

Geef helderheid

Negatieve stress

Niets zo vervelend dan dat er na een aantal maanden succesvol samenwerking opeens onduidelijkheid en wrijving blijkt te ontstaan, iets wat je niet goed kan plaatsen. We waren toch lekker op weg? Discussies krijgen een minder constructieve sfeer. Je samenwerkingspartners vertonen plotseling ander gedrag. Je proeft weerstand die er eerder niet was. Zij beginnen vragen te stellen die je niet zag aankomen. “Dit hadden we toch niet afgesproken?” “Waarom moeten we dit zo doen?” “Jij was daar toch verantwoordelijk voor?” Een bron van negatieve stress. Je moet dan alle zeilen bijzetten opnieuw de energie in de groep te krijgen, mensen weer gemotiveerd te krijgen en het vertrouwen terug te winnen.

Vaak concludeer je dat er eigenlijk al wat mis is gegaan bij met het managen van de verwachtingen. Afspraken zijn niet helder gemaakt, er was niet veel draagvlak, Er was sprake van rolverwarring, onduidelijkheid over wie welke bijdrage levert... Uiteraard is voorkomen repareren beter dan genezen. Dus bij de start had het goed ingeregeld moeten worden. Maar soms had je echt het gevoel dat de basis goed op orde was. Wat doe je op het moment dat je er achter komt dat de zaken niet lopen zoals je wilt?

Het start met de analyse: wat is het probleem? Vervolgens is de vraag wat je gaat doen: wat is de oplossing? Door helderheid hierover te scheppen kun je, samen met je samenwerkingspartners, een ‘doorstart’ maken. Een handig hulpmiddel hierbij is het model van ‘de logische niveaus.’

Niveaus van problemen en oplossingen

Indien je een probleem ervaart bij de samenwerking, dan kan het zinvol zijn om stil te staan bij het niveau waarop het probleem zich voordoet én het niveau waarop dit probleem op te lossen is.



In het bovenstaande model kun je zien dat er 8 verschillende niveaus zijn waarop problemen rondom samenwerking zich voor kunnen doen en opgelost kunnen worden. Het is een variant op het model 'de logische niveaus' van Gregory Bateson en Robert Dilts.

Toelichting op de verschillende niveaus

Om het model te kunnen toepassen is het eerst handig om de verschillende niveaus goed te begrijpen.

1. Missie en visie

Dit niveau gaat over de vraag waar we met elkaar voor staan. De missie is het fundament onder de samenwerking en de visie is de manier waarop je de missie handen en voeten kan geven. Waar geloven we in? Wat is die stip aan de horizon waar we naar toegaan? De missie en visie geven richting aan wie je bent, wat je doet en wat je wil bereiken. Het is de bron van inspiratie en motivatie, denk aan de 'Why'.

2. Doelen

Doelstellingen komen voort uit de missie en visie. Dit niveau gaat over de vraag hoe je concreet gaat maken wat je probeert te realiseren. Welke meetbare resultaten wens je te bereiken? Hoe kunnen we die resultaten meten? Doelen horen zo SMART mogelijk te zijn.

3. Werkopdracht

Doelen worden vertaald naar werkopdrachten. Dit niveau gaat over afspraken maken over de doelen die behaald moeten worden. Wat moet je opleveren en wat niet? Binnen welke termijn? Waar mag je op beoordeeld worden? Werkopdrachten zijn vaak een formeel verzoek om een bepaalde activiteit uit te voeren. Veel professionals krijgen vaak de ruimte dit zelf vorm te geven.

4. Rol

Een rol gaat om een samenhangend pakket aan taken die door een of meer personen vervuld kan worden. Dit niveau gaat over professionele identiteit. Een rol kun je op verschillende manieren invullen. Ook kan er sprake zijn rolopvattingen, bijvoorbeeld of iets wel of niet bij jou hoort. Rolverwarring ontstaat als er geen duidelijkheid is over de verdeling van de taken.

5. Persoon

Dit niveau heeft betrekking op persoonlijke overtuigingen en aannames. Het zijn oordelen over onszelf, anderen en de wereld om ons heen. Het is een scala van ideeën dat we voor waar houden en dat de basis is van ons dagelijks handelen. Wat vind jij echt belangrijk? Wat zijn je krachten? En valkuilen? Denk aan persoonlijkheidstesten, de een reageert 'rood', de ander 'blauw.'

6. Vaardigheden

Op het niveau van vaardigheden gaat het over de tools/ skills om goed de werkzaamheden te kunnen uitvoeren of een probleem op te lossen. Vaardigheden geven richting aan het gedrag. Je kunt je trainen in vaardigheden, waardoor je meer ervaring krijgt en effectiever kan worden in de dagelijkse praktijk, denk aan communicatie- of beïnvloedingsvaardigheden.

7. Gedrag

Gedrag is zichtbaar in de manier hoe wij handelen in, en reageren op onze omgeving, onszelf uiten en communiceren met anderen. Dit niveau gaat om hetgeen jouw gesprekspartners in de praktijk van jou zien en horen, wat dus waarneembaar is. Gedrag is bewust of onbewust, verbaal of non-verbaal.

