

De Schaal van Samenwerking



Handleiding voor het versterken van de
samenwerking in teams

De Schaal van Samenwerking

Voor teamtrainers en teamcoaches die teams ondersteunen, en leidinggevend en teamleiders die hun team verder willen helpen.

Colofon

Eerste druk februari 2021

Auteurs: Pieter Schoe & Floor Vullings

Vormgeving handleiding: Joost Vullings

Vormgeving modellen: Janneke Tromp

Illustraties: Ankie van der Padt

Tekstredactie: Marian Schouten

Meelezers: Pieter Maas Geesteranus & Nelleke van Klaveren

Druk: Ipskamp Printing

Papier: Biotop

Letter: Depot New & Kingthings Trypewriter 2

© Copyrights:

Schaal van Samenwerking, een samenwerking tussen:

Out of Comfort | Floor Vullings | info@outofcomfort.nl

Team4Teams | Pieter Schoe | pieter@team4teams.nl

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

Woord vooraf	5
1 De Schaal van Samenwerking	7
1.1 Waarom een Schaal van Samenwerking?	8
1.2 In elke crisis of verandering zijn winnaars	9
1.3 Winnende teams en hun werkwijze	10
1.4 De Schaal in acht lagen	11
1.4.1 Drie werelden	11
1.4.2 Welk gedrag wordt er gecreëerd	11
1.4.3 Negen posities	12
1.4.4 Kijkrichting	13
1.4.5 Kenmerkend gedrag per positie	15
1.4.6 Zevenentwintig actiekaarten	16
1.4.7 Sleutels tot de drie werelden	18
1.4.8 Kenmerken van de drie werelden	19
2 Hoe kun je de Schaal uitleggen aan een groep?	21
2.1 Gebruik van de grondplaten	22
2.2 Van het midden naar de buitenzijden	22
2.3 Van Gevecht naar Flow	24
2.4 Van Flow naar Gevecht	25
3 Ontlopen	27
3.1 Waarom Ontlopen?	28
3.2 Op jezelf	29
3.3 Praten met	30
3.4 Praten over	30
4 Samenwerken	33
4.1 Waarom Samenwerken?	34
4.2 Feedback	35
4.3 Borgen	36
4.4 Flow	37
5 Overleven	39
5.1 Waarom Overleven?	40

5.2 Kritiek.....	40
5.3 Conflict.....	41
5.4 Gevecht.....	42
6 Bewegen op de schaal met 27 acties.....	43
6.1 Actiekaarten in het Overleven.....	44
6.1.1 Gevecht.....	44
6.1.2 Conflict.....	46
6.1.3 Kritiek.....	48
6.2 Actiekaarten in het Ontlopen.....	50
6.2.1 Praten over.....	50
6.2.2 Op jezelf.....	52
6.2.3 Praten met.....	54
6.3 Actiekaarten in het Samenwerken.....	56
6.3.1 Feedback.....	56
6.3.2 Borgen.....	57
6.3.3 Flow.....	59
7 Veelgebruikte combinaties van actiekaarten.....	61
7.1 Onder druk.....	62
7.2 Praten over, Ingehouden en Praten met.....	63
7.3 Kritiek, Hints en Feedback.....	64
7.4 Irritatie versus Gunnen.....	65
7.5 Op de man versus Op de taak – Kritiek.....	66
7.6 Aardig versus Eerlijk – Praten met.....	67
7.7 Mijn agenda versus Onze agenda – Feedback.....	68
7.8 Taak of team versus Taak en team – Borgen.....	69
Nawoord.....	70
Bijlages:	
• De Schaal in acht lagen.....	72
• Laag 8. Kenmerken van Overleven, Ontlopen en Samenwerken.....	74
• Laag 5. Kenmerkend gedrag op de Schaal van Samenwerking.....	77

Hoofdstuk 1 De Schaal van Samenwerking



1.1 Waarom een Schaal van Samenwerking?

Samenwerken heeft voor ons een uitgesproken positief effect, iets waar je energie van krijgt en wat iedereen uiteindelijk heel veel kan opleveren. Er wordt echter in sommige teams ook negatief of cynisch over gedaan. “Samenwerken? Wat is dat in dit team?” Mensen lopen er dan juist op leeg. En soms wordt ‘samenwerken’ zelfs geassocieerd met ‘verraad plegen’.

