegnemen van barrières

Stap drie bestaat uit drie breekijzers om barrières op te heffen en zo de weg vrij te maken voor samenwerking.

Breekijzer 1: verenigen van de mensen

Een beroemd en tevens berucht experiment uit 1954, uitgevoerd door Muzafer Sherif, laat zien hoe eenvoudig het is om mensen uiteen te drijven. Het experiment verliep als volgt: De deelnemers waren 22 11-jarige jongens die zich hadden aangemeld voor een drie weken durend zomerkamp. De jongens wisten niet dat zij deelnamen aan een experiment. Bij aankomst werden de jongens opgedeeld in twee groepen, de Eagles en de Rattlers. In de eerste week deden de jongens allerlei activiteiten, elk in hun eigen groep. Aan het einde van de eerste week waren beide groepen hecht geworden. In de tweede week begon het echte experiment. De hele week zou in het teken staan van wedstrijden tussen de twee teams. De eerste twee wedstrijden werden gewonnen door de Rattlers. Bij het verlaten van het speelveld schreeuwden ze naar de Eagles 'Jullie zijn geen adelaars, jullie zijn duiven!'. Na twee nederlagen en deze vernedering was de toon gezet. Enkele uren later troffen de Rattlers hun vlag aan. Hij was verbrand. De hele week zou gedomineerd worden door strijd, vernederingen en uiteindelijk uitmonden in vechten. Muzafer Sherif was vervolgens benieuwd of het hem zou lukken om de twee teams met elkaar te verzoenen in de derde week. De strategie van Sherif was simpel. Hij introduceerde een reeks van uitdagingen die alleen succesvol konden worden uitgevoerd als de teams zouden samenwerken. Gedurende de week nam de vijandigheid af en werden vijanden alsnog vrienden. Het experiment laat meerdere dingen zien. Als eerste hoe eenvoudig het is om competitie tussen twee groepen aan te wakkeren. Competitie die op zeer gespannen voet staat met samenwerking. De tweede les is dat het ook mogelijk is twee groepen alsnog te verenigen en succesvol met elkaar te laten samenwerken. Hiervoor zijn drie fundamentele mechanismen nodig:

1. Een gezamenlijk doel hebben. Een gezamenlijk doel waar mensen zich aan willen committeren, herken je aan de volgende vier eigenschappen.
 - Als eerste creëert het doel een gezamenlijk lot.
 - Als tweede is het doel eenvoudig te begrijpen en concreet. Er is slechts één interpretatie mogelijk en het is objectief vast te stellen wanneer het doel is gerealiseerd.
 - Als derde moet het doel emotie oproepen, het moet niet alleen het hoofd aanspreken maar ook het hart.
 - De laatste voorwaarde is dat de concurrentie plaatsvindt buiten en niet binnen de organisatie. Het doel is beter te zijn dan een buitenstaander. Het doel is niet elkaar aftroeven. Een klassiek voorbeeld van een doel dat aan elk van deze voorwaarden voldoet, was het doel van president



2. Het creëren van de cultuurwaarde teamwork. Sommigen geloven heilig in individuele verantwoordelijkheid en vrezen beperkt te worden in hun vrijheid op het moment dat teamwork wordt gepredikt. De kunst is om duidelijk te maken dat goed teamwork hand in hand gaat met individuele aanspreekbaarheid en bewegingsruimte. Bij het uitdragen van het belang van teamwork, moeten de volgende valkuilen worden vermeden:

- Teamwork gaat over samenwerken over de grenzen van de afdelingen heen en moet niet beperkt worden tot samenwerking binnen de afdelingsgrenzen.
- Wie teamwork predikt, moet zelf het goede voorbeeld geven. Laat zien dat leidinggevenden onderling ook over hun eigen schaduw heen kunnen kijken als de situatie daar om vraagt.
- Pas op dat teamwork geen dogma wordt. Teamwork doe je omdat er een rationele aanleiding voor is. Als dat niet het geval is, doe je het niet. Teamwork is een middel en nooit een doel op zichzelf.

