

De mindset van een verbinder

Focus op balans, afstemming en integratie

Zou je door een andere focus en een andere manier van denken de kans op succes kunnen verhogen? In het praktijkonderzoek 'verschil maken als verbinder' draaide het om de mindset van projectmanagers en de beleving van teams. Het achterliggende idee: succes maak je samen door te werken vanuit verbinding.

AANLEIDING

De meeste projectmanagers zijn intrinsiek gemotiveerd, omdat het eindresultaat ertoe doet. Zij weten dat elk project mensenwerk is. In de kern richten projectmanagers zich op het organiseren van werk en het verbinden van mensen. Dit geeft samenhang in de gezamenlijke taak (taakcohesie) en in de onderlinge relaties (sociale cohesie).

Ook de teamleden van een project zijn in de basis gemotiveerd door eindresultaten. Velen zoeken goede onderlinge afstemming, plezierige samenwerking of de ruimte om je eigen werk te doen. Succesvolle teams zetten in een zo kort mogelijke tijd en met zo min mogelijk inspanning bestendige resultaten neer.

In de praktijk lopen vele projecten uit in tijd of qua kosten. Menig projectmanager ervaart hoge werkdruk en heeft moeite om teamleden in beweging te houden. Vooral in samenwerkingen tussen organisaties hebben die geen tijd of energie om afgesproken taken goed af te ronden. Voor een deel is dit alles toe te schrijven aan menselijke succesfactoren zoals samenwerking, leiderschap en lerend vermogen.

Projectmanagers van succesvolle teams lijken in het algemeen meer aandacht te hebben voor de onderstroom van een project en vinden de verbinding tussen mensen minstens net zo belangrijk als de structuur of methode. Projectmanagers zijn in de kern dus verbinders.

Dit is de aanleiding voor het praktijkonderzoek, waaraan meer dan 500 professionals in 60 organisaties meewerkten. Het Instituut voor Eclectische Psychologie en Ruysdael begonnen dit onderzoek in 2015 om een bijdrage te leveren aan een gezonde en duurzame manier van werken. Dit vanuit de visie dat gedrag voor een groot deel ontstaat vanuit de manier hoe we 'ingesteld staan' en de werkelijkheid beleven.

De mindset van een verbinder gaat over onze focus en onze manier van denken, voelen en handelen. Met een optimale mindset geeft samenwerking je energie en ontstaat er een betere kwaliteit van uitkomsten.

AANPAK

Het vertrekpunt voor de aanpak was het Ruysdael praktijkkader voor duurzame innovatie (figuur 1). Hierin is het principe dat individuen en groepen elkaar zowel in de bovenstroom (gedrag, structuur, processen) als onderstroom (drijfveren, beleving, cultuur) continue beïnvloeden.

Tijdens vergaderingen werd informatie verzameld over de mindset van de verbinder en de beleving van twee soorten teams: hechte teams (projectteams, agile teams, operationele teams) en losse teams (ketenoverleg, samenwerking van organisaties of afdelingen).



Figuur 1: Praktijkkader voor duurzame innovatie

Hiervoor gebruikte het onderzoeksteam twee bewezen instrumenten:

- Mindsonar® inventariseert in een gegeven context de mindset van de verbinder in termen van drijfveren, criteria en denkpatronen.
- De a2Results® Team app geeft een teamprofiel waaruit blijkt hoe unaniem de teambeleving is over vijftig markers en zeven succesfactoren (figuur 2).



Figuur 2: Succesfactoren

Vervolgens is 'de optimale mindset van een verbinder' opgesteld met een Triple Focus indeling (Senge en Goleman). Deze indeling bestaat uit aandacht voor zelf(bewustzijn), sociale interactie en systemische afhankelijkheden in het grotere geheel (figuur 3).

Tenslotte zijn de conclusies getoetst met projectmanagers en met professionals uit zowel de Mindsonar®- als a2Results®-community.