Samenwerken is dus nog niet zo een eenvoudig ‘containerbegrip’.

Door de jaren heen merkten we in onze rol als teamtrainers en coaches dat er weliswaar in elk team wordt ‘samengewerkt’ maar dat de manier waarop, en wat die samenwerking oplevert, nogal verschillend kunnen zijn. Wij zagen drie ‘werelden’ van verschil. En we gaven die werelden een naam: Samenwerken, Ontlopen en Overleven. Als werkwoorden, want het is gedrag. Zo is de Schaal van Samenwerking ontstaan. Op deze Schaal staat aan de ene kant de positieve ervaring die ontstaat zodra er gezamenlijke doelen zijn en men elkaar daarin ondersteunt. En aan de andere zijde het gevecht dat kan ontstaan wanneer er tegengestelde belangen spelen. Met al dan niet uitgesproken conflicten, strijd en soms zelfs vijandschap. Ook hier wordt nog steeds ‘samengewerkt’. Immers, pas zodra er geen relatie én geen taak of belang meer zijn stopt de samenwerking.

We kennen gelukkig allemaal wel momenten waarop een samenwerking ons echt energie gaf, maar ook de momenten dat we het gevoel hadden meer ‘tegen elkaar’ dan ‘met elkaar’ aan het werk te zijn. En beide ‘werelden’ kun je ook besluiten te ontlopen: om welke reden dan ook kun je besluiten een conflict uit de weg te gaan en een samenwerking te ontlopen. Zo is een Schaal met drie ‘werelden’ ontstaan: Overleven, Ontlopen en Samenwerken.

Er is al veel geschreven over goed samenwerken. Boekenkasten vol. Over conflicthantering, escalatiegraden, escaleren en de-escaleren staan ook bibliotheken vol. Maar het wordt mager als we op zoek gaan naar literatuur over ontlopen. En deze drie werelden als één geheel beschouwen en ook behandelen: dat is – voor zover wij weten – nieuw.

En belangrijk. Want een conflict kan ook tot een goede samenwerking leiden. De kans in het conflict grijpen, dan hoeft het niet altijd *lijden* te worden.

Hoe je de samenwerking kunt ondersteunen in teams, daarover gaat deze handleiding. We delen onze 15 jaar ervaring met het begeleiden van groepen graag.

● **Noot:** De Schaal is niet ‘de waarheid’. Het is een reflectie van jarenlang werken met groepen. De Schaal werkt voor ons als een routekaart om teams te helpen naar meer en prettiger samenwerken. Het is niet de complexe werkelijkheid zelf. Meer daarover in 1.4.

1.2 In elke crisis of verandering zijn winnaars

Survival of the fittest, schreef Herbert Spencer (een econoom) in 1864 na het lezen van Darwin’s *On the Origin of Species*. Spreken biologen tegenwoordig van ‘natuurlijke selectie’, survival of the fittest is in de markteconomie nog steeds in gebruik. Wat je daar ook van vindt, er is zoiets als concurrentie. Darwin stelde later dat het niet de sterkste is die overleeft, ook niet de slimste. Het is de ‘soort’ die het snelst in staat is om op wisselende omstandigheden te reageren.

In maart 2020 werd een lockdown ingesteld door de Nederlandse overheid. Ook alle restaurants moesten hun deuren sluiten. Een ongekende ingreep. Na een paar dagen al zag je ondernemers in de horeca erop reageren. Mensen in het restaurant ontvangen kon dus niet, een balie timmeren voor de ingang en afhaalmaaltijden koken kan dus wel. Gelukkig ondersteunde de overheid iedere organisatie die de deuren moest sluiten, dus werd het niet direct een slagveld voor alle getroffen, maar de creatieve reactie van enkelen op veranderende omstandigheden was opmerkelijk.

Voor ons als teamtrainers is het vooral interessant om teams te onderzoeken waarin alle teamleden en andere betrokkenen winst ervaren. Want ook deze restauranthouder kon alleen zo snel reageren omdat een team rondom de ondernemer enthousiast mee wilde gaan. En dan is er veel mogelijk! Iedereen is op een andere positie

coronaproof aan het werk gegaan, nieuwe (verpakkings)materialen zijn ingekocht, werktijden veranderd, de website is op z'n kop gezet, de pers te woord gestaan, een nieuwe menukaart gemaakt, en er is een handleiding geschreven hoe het gerecht thuis kan worden toe bereid. Buiten voor het restaurant is aan een goede markering gewerkt zodat mensen weten waar ze op afstand van elkaar kunnen wachten.