3. Creëer een gezamenlijke taal om te spreken over samenwerking. De taal die je kiest, vormt de overtuiging. Een voorbeeld om dit te illustreren is een variant op de klassieke game: het prisoners dilemma.

		Peter's keuze	
		Samenwerken	Eigen belang
Jouw keuze	Samenwerken	Jij wint € 40,- Peter wint € 40,-	Jij betaalt de bank € 20,- Peter wint € 80,-
	Eigen belang	Peter betaalt de bank € 20,- Jij wint € 80,-	Jij wint € 0,- Peter wint € 0,-

Je speelt het spel zeven rondes. Alle rondes weet je alleen wat jij doet en niet wat Peter doet. Wanneer het spel het gemeenschapsspel werd genoemd, kiest 70% van de studenten om samen te werken, 30% kiest voor het eigen belang. Wanneer ditzelfde spel werd voorgelegd aan studenten, maar ditmaal met de naam 'het Wallstreet-spel' dan is de uitkomst radicaal anders. 70% kiest voor het eigen belang en slechts 30% kiest voor samenwerken. Hetzelfde spel, andere labels, andere resultaten. Wees je dus bewust van hoe je spreekt over samenwerking en hoe je succes definieert. Dit heeft effect op het gedrag wat je zal waarnemen in de organisatie.

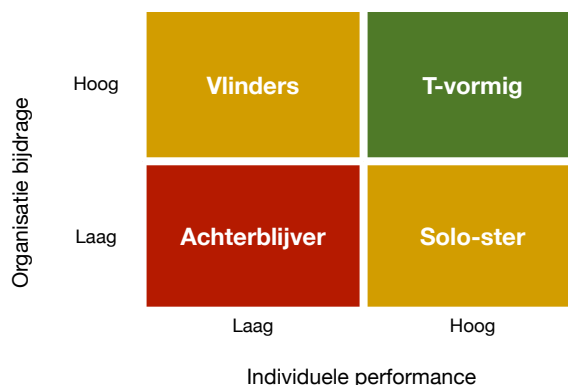
Gedisciplineerde samenwerking gaat om het vinden van een balans tussen teamwork en individuele aanspreekbaarheid. De drie kenmerken van het verenigen van de mensen, moeten ook in balans zijn.

	UNIFICATIE	IN BALANS DMV INDIVIDUELE VERANTWOORDELIJKHEID
DOELEN	Verenigd doel	Individuele doelen
WAARDEN	Teamwork	Individuele verantwoordelijkheid
TAAL	Spreken over samenwerking	Spreken over jouw persoonlijke verantwoordelijkheid

Breekijzer 2: T-vormig leiderschap

Het promoveren van mensen maakt glashelder waar je als organisatie waarde aan hecht. Wie werk wil maken van gedisciplineerde samenwerking, moet dit laten zien in het

promotiebeleid dat wordt gevoerd. Morten Hansen maakt de volgende onderverdeling tussen medewerkers.



- Het groene kwadrant rechtsboven is waar je de massa van je populatie hoopt aan te treffen. Deze mensen leveren zowel een bijdrage aan de organisatiebrede performance als een goede individuele performance. Hansen noemt dit T-vormig, omdat het mensen zijn die zich zowel horizontaal (organisatiebreed) als verticaal (individuele verdieping) bewegen.
- Vervolgens zijn er twee oranje kwadranten. De kleur oranje geeft aan dat er zowel potentie is als noodzaak tot ontwikkeling.
- In het geval van de solo-ster moet er worden gecoacht en gestuurd op het bijdragen aan de organisatiebrede doelstellingen. De solo-ster schittert graag, maar deelt het podium met niemand.
- In het geval van de vlinders moet er worden gecoacht en gestuurd op het leveren van een duidelijke individuele bijdrage. De vlinder is dan hier en dan weer daar, maar heeft niet de focus om zich op zijn individuele verantwoordelijkheden te richten.
- Het rode kwadrant linksonder is de achterblijver. Zijn organisatiebrede bijdrage is laag en zijn individuele performance blijft ook achter.