Figuur 3: Triple focus

BELANGRIJKSTE CONCLUSIES

1. Duurzaam samenwerken is nog ver te zoeken. Teams werken nog niet op een optimale wijze. Teamleden verspillen energie door onvoldoende te anticiperen en niet in een flow te werken.
2. Er is een aantoonbaar verband tussen de mindset van de verbinder en de beleving van het team. Dit verband bestaat uit denkpatronen waarmee je de taakcohesie en sociale cohesie beïnvloedt.
3. Een Triple focus (zelf, interactie, grotere geheel) draagt bij aan duurzame samenwerking.

Conclusie 1: Duurzaam samenwerken is nog ver te zoeken

De teambeleving (figuur 4) toont aan dat er nog een weg te gaan is voordat we menselijke energie duurzaam benutten. Samengevat blijken de meeste professionals sterk gemotiveerd zijn doordat het eindresultaat ertoe doet en ze herkennen hoe zij daaraan bijdragen. Zij verliezen echter energie in de interactie met anderen en worstelen met hun eigen balans.

- 76% is gemotiveerd door een zinvol eindresultaat. Er is een zekere focus op het grotere geheel want 48% weet hoe het persoonlijke werk daaraan bijdraagt en 44% vindt dat teamkeuzes daarop gebaseerd zijn.
- 47% van de teamleden mist een natuurlijke flow van activiteiten. De oorzaak? Beperkte team focus, geen gedeelde betekenis, onvoldoende afstemming en een te sterke controle uit de omgeving van het team.
- 49% ervaart dat we te weinig samen leren over de onderliggende oorzaken van problemen. Het gevolg? Teams anticiperen onvoldoende.
- 37% ervaart een ongezonde balans tussen verwachtingen en realiteit. Zij denken onvoldoende hulpbronnen te hebben om het doel te bereiken. Onder andere doordat teamleden te weinig initiatief nemen en elkaar onvoldoende versterken.

Succesfactoren	Succesmarkers				
Collectieve context	Gedeelde visie	Samenhang deelresultaten	Afhankelijkheid eigen taak	Eindresultaat motiveert	Grote plaatje naar taak
Co-creatie	Kennisbewust	Vooraf afstemmen	Flow van activiteiten	Elkaar inspireren	Samen willen verbeteren
Gezamenlijk leiderschap	Krachtig en bevoegd	Initiatief nemen	Team focus	Interactie stimuleren	Elkaar versterken
Interpersoonlijke communicatie	Openheid	Inleven	Elkaar begrijpen	Informatie praktisch vertalen	Gedeelde betekenis
Leren en kennisdeling	Regelmatig verbeteren	Anticiperen door leren	Onderliggende oorzaken	Kennis hergebruiken	Samen leren
Aanpassingsvermogen	Energie door wisselwerking	Voldoende hulpbronnen	Balans verwachting realiteit	Flexibele groep	Optimale sturing
Authentiek handelen	Mijn bijdrage	Kiezen vanuit het geheel	Balans waarden	Prioriteiten stellen	Interactie verbeteren

Legenda

- grote spreiding
- meer dan 35% ondergemiddeld tevreden
- meer dan 35% bovengemiddeld tevreden

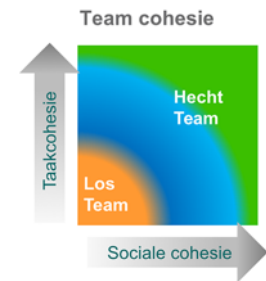
Figuur 4: Teambeleving 500+ professionals

Bovenstaande conclusies geven aan waarom het zo belangrijk is dat projectmanagers, of meer algemeen alle verbinders, zorgen voor taakcohesie en sociale cohesie. Zonder die cohesie verspillen we menselijke energie.

Conclusie 2: Er is een aantoonbaar verband tussen mindset en beleving

Er is een aantoonbaar verband tussen de mindset van de verbinder en de beleving van het team. Dit verband bestaat uit denkpatronen waarmee je de cohesie in een team beïnvloedt.

Cohesie is een synoniem voor samenhang en verbinding. Teamcohesie is de mate waarin de teamleden zich verbonden voelen met het team en het doel. De teamcohesie bestaat uit twee soorten: taakcohesie (verbonden door het doel) en sociale cohesie (verbonden door de onderlinge relaties). Er zijn twee teamcontexten onderzocht: 'hechte teams' (hoge taak en sociale cohesie) en losse teams (lage taak en/of sociale cohesie).