Die kennis en inzichten van goed werkende teams kunnen we gebruiken om teams en mensen verder te helpen waar het even niet zo goed lukt om doelgericht samen te werken. Soms staan problemen te veel centraal, is het grote doel uit het zicht geraakt of stapelt de werkdruk zich op. Dan helpt de Schaal van Samenwerking om inzicht te geven hoe een team weer naar samenwerking toe kan werken.

1.3 Winnende teams en hun werkwijze

Winnende teams geven aan dat het 'de samenwerking' is die hen heeft gebracht waar ze nu zijn. Elke topsportclub heeft zo nu en dan een 'gouden generatie'. Daar gebeurt 'iets' waardoor het team loopt als een trein. Is dat toeval? Gebeurt daar iets dat we kunnen vertalen naar andere teams die naar dat 'iets' verlangen? Wij denken van wel. Maar dat gaat zeker niet vanzelf. Vraag een winnend voetbalteam wat het belangrijkste aspect is geweest waardoor de winst gepakt is en je krijgt stevast hetzelfde antwoord: *"Wij waren een team!"*. Dat klinkt misschien als een open deur, maar er zit zoveel achter: aandacht, erkenning iets te kunnen bijdragen, heel veel oefening, elkaar aanspreken, aan de slag gaan met de dingen waarop je wordt aangesproken, en nog veel meer heel hard samenwerken. Misschien nog wel belangrijker: een wijze van elkaar aanspreken waar je energie van krijgt en niet te vergeten waardering voor wat er goed gaat. Allemaal bouwstenen om dat 'iets' tot iets groots te laten groeien.

Door de jaren heen hebben wij tal van inzichten in de Schaal verwerkt. We presenteren deze inzichten in 'lagen'. In totaal zijn het er momenteel acht.

1.4 De Schaal in acht lagen

De Schaal is opgebouwd uit acht lagen. Op bladzijde 72 en 73 een visuele weergave van:

1. Drie werelden
2. Welk gedrag wordt er gecreëerd
3. Negen posities
4. Kijkrichting
5. Kenmerkend gedrag per positie
6. Zevenentwintig actiekaarten
7. Sleutels tot de drie werelden
8. Kenmerken op thema per wereld

1.4.1 Drie werelden

De eerste laag geeft het onderscheid in wat wij noemen 'drie werelden'.

- Overleven
- Ontlopen
- Samenwerken

→ **Gebruik:** Deze indeling is meestal de start van een presentatie. We spreken van 'werelden' en ook van 'een wereld van verschil'. Het gedrag in elk van deze drie werelden heeft een magnetische werking. Wie vertrouwen geeft zal ook gemakkelijker als betrouwbaar worden benaderd. Wie verwijtend is, 'wind zaait', zal gemakkelijker discussie en tegenspraak krijgen en 'storm' oogsten. Wie ontloopt zal ook door anderen minder snel benaderd worden.

1.4.2 Welk gedrag wordt er gecreëerd

De tweede laag geeft aan wat door in één van deze drie werelden te verkeren groter wordt, wat het 'creëert'. Vaak kun je kiezen en in gedrag laten zien in welke van de drie werelden je wezen wilt. Soms is het goed je te realiseren waar een samenwerking toe leidt en of je spontane reactie je wel brengt waar je wezen wilt:

- Overleefgedrag creëert weerstand
- Ontlooptgedrag creëert afstand
- Samenwerkend gedrag creëert vertrouwen

→ **Gebruik:** Deze laag ondersteunt de eerste laag. Het is een soort samenvatting van het effect. De uitleg bij laag 1 kan worden bevestigd met de samenvatting van laag 2. Daarnaast werkt het vaak ook andersom: vertrouwen opent ook de deur naar samenwerking. Het is een beetje kip of ei. Dit is nuttig om te benoemen: dat het een proces is van samenwerken creëert vertrouwen creëert samenwerken creëert vertrouwen enzovoorts. Het is goed om te beseffen dat een Ontlopende of Overlevende groep nooit tot een betere samenwerking zal komen door te blijven ontlopen of overleven. Ook jij als trainer, coach of leidinggevende zal actief samenwerkend gedrag moeten laten zien!