Een populatie opbouwen van T-vormige medewerkers en managers doe je door enerzijds de juiste mensen aan te trekken en anderzijds de zittende populatie te coachen en te sturen richting dit gedrag.

Bevorderen van teamplayers. Promoties, beloningen en salarisverhogingen, het zijn instrumenten die duidelijk maken wat de top van de organisatie echt waardeert. Door de waarde teamwork onderdeel te maken van de criteria op basis waarvan je wordt beoordeeld, maak je duidelijk dat teamwork er echt toe doet. Vervolgens moet de waarde teamwork concreet worden gemaakt. Wanneer presteer je onder de norm, wanneer presteer je voldoende en wanneer doe je het zo goed dat het beloond mag worden?

Belonen van prestaties kun je op vele manieren doen. Wie alleen verticale prestaties (prestaties binnen de eigen unit) beloont, promoot egocentrisch handelen. Wie alleen organisatiebrede prestaties beloont, maakt onvoldoende zichtbaar wat de individuele bijdrage is en vraagt op die manier geen extra inspanning. Denk bijvoorbeeld aan een ruime doelstelling als een winstdeling op basis van het organisatie-resultaat. De kunst is een midden te vinden tussen zowel het belonen van de individuele prestatie als het belonen van de bijdrage aan het grotere geheel, mits die bijdrage duidelijk te identificeren is.

Werven van teamplayers. Wanneer er vacatures vrijkomen, is er een uitgelezen kans om teamspelers aan te trekken. Hoe herken je een teamspeler? In een gesprek laat een teamspeler het woord 'wij' vallen en niet alleen het woord 'ik'. Een andere optie is uiteraard om referenties te vragen

en daadwerkelijk te contacteren. Doet bijna niemand, maar is o zo zinvol. Een mooie aanrader voor wie groeps-assessments afneemt: laat iedereen een presentatie voorbereiden van drie minuten. Let vervolgens op wie echt aandacht heeft voor zijn groepsgenoten en wie klapt voor de medekandidaten. Wie zich niet geïnteresseerd toont in de medekandidaten, kun je direct naar huis sturen.

Teamontwikkeling. Hoe vorm je een team om tot een team waar samenwerken de norm is? Als eerste; neem afscheid van de echte achterblijvers, dit geeft ruimte om teamspelers te werven. Beloon en stuur vervolgens op teamwork en coach de solo-sterren en de vlinders.

Breekijzer 3: Bouw netwerken

De belangrijkste mythe om te ontcrachten als het gaat om netwerken is 'hoe meer zielen, hoe meer vreugd'. Een goed netwerk wordt niet gedefinieerd door kwantiteit, maar door kwaliteit en vooral door diversiteit. Een divers netwerk vormt een brug tussen mensen en de kennis die zij hebben.

Die brug is nodig om kansen te ontdekken, kennis te delen, best practices uit te wisselen en tot nieuwe inzichten te komen. Om tot een effectief netwerk te komen, moet je de volgende beginselen in acht nemen.

KERNACTIE	VERLAAGDE BARRIÈRE	NETWERKREGEL	EFFECT
Identificeer kansen	Not-invented-here	Regel 1: bouw naar buiten, niet naar binnen.	+
	Zoekbarrière	Regel 2: bouw diversiteit, niet volume. Regel 3: bouw zwakke banden, geen sterke. Regel 4: bouw bruggen, gebruik niet steeds dezelfde gezichten.	+++
Creëer waarde	Kennis is macht	Regel 5: omsingel samen het doel, ga er niet alleen op af.	+
	Overdrachts barrière	Regel 6: schakel over naar sterk, vertrouw niet op zwak.	+++