8. Doelgroep

Je doelgroep is een specifieke groep mensen die je wil bereiken, waar je je doelbewust op richt, bijvoorbeeld in de samenwerking. Dit niveau gaat over de ánder. Dat kunnen inwoners zijn, je stakeholders, klanten, collega's etc. Wat willen, kunnen, weten zij? In welke context moeten zij functioneren? Welk gedrag zouden zij volgens jou het liefst moeten laten zien? Hoe kan je bij hen aansluiten?

De niveaus Missie/ Visie en Doelen spelen zich vooral op strategisch niveau af; Werkopdracht, Rol en Persoon meer op tactisch niveau en Vaardigheden, Gedrag en Doelgroep meer op operationeel niveau.

Analyse van het probleem

In een ideale situatie loopt alles, van boven naar beneden, op elk niveau gesmeerd. Er is duidelijkheid over de missie en visie, doelen zijn helder, de werkopdracht is besproken, iedereen weet zijn/ haar rol, kan dealen met zijn/ haar persoonlijkheid, en heeft de nodige vaardigheden in huis om het gewenste gedrag te kunnen vertonen richting de doelgroep.

De praktijk is weerbarstig.

Als je in de samenwerking merkt dat er sprake is van wrijving, weerstand of ander ongemak is het zinvol om te analyseren op welk niveau(s) dit zich voordoet. Interessant is dat de bron soms op een onverwacht niveau plaatsvindt. Een voorbeeld.

Een van je stakeholders (niveau doelgroep) levert niet op tijd aan. Je weet dat je haar eigenlijk hierop moet aanspreken (gedrag.) Je weet goed hoe je dat moet doen, je hebt namelijk een feedbacktraining gevolgd (vaardigheden.) Toch stel je het in de praktijk uit, je bent namelijk best conflictmijdend (persoon.) Ook twijfel je of je wel in de positie zit om de ander aan te spreken (rol.) Is het eigenlijk wel goed afgesproken dat zij moet aanleveren (werkopdracht)? Misschien heeft ze een verborgen agenda voor de samenwerking (doel). Je hebt eigenlijk geen idee of ze wel gelooft in de samenwerking en het project (missie en visie.)

Eigenlijk weet je niet precies wat er allemaal zou kunnen spelen. Problemen op het ene niveau kunnen impact hebben op de andere niveaus. Een goede analyse, bijvoorbeeld door het gesprek met haar aan te gaan, kan hierbij helpen.

Oplossing van het probleem

Hoe 'hoger', hoe moeilijker de zaken die spelen te achterhalen zijn. Wanneer je stap voor stap de niveaus van missie/ visie tot en met doelgroep afloopt, kom je te weten op welk niveau(s) zich een probleem voordoet.

Het is goed om te weten dat naarmate een probleem 'hoger' plaatsvindt, het probleem als fundamenteeler ervaren zal worden. In het geval van het bovenstaande voorbeeld is het dus belangrijk om te onderzoeken hoe 'hoog' het probleem zit. Het kan 'laag' zitten, zij kan bijvoorbeeld een issue hebben met het stellen van prioriteiten. Maar het kan ook 'hoog'

zitten, zij kan bijvoorbeeld door haar eigen organisatie gevraagd zijn om voor de vorm deel te nemen, in de wetenschap dat het project binnenkort toch afgeblazen zal gaan worden.

De oplossing van een probleem ligt bijna nooit op het niveau waar het probleem wordt geconstateerd, bijna altijd op een ander ('hoger') niveau. Verandering op een 'lager' niveau *kan* verandering op een 'hoger' niveau bewerkstelligen. Verandering op een 'hoger' niveau *zal* verandering op alle lagere niveaus bewerkstelligen. Hoe 'hoger' het niveau waarop je een probleem aanpakt, des te krachtiger en duurzamer is het effect.

Geef helderheid

Werkdruk en stress worden vaak veroorzaakt doordat bestaande problemen niet (h)erkend worden en onder de oppervlakte blijven smeulen. Zaken kunnen daardoor gaan stapelen en groter worden dan eigen nodig is. Een heldere analyse van het probleem is een goede eerste stap. Het bespreekbaar maken is een goede tweede.

Ben dus helder:

- Ben helder over jouw analyse van het probleem en de oplossing. Durf aan te geven waar je last van hebt en wat je nodig hebt. Ben transparant en open over wat je meemaakt, ziet, voelt, denkt. Durf kwetsbaar te zijn
- Geef ook helderheid over hoe jij in 'de wedstrijd zit', bijvoorbeeld wat je belangen en ambities zijn
- Geef helderheid over jouw aandeel in het probleem en in de oplossing
- Vraag of de ander zich in jouw probleemanalyse herkent, en bespreek wat er mogelijk nodig is op een 'hoger' niveau.
- Durf ook om de helderheid van de ander te vragen, bijvoorbeeld als je merkt dat je vanuit bepaalde aannames handelt. Stel een checkvraag: "ik heb het gevoel dat... Klopt het dat...?"

Opdracht

Kies één van je klussen waarbij het allemaal niet optimaal verloopt. Maak een analyse van alle niveaus, start bovenaan. Wat gaat goed? Wat niet? Wat mis je? Wat is er nodig? Waar zit jouw invloed?

Bepaal het hoogste niveau waar het probleem zich voordoet. Formuleer minimaal 1 actie om dit probleem aan te pakken, op het niveau van het probleem, of op een 'hoger' niveau.

Ga daar de komende week mee aan de slag.