1.4.3 Negen posities

De derde laag geeft aan welke gedragingen je in elke wereld voornamelijk terugziet.

Overleven:

- Gevecht
- Conflict
- Kritiek

Ontlopen:

- Praten over
- Op jezelf
- Praten met

Samenwerken:

- Feedback
- Borgen
- Flow

→ **Gebruik:** Dit zijn de negen posities die inhoud geven aan het soort gedrag dat we terugzien in de drie werelden. Hiermee wordt inzichtelijk wat mensen zoal doen als ze aan het Overleven, Ontlopen

of Samenwerken zijn. We gebruiken deze posities om mensen te laten herkennen waar ze zich bevinden op de Schaal en om perspectief te geven. Een goede uitleg van wat er bedoeld wordt met elk woord is van belang, want er zitten een aantal bewuste linguïstische keuzes in. In hoofdstuk twee volgt meer uitleg over de mogelijke volgorde waarin je de negen posities kunt bespreken. In de hoofdstukken drie, vier en vijf geven we meer uitleg en inhoud over de negen posities.

● **Noot:** We geven inhoud aan en maken onderscheid tussen Kritiek en Feedback. Soms spreken collega's liever over 'feedforward' tegenover 'feedback'. Ander hebben het liever over positieve en negatieve kritiek. Ook dat kan, klopt ook, maar is soms wel verwarrend. Wij hebben ervoor gekozen gebruik te maken van de tegenstelling Kritiek (in gesprek gaan vanuit een irritatie) en Feedback (in gesprek gaan vanuit een wens tot verbetering en groei). En uiteindelijk zeggen we hiermee ongeveer hetzelfde.

1.4.4 Kijkrichting

De vierde laag gaat over de mindset of 'kijkrichting' zoals wij het noemen. Je kunt je niet alleen op een van de negen posities begeven, het gaat er ook om met welke kijkrichting je daar staat:

Gericht op moeilijkheden: vaak is er dan een tegengesteld doel, een ervaren gemis of tekort, dat achter de moeilijkheid schuilgaat. De ander moet worden overtuigd van een andere kijkrichting die nodig is om de moeilijkheid te overwinnen. Als de ander datzelfde inzicht niet heeft, gaat het energie kosten om samen te werken.

Gericht op mogelijkheden: vaak is er dan een gemeenschappelijk doel, waar je samen energie van krijgt en wat richting geeft. Denken in mogelijkheden wordt dan een energieproducerende bezigheid: "Ik heb er zin in!"

→ **Gebruik:** Nadat de Schaal is geïntroduceerd met de grondplaten op de grond geeft de vierde laag inzicht in wat wij noemen de kijkrichting. Het werkt erg goed om dit ook letterlijk met je positie en kijkrichting op de schaal van grondplaten te laten zien.

‘Moeilijkheden’ heeft als kijkrichting van rechts naar links, met het Gevecht als laatste positie en Samenwerking in de rug.

‘Mogelijkheden’ heeft als kijkrichting van links naar rechts met Flow als laatste positie en Overleven in de rug.

Vanuit elke positie kun je de vraag stellen: “*Sta ik hier met een moeilijkheid, tekort of gemis in gedachten, of kan ik hier staan met mogelijkheden voor ogen?*”

Laat iemand een probleem omschrijven waar hij (of zij) tegenaan loopt. Bepaal samen op welke positie op de Schaal het probleem plaatsvindt. Laat de deelnemer daar gaan staan en vraag hem, terugdenkend aan het probleem, welke kant hij met name heeft opgekeken: richting moeilijkheden of mogelijkheden? Vraag de deelnemer of het, denkend aan het probleem, mogelijk is om richting mogelijkheden te kijken en zijn/haar probleem te herdefiniëren, met mogelijkheden in gedachten. Wat doet dit met de energie van de persoon?

Bespreek de volgende twee situatiebeschrijvingen:

“Dit zijn verschrikkelijke tijden, onze markt ligt plat en we kunnen het team niet bij elkaar krijgen om een reactie te ontwikkelen die ons weer op de been zal helpen.”