1. Netwerken moeten er op gericht zijn verbindingen te leggen met partijen buiten de eigen afdeling, buiten de eigen business unit. Met een simpele enquête is makkelijk na te gaan in welke mate mensen contact hebben met mensen van buiten.
2. Diversiteit helpt bij het komen tot ideeën die niet direct voor de hand liggen. Denk bij diversiteit aan functionele diversiteit en klant- en productdiversiteit, maar ook aan culturele afkomst, opleidingsniveau, samenlevingsvorm en leeftijd.
3. Koester de zwakke banden. Zwakke banden zijn relaties met mensen die niet hecht zijn. Het voordeel van een zwakke band is dat het weinig onderhoud vergt zonder dat dat de relatie schade toebrengt. Deze zwakke banden kunnen de toegangspoort zijn tot andere werelden. Sterke banden zijn belangrijk, maar je kan er maar een beperkt aantal goed onderhouden zonder te veel tijd te 'verliezen'.
4. Wie toegang zoekt tot een andere wereld, die moet de bruggenbouwers durven opzoeken en niet afstappen op de gebruikelijke vertrouwde gezichten. De vertrouwde gezichten brengen je op plaatsen die je al kende. De bruggenbouwers brengen je naar de onbekende overkant.
5. Als je iets nodig hebt van een nog relatief onbekende partner, gebruik dan je andere relaties indien nodig om

- hem of haar er toe te bewegen jou te helpen. Door je directe en je indirecte invloed aan te wenden, ben je sterker.
6. Zodra de zwakke banden zijn gevormd, is het zaak deze zwakke banden zo snel mogelijk om te vormen tot sterke banden. Hoe eerder mensen elkaar echt hebben leren kennen en elkaars kwaliteiten en valkuilen kennen, hoe eerder een hechte samenwerking kan ontstaan.

Afhankelijk van de barrière die je hebt te beslechten, richt je je energie en je interventie. Om zicht te krijgen op de zwakke plekken die je netwerkkracht in de weg staan, kan je de volgende vragen als leidraad gebruiken.

MEETBAAR MAKEN VAN NETWERKKRACHT		
REGEL	INDIVIDU	ORGANISATIE
1: Bouw naar buiten, niet naar binnen.	Percentage van al je relaties die zich buiten de eigen business unit bevinden.	Aantal paren van units die goed verbonden zijn.
2: Bouw diversiteit, niet volume.	Aantal <i>verschillende</i> ideeën, vaardigheden, technologieën, expertise, etc. dat voor jou toegankelijk is via je netwerk.	Aantal <i>verschillende</i> ideeën, vaardigheden, technologieën, expertise, etc. dat voor de business unit toegankelijk is via het netwerk.
3: Bouw zwakke banden, geen sterke.	Percentage van je relaties dat zwakke banden betreft.	Percentage van cross-unit relaties dat zwakke banden betreft.
4: Bouw bruggen, gebruik niet steeds dezelfde gezichten.	Aantal bruggenbouwers dat je kent en gebruikt.	Aantal bruggenbouwers in de business unit dat bekend is en gebruikt wordt.
5: Omsingel samen het doel, ga er niet alleen op af.	Aantal keren dat je succesvol een relatief onbekende partner hebt omsingeld.	Aantal keren dat mensen succesvol een relatief onbekende partner hebben omsingeld.
6: Schakel over naar sterk, vertrouw niet op zwak.	Aantal keren dat je hebt geïnvesteerd in het bouwen van sterke relaties in cross-unit teams.	Aantal keren dat mensen hebben geïnvesteerd in het bouwen van sterke relaties in cross-unit teams.

Tot slot: een T-vormige leider worden

Drie gedragingen zijn kenmerkend voor de T-vormige leider.

- I. Herdefiniëren van succes.** Een T-vormige leider voelt zich pas succesvol als het grotere doel gerealiseerd wordt. Het eigen ego, de eigen agenda, is ondergeschikt aan het grotere doel dat wordt nagestreefd.
- II. Anderen betrekken.** Een T-vormige leider betreft anderen bij beslissingen. Waar meerdere belangen zijn overwogen, daar vindt betere besluitvorming plaats. Tegelijkertijd wordt er gebouwd aan draagvlak voor de ingeslagen weg. De T-vormige leider staat open voor andere mensen, andere meningen en andere alternatieven.
- III. Verantwoordelijk zijn.** Verantwoordelijkheid nemen is iets wat de T-vormige leider vanzelfsprekend vindt. Deze