Figuur 5: Teamcohesie

Mindsonar® inventariseert dertien denkpatronen, zoals de volgorde waarin je informatie verwerkt (grote lijnen versus details) of wiens criteria je gebruikt bij keuzes (interne of externe referentie). Deze denkpatronen kun je in de praktijk 'instellen' door bepaalde activeringsvragen. Zoals bijvoorbeeld voor het activeren van de externe referentie: 'Wat vinden anderen belangrijk?'

Onderstaande denkpatronen hebben een aantoonbare invloed op de teamcohesie. Deze invloed is situationeel (hechte/losse teams en fase van het project).

De taakcohesie neemt toe naarmate de verbinder meer aandacht heeft voor het verband tussen externe maatstaven (benefits) en details van de operationele (project) beheersing. In specifieke situaties hebben ook andere denkpatronen invloed:

- In hechte teams helpt het als de verbinder proactief is en de meer algemene concepten praktisch vertaalt naar de operationele activiteiten.
- In losse teams ontstaat meer taakcohesie door goed afbakening van autonome taken en samenhangende afstemming.

De sociale cohesie in het team neemt af als de verbinder te veel gericht is op zijn of haar eigen criteria en doelen, te sterk zelf de controle wil houden, te veel op details let, te conceptueel communiceert en/of te weinig met de groep bezig is.

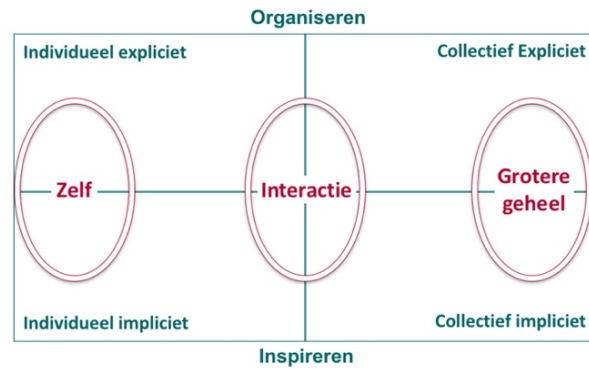
De sociale cohesie neemt toe als verbinders voldoende aandacht geven aan de samenhang van externe verwachtingen en criteria. Vooral als zij zich in grote lijnen richten op de toekomstige beïnvloeding vanuit het grotere speelveld.

Wanneer de verbinder sterk op zijn of haar eigen doelen is gericht, dan heeft dat in verschillende settings een ander effect. In hechte teams neemt de sociale cohesie af, maar in losse teams neemt de sociale cohesie juist toe. Vooral als de verbinder een 3S mindset (stapsgewijs, samenhangend, samen) gebruikt en werkt vanuit een gedeelde betekenis.

Conclusie 3: Een Triple focus draagt bij aan duurzame samenwerking

In de zoektocht naar een 'optimale mindset van een verbinder' blijkt dat het altijd een contextueel vraagstuk is. Met andere woorden: optimaal betekent dat je de vaardigheid hebt om te herkennen welke mindset optimaal is in een bepaalde setting. We kunnen onze mindset anders 'instellen' door te *re-focussen* met een eenvoudige 'activeringsvraag'. Wanneer bijvoorbeeld tijdens een overleg de interactie tussen de teamleden niet effectief is kun je re-focussen met twee vragen: 'wat vindt ieder van ons persoonlijk belangrijk in dit vraagstuk?' en 'welk verband hebben de antwoorden?'

Het onderzoek heeft een leermodel opgeleverd voor verbinders en andere professionals. Het bestaat uit drie focuspunten: zelf, interactie met anderen en het grotere geheel. Het geeft voor elk focuspunt aanwijzingen over effectieve denkpatronen.