“Het is duidelijk dat we uitdagingen voor de boeg hebben als we weer op de been willen komen. Maar doordat de markt stil ligt hebben we de tijd, technologie en energie om nieuwe markten te zoeken en daar snel een aanwezigheid op te bouwen.”

Beide uitspraken beschrijven dezelfde situatie. Beide zijn volledig nauwkeurig en geldig. Verplaats je in de schoenen van een toehoorder en vraag je af hoe deze zich voelt bij elke uitspraak. Een uitspraak kan impact hebben op wat er daarna gebeurt. Het veranderen van de gedachte wordt *reframing* genoemd.

● **Noot:** Het gaat bij moeilijkheden niet over goed of fout, maar over erkenning: Deelnemers herkennen zich snel in mogelijkheden (en die zouden dan ‘goed’ zijn), maar niet altijd in moeilijkheden. “*Het is toch beter om in ‘mogelijkheden’ te denken?*”, is dan de reactie. Soms kan het helpen om je bij moeilijkheden te realiseren dat een moeilijkheid bijna altijd verband houdt met een tekort of een gemis. En dit tekort is niet altijd objectief meetbaar, maar wordt subjectief ervaren. Het tekort is wellicht niet gewenst, maar het is niet per se goed of fout. De woorden moeilijkheden, gemis en tekort gecombineerd gebruiken in een uitleg kan helpen om deelnemers te laten ervaren dat moeilijkheden bij het leven horen en dat het *erkennen* van een tekort één van de *sleutels* is om weer verbinding te voelen met degene die de moeilijkheid inbrengt, vanuit de wens dit tekort samen op te lossen en tot een betere samenwerking te komen.

● **Noot:** We hebben gekozen voor de tegenstelling *moeilijkheden* vs. *mogelijkheden*, terwijl *problemen* vs. *oplossingen* misschien wel meer voor de hand zou hebben gelegen. Echter, in conflictsituaties gaan problemen en oplossingen een negatief effect krijgen: “*Jij bent het probleem*” en “*De oplossing is: jij eruit en ik erin*” Een oplossing heeft een bevriezende werking, wordt in beton gegoten en strandt in welles-nietes. Leiden wordt lijden. Terwijl de term ‘mogelijkheden’ zachter is en meer ruimte geeft om ook in conflictsituaties alsnog te kunnen kiezen: “*Het heeft dus niet jouw voorkeur, maar het is wel een mogelijkheid*”. Bij mogelijkheden is er meer ruimte voor brainstormen terwijl een oplossing het brainstormen juist stopt.

1.4.5 Kenmerkend gedrag per positie

De vijfde laag is genummerd en beschrijft de meest voorkomende karakteristieken op elke positie. Kort samengevat:

Overleven:

1. De bom barst, escalatie volgt. [Gevecht]
2. Partijvorming, ben je voor ons of tegen ons? Wij/zij. [Conflict]
3. De ander doet het fout, men voelt zich aangevallen, op de man spelen. [Kritiek]

Ontlopen:

4. Klagen over elkaar, een proces van weerstand starten. [Praten over]
5. Ieder werkt (knetterhard) op zichzelf. [Op jezelf]
6. In gesprek met elkaar, vrijblijvende suggesties geven. [Praten met]

Samenwerken:

7. Ieder erkent zijn deel, staat open voor feedback. [Feedback]
8. Werken in verbondenheid, commitment. [Borgen]
9. Topteam, gereed om onder hoge druk te presteren. [Flow]

→ **Gebruik:** Deze laag is eigenlijk een nadere uitwerking van de vorige vier lagen. Hij kan gebruikt worden wanneer iemand nog helemaal geen kennis heeft van de Schaal, bijvoorbeeld in een acquisitiesprek, om een snelle eerste indruk te geven. Maar we gebruiken deze laag ook tijdens of na trainingen om de deelnemers een samenvatting/naslagwerk mee te geven. Daarnaast kun je er, door de link met de negen cijfers, allerlei werkvormen mee doen die een team verder kunnen gaan helpen.

● **Noot:** We hebben deze laag ook rondom op een mok geprint. Dat geeft goed weer dat mensen die op één van de posities staan maar een beperkt blikveld hebben. Ben je in Conflict met elkaar dan is Samenwerking letterlijk 'uit beeld'. Men kiest er zelfs niet langer voor om in gesprek (positie: Praten met) te zijn "omdat praten niets oplevert". Als iemand goed samenwerkt gebeurt hetzelfde. Vertrouwen in elkaar maakt het ondenkbaar (en onzichtbaar) dat een Conflict of Gevecht ook een optie kan zijn.