houding verwacht hij ook van anderen. Een fantastisch voorbeeld is Carlos Ghosn die in 1999 het roer overnam bij Nissan. Hij presenteerde het 'Nissan Revival Plan' en zei dat als hij een jaar later geen resultaten kon laten zien, hij zijn ontslag zou indienen. Daarna zei hij dat het gehele management team terug zou treden als het niet succesvol bleek te zijn. Zo werd duidelijk dat hij zelf bereid was verantwoordelijkheid te nemen en dwong hij het tevens af bij de anderen.

Welke barrières kom je tegen op weg naar de ontwikkeling tot T-vormig leiderschap? Morten Hansen noemt er vijf. Honger naar macht, arrogantie, defensief gedrag, angst en ego.

Wie als leider wil weten in welke mate hij of zij T-vormig leiderschap laat zien, kan de vragenlijst gebruiken in de rechterkolom. Vul de test zelf in en haal je 360 graden feedback op bij anderen.

BEANTWOORD DEZE VRAGEN ZELF EN LAAT EEN COLLEGA-MANAGER, EEN MEDEWERKER EN NOG IEMAND OOK DEZE VRAGEN BEANTWOORDEN. DE SCHAAL LOOPT VAN 1 TOT 7. 1 BETEKENT HELEMAAL NIET, 7 BETEKENT VOLLEDIG.		
GEDRAG	VRAAG	BEOORDELING 1-7
Herdefiniëren van succes tot een groter doel.	1. Zet zijn eigen doelen op de tweede plaats en de organisatiebrede doelen op de eerste plaats.	
	2. Is niet in beslag genomen door de eigen agenda. De organisatiebrede doelen worden niet uit het oog verloren.	
	3. Wanneer mensen het niet met elkaar eens zijn, is hij in staat de mensen naar het grotere geheel te laten kijken.	
	4. Is goed in het vinden van een gedeeld belang tussen mensen met verschillende doelen en agenda's.	
	Totaal vraag 1 t/m 4:	
Anderen betrekken	5. Kan zich inleven in mensen met andere zienswijzen.	
	6. Stimuleert open discussies en debat vroeg in het proces.	
	7. Neemt zelden alleen beslissingen. Overrulet een teambesluit niet.	
	8. Vraagt zich af 'hoe betrek ik de mensen?' in plaats van 'ik vertel de mensen wat ze moeten doen.'	
	Totaal vraag 5 t/m 8:	
Is verantwoordelijk	9. Neemt verantwoordelijkheid voor fouten.	
	10. Gebruikt vaak uitdrukkingen als 'ik voel me verantwoordelijk voor...'	
	11. Staat op verantwoordelijkheidsgevoel van anderen.	
	12. Zorgt er voor dat anderen hun verantwoordelijkheid nemen.	
	Totaal vraag 9 t/m 12:	



Eva van Wijngaarden
Management Consultant. Gespecialiseerd in en gepassioneerd over Cultuur & Organisatieontwikkeling.

Samenwerken in organisaties. Het klinkt zo logisch en toch blijkt het keer op keer een uitdaging te zijn. Politiek staat in de weg. Ambities en relaties lopen door het rationele besluitvormingsproces heen en blijken krachtige invloeden te zijn. Dit boek van Morten Hansen biedt een praktisch handvat om te denken over het nut van samenwerking. Wanneer doe je het wel en wanneer doe je het niet. En het doet suggesties hoe je kan achterhalen welke barrières in de weg staan van een goede samenwerking en hoe je die barrières kan wegnemen. Dit in combinatie met eenvoudige vragenlijsten maakt het een aardig werk om in deze samengevatte vorm tot je te nemen. Kan in uw organisatie de samenwerking ook beter en heeft u behoefte aan begeleiding hierbij? Neem gerust contact met ons op, wij helpen u graag.

0 0 3 1 4 0 2 3 0 4 2 3 1 | www.cltr.nl | info@cltr.nl