Figuur 6: Leermodel optimale mindset

Focus op zelf

Verbinders hebben een innerlijke balans. Zij werken met een heldere intentie en voelen zichzelf verantwoordelijk en krachtig. Verbinders hebben vooral aandacht voor mensen, mogelijkheden, overeenkomsten en verbanden. Zij houden overzicht tijdens de actie. Uit de diepte-interviews bleek dat er accentverschuivingen zijn in de verschillende contexten:

Hechte teams	Losse teams
De verbinder is gericht op specifieke details en acties en heeft het gevoel samen praktisch bezig te zijn.	De 'verbinder' is gericht op een ambitie, zoekt mogelijkheden, heeft een idee als richtpunt en kan dat alles verbinden met referentie-ervaringen.
De verbinder is gericht op een stabiele samenhangende collectieve context waarin de dagelijkse praktijk voldoende overeenkomt met afgesproken doelen.	De 'verbinder' is gericht op mensen en werkt vanuit een verbindend kader. Hij of zij heeft het gevoel er zelf toe te doen en ruimte voor eigen initiatief te hebben.

Focus op interactie

Verbinders zijn meesters in afstemming. Tijdens de interactie met anderen schakelen ze snel en effectief op vele vlakken. Zij zorgen voor verbinding terwijl ze stapsgewijs specifieke verschillen uit de weg ruimen of deze juist gebruiken voor het bereiken van doelen. In de communicatie en kennisdeling weten ze concepten te vertalen naar samenhangende praktische toepassingen die aansluiten bij de beleavingswereld van anderen. Uit de diepte-interviews bleek dat zij in verschillende contexten de interactie op een andere manier trachten te verbeteren:

Hechte teams	Losse teams
<p>De verbinder wil actief de beelden en meningen van anderen in een praktische collectieve context plaatsen, die richting geeft aan toekomstig handelen.</p> <p>De verbinder is niet te veel bezig met globale doelen, maar heeft juist aandacht voor het samen stapsgewijs oplossen van specifieke problemen.</p> <p>De verbinder 'schakelt' effectief tussen aandacht voor zichzelf en de ander én benoemt zowel verschillen als verbanden. Er ontstaat meer cohesie door inhoudelijke samenhang en het combineren van diverse meningen.</p>	<p>De verbinder wil op verschillende manieren specifieke gezamenlijke doelen en problemen benoemen, deze plaatsen in de bestaande collectieve context en rekening houden met afspraken over aanpak, afstemming en autonomie.</p> <p>De verbinder is gericht op het verbinden van mensen, inhoud, heden en toekomst.</p> <p>De verbinder 'schakelt' effectief tussen aandacht voor enerzijds de grote lijn/proces en anderzijds de specifieke opties. Hiermee stimuleert hij of zij in een overleg gezamenlijke mogelijkheden.</p>

Focus op grotere geheel

Verbinders borgen de integratie met het grotere geheel en hebben oog voor informatie uit de omgeving van het team. Zij hebben een actieve rol in het 'schalen van de ambitie' in wisselwerking met die omgeving. Uit de diepte-interviews bleek dat het 'schalen' in hechte teams meer een interne teamfocus heeft en in de losse teams meer op de omgeving gericht is.

Hechte teams	Losse teams
<p>De verbinder maakt de juiste keuze voor wat betreft zijn eigen daadkracht (snel handelen versus beschouwen) en weet in welke verhouding (of op welk moment) er gezamenlijke aandacht nodig is voor het waarom, het wat of het hoe.</p>	<p>De verbinder heeft aandacht voor:</p> <ul style="list-style-type: none">• het doseren van zijn eigen daadkracht (snel handelen versus beschouwen);• het gepast schalen van de ambitie (doelen versus problemen, verandering versus stabiliteit);• het met de groep kiezen van de geschikte mix van afstemming en autonomie.

ACHTERGROND

Auteur



Rien van Leeuwen
Innovatiebegeleider
bij Ruydael

Bijdragen aan het praktijkonderzoek

- IPMA Nederland stimuleerde deelname van professionals uit de IPMA-community.
- Dr. Jaap Hollander van het Instituut voor Eclectische Psychologie toetste de Mindset resultaten, stelde Mindsonar® beschikbaar en betrok de Mindsonar community
- John Langelaar van Ruysdael toetste de analyse van de succesbeleving, stelde onderzoekstijd en de α2Results® Team app beschikbaar en betrok de α2Results® community.
- Het praktijkonderzoek was mogelijk door de inzet van 85 projectmanagers met hun teams, die tijd staken in de testen en de diepte-interviews.

Onderzoekresultaten



a2Results.com