1.4.6 Zevenentwintig actiekaarten

De 27 actiekaarten zijn opties voor gedrag die horen bij de negen posities gecombineerd met de kijkrichting. Zo heb je op de meeste posities gedrag dat te zien is wanneer de kijkrichting gericht is op moeilijkheden en gedrag dat te zien is wanneer de kijkrichting gericht is op mogelijkheden. Daarnaast is er vaak ook gedrag dat er juist voor zorgt dat je op de positie blijft waar je dan bent. Zo ontstaan er dus drie

mogelijke opties voor gedrag bij elke positie. Ze geven meer diepgang aan het gedrag per positie en helpen om van 'herkennen waar je bent' naar 'verkennen wat je anders kunt gaan doen' te komen.

In hoofdstuk 6 vanaf blz. 43 vind je een uitgebreide beschrijving van de 27 acties en een aantal voorbeelden van veel gebruikte combinaties van deze kaarten.

→ **Gebruik:** Zodra je enkele van de 27 kaarten omdraait roept dat een nieuwsgierige reactie op: "*Ho, het zijn er veel meer!*". De ervaring heeft ons geleerd dat ze het beste werken als je je beperkt tot vier tot zes actiekaarten per training. Op die manier geef je diepgang en kunnen mensen het onthouden. Gebruik je er meer dan wordt het teveel en vaag.

De kaarten zijn om praktische en inhoudelijke redenen verdeeld in twee kaarten onder de positiekaart (de onderkaarten) en één kaart boven de positiekaart (de bovenkaart). Op bijna alle posities geven de onderkaarten acties aan die je naar een andere positie op de Schaal brengen, aangegeven met een kleur. De bovenkaart geeft een actie aan die je op dezelfde positie houdt of het is een woord dat meer inhoud geeft aan wat er op die positie speelt.

We gebruiken de kaarten om te ondersteunen in een casus waarin een deelnemer voor een keuze staat. De deelnemer stelt vast: "*Ja, eigenlijk is het niet Feedback, maar Praten met...*". De kaarten onder Praten met (blz. 54) kunnen dan inzicht geven in waar de deelnemer voor staat en wat voor hem of haar Eerlijk zijn gaat inhouden. In de toelichting over wat Praten met dan feitelijk doet kan ook de bovenkaart behulpzaam zijn met daarop Hints als onderscheidend verschil met Feedback. Bij een Hint laat je elkaar vrij: "*Zie maar wat je er mee doet*", terwijl een goed feedbackproces leidt tot concrete afspraken: "*Wat doe jij en wat doe ik?*"

We gebruiken deze 27 kaarten voornamelijk wanneer we tijd hebben met een groep en de diepgang zoeken, maar ook in de uitleg van de Schaal om bepaalde voorbeelden duidelijker zichtbaar te maken. Ze kunnen ook ondersteunend werken bij de uitleg over kijkrichtingen op de verschillende posities.

1.4.7 Sleutels tot de drie werelden

Elke 'wereld' kan versneld worden bereikt door een aantal sleutelgedragingen. Laag 7 beschrijft negen sleutels:

Overleven leidt tot ergernis, dit zijn de sleutels:

- Oordelen
- Strijden
- Escaleren

Ontlopen leidt tot stagnatie, dit zijn de sleutels:

- Overleggen
- Overwegen
- Afschuiven

Samenwerken leidt tot enthousiasme, dit zijn de sleutels:

- Waarderen
- Oppakken
- Erkennen

Erkennen wordt bedoeld in de zin van: *"Inderdaad, ik heb wat te doen"*. Of richting een ander als: *"Ja, ik zie het en begrijp het dat je je gepasseerd voelt door deze maatregel"*. Zo kan Erkennen dat je iets te doen hebt leiden tot waardering van de ander, maar ook andersom, waardering/erkenning krijgen kan er toe leiden dat je energie krijgt om jouw deel te erkennen.

Voor zowel Overleven, Ontlopen als Samenwerken geldt dat er geen volgorde zit tussen de drie bijbehorende sleutels. Elke actie kan één van de andere twee acties oproepen. Zo kan strijden leiden tot escalatie en ook tot oordelen. En overwegen leiden tot overleggen, maar ook tot afschuiven.

Uiteindelijk leiden de drie acties per 'wereld' tot iets, samengevat in ergernis, stagnatie en enthousiasme. Deze drie kernwoorden kunnen aangevuld worden door de deelnemers.

● **Noot:** Enkele aanvullende opmerkingen:

Ergernis:

Wie vanuit ergernis reageert zou een oranje waarschuwinglampje moeten zien branden. Wie Feedback wil geven vanuit ergernis slaat een belangrijke stap over: ergens diep achter de ergernis zit een overkoepelend doel, een doel dat vrijwel uit beeld is. Er zijn vele wegen naar Rome. Maar het doel is wel Rome. Is het niet verstandiger om vanuit dat doel te reageren en op basis van argumenten de juiste weg te bepalen in plaats van te oordelen, strijden of escaleren? Feedback vanuit ergernis zal bijna altijd als Kritiek worden opgevat.

Stagnatie:

Je kunt 'overleg' toch moeilijk 'stagnatie' noemen? Toch noemen we dit hier zo. Overleg kan leiden tot actie, maar het is de actie die weggaat van de stagnatie, niet het overleg zelf. Als het bij overleg blijft, volgt onafwendbaar stagnatie. Ontlopen kan lange tijd goed werken voor teams: ieder werkt op zichzelf. Maar wanneer de werkdruk toeneemt of er nieuwe uitdagingen op het pad van het team komen is een aanpassing noodzakelijk om verder te komen. Anders zal door stagnatie de druk toenemen en het team uiteindelijk verzanden in een Overlevende situatie of ophouden te bestaan.

Enthousiasme:

Als het gezamenlijke doel helder is en teamleden van elkaar merken dat ze er samen voor willen gaan, dan ontstaat vaak enthousiasme. Enthousiasme om te onderzoeken wat er nodig is om het doel te bereiken, enthousiasme om zaken op te pakken en enthousiasme omdat er waardering en groei is.

1.4.8 Kenmerken van de drie werelden

De achtste laag is een bijzondere laag. Ooit hebben we deze laag uitgewerkt vanuit laag 1, meer lagen waren er toen nog niet. Dus vanuit Overleven, Ontlopen, Samenwerken onderzochten we allerlei aspecten die in elk van de drie werelden anders uitwerkten. Zo heeft humor een andere functie in het Overleven (scherp en cynisch op de man), Ontlopen (afleidend van het doel) en Samenwerken (spontaan, prikkelend, lerend).

SCHAAL VAN SAMENWERKING™

OVERLEVEN
creëert weerstand

ONTLOPEN
creëert afstand

SAMENWERKEN
creëert vertrouwen

gevecht	conflict	kritiek	praten over	op jezelf	praten met	feedback	borgen	flow
1 De bom barst, elkaar beschadigen	2 Partijvorming, wij-zij denken	3 De ander doet het fout, irritaties	4 Klagen over elkaar, roddelen	5 Ieder werkt op zichzelf, ingehouden	6 In gesprek met elkaar, vrijblijvende hints	7 Ieder erkent zijn deel, staat open voor feedback	8 Verbondenheid, commitment	9 Topteam, gereed om onder druk te presteren
Medewerkers zitten in elkaars allergie. De werker-houdingen raken verziekt. Reorganisatie, ontslag of overplaatsing lijken onvermijdelijk.	Je bent voor of je bent tegen. Op de man spelen, zondebokmechanisme: één persoon krijgt de schuld. Conflicten volgen elkaar op.	De kritiek is op de persoon. Gemaakte fouten worden ontkend; "Niet mijn fout, jouw fout". Men eist 'professionaliteit'. Een afrekenuur dreigt.	Roep om verbetering bereikt niet de juiste persoon. De ander achter zijn rug om beschuldigen. Kwaadspreken. Onprettige verwittende en een onveilige sfeer.	Terrughoudend zijn is kenmerkend. Een andere kant opkijken. Roep om leiderschap. Geen hulp bieden en durven vragen (iedereren is al zo druk). Conflictrijdend. Burn out.	Men hecht aan individuele vrijheid. De afstemming is vrijblijvend: Men leert individueel van gemaakte fouten. Lage verantwoordelijkheid. Men blijft aardig en respectvol.	Men leert samen van feedback. Er is groei, energie, vertrouwen en veranderbaarheid. Van fouten leert men samen. Bruisende open dynamiek. Eigenaarschap.	Hierdoor ontstaat wederzijdse verantwoordelijkheid. Waardering voor leiders bijdrage. De sfeer is open en lerend van hoog tot laag. Men gunt elkaar creatieve ruimte.	Ieder kent zijn eigen rol perfect. Successen worden gevierd. Leren van de situatie gaat vanzelf, omdat ieder teamlid de taak centraal zet en dienstbaar is aan het geheel. Tijd om te scoren.
Ook: vechten voor je rechten. Rechtspraak, met ruimte voor bemiddeling.	Ook: het onderliggend probleem wordt op tafel gelegd, stagnatie opgeheven.	Ook: kritiek op de taak gericht- kan zelfinzicht en een leerervaring bieden.	Ook: advies vragen over hoe je het contact met iemand kunt verbeteren.	Ook: men werkt knetterhard en doet z'n eigen ding. Observerend.	Ook: men geeft elkaar vrijblijvend advies (en daarmee ruimte).	Ook: een stap voor stap proces waarin een lange adem loont.	Ook: specialisatie waarin men ieder zijn passie gunt, waarvan iedereen energie krijgt.	Ook: inzet, geloof in eigen kunnen, stressbestendig, honger naar continue verbeteren.

Dat werkt dus twee kanten op: kan ik deze humor ontvangen als prikkelend en lerend of alleen als scherp en cynisch op de man? Voel ik me onderuitgehaald of leer ik er ter plekke van...? De ontvanger bepaalt hier (feitelijk) of dit Samenwerkend of Overlevend is. *"Trek het je niet zo aan, het was maar een grapje"* doet daar niets aan af, of maakt dat het Ontlopend wordt en de boodschap en Feedback verloren gaan.

Dit was het voorbeeld van humor, maar zo zijn er veel meer onderwerpen waarbij je zou kunnen onderzoeken hoe die er per wereld uit zien. Wij hebben dat in het verleden met heel veel groepen gedaan. Door gewoon de vraag te stellen welk gedrag ze allemaal zien in het team en in welke wereld dat dan thuishoort. Vervolgens kun je dat groeperen op thema en ontstaat er een fantastisch overzicht van gedragingen in de verschillende werelden. Op bladzijde 74 vind je een invuloefening met daarin de meest voorkomende thema's per wereld uitgewerkt.

→ Gebruik:

- Je kunt de invuloefening achterin de handleiding gebruiken tijdens het observeren van een groep. Dan helpt het je om gedrag te duiden en inzicht te krijgen in waar een groep functioneert op de Schaal.
- Je kunt de invuloefening ook kopiëren en laten invullen door de deelnemers van een training. Vraag ze dan om een situatie in gedachten te nemen waar zij last van hebben. In welke van de drie werelden ervaart men dat de ander zich bevindt? En waar denk je dat je jezelf bevindt in die situatie? Per thema/regel komen er dan twee kruisjes, één voor jezelf en één voor de ander. Na het invullen kun je de kruisjes in de kolommen optellen. De oefening geeft Overlevende teams per thema/regel een alternatieve wijze van samenwerken. Het kan ze inspireren om daar ook zelf vaker gebruik van te gaan maken. Je kunt deze oefening ook als PDF bij ons opvragen.
- Ooit vroegen we groepen zelf om positief gewenst gedrag en ongewenst gedrag te noemen. De trainer noteerde die dan op een flipover in de drie kolommen van Overlevend, Ontlopend en Samenwerkend gedrag. Dat is nog steeds een hele bruikbare werkvorm, de groep maakt dan haar eigen 'invuloefening' om later te checken!
- Of je knipt het bestaande schema in stukjes en laat de deelnemers de juiste stukken bij elkaar zoeken.

Je las het eerste hoofdstuk van
De Schaal van Samenwerking.
De handleiding met alle zeven
hoofdstukken is te bestellen op:

[https://schaalvansamenwerking.nl/
producten-en-diensten-2/](https://schaalvansamenwerking.nl/producten-en-diensten-2/)

SCHAAL VAN SAMENWERKING™

