

# GAK GAK

**Fondsenwerving is teamwork, waar velen binnen de organisatie bij betrokken zijn. Frans Breumelhof (f.j.breumelhof@gitp.nl), organisatieadviseur bij GIPT, confronteert de lezers van Funds met een metafoor over samenwerken in groepen en teams.**



Enige tijd geleden was ik in California waar ik Donna ontmoette, een interim-manager op het terrein van sales. Haar filosofie om ontwikkelingsvragen in groepen salesmanagers en salesrepresentatives aan te vatten is gebaseerd op de metafoor van de troepen ganzen die iedereen wel eens in hun prachtige V-formaties heeft zien overvliegen.

Donna vertelde dat zij een groep zelfstandig werkende professionals die uiteindelijk allemaal met hetzelfde doel bezig waren, in gedachten graag zag als een formatie ganzen die zich aan de lastige klus hadden gezet om allemaal tegelijk hetzelfde te doen. Zij beschouwde het mondelinge commentaar van leden van de groep in de eerste plaats als geluid dat was bedoeld om over te brengen 'het gaat goed met mij, het gaat niet zo goed met mij', etc.

Op het eerste gezicht lijkt dat een geweldige oversimplificatie. De verhalen van professionals over 'hoe het gaat' kunnen immers zeer wijdlopieg zijn en beslist waardevol zijn. Die betogen lopen uiteen en gaan over zaken als de concurrentie, over de vele nutteloze e-mails die je moet verwerken, over klanten die er niets van begrijpen en

over collega's die het gemakkelijker hebben. Maar natuurlijk ook over de geweldig gecompliceerde hindernissen die zijn overwonnen ondanks de gebrekkige ondersteunende productmaterialen, over de matig professionele prestaties van anderen en over het gebrek aan diepgang in de interne besturing. Uiteindelijk gaat het immers toch alleen maar om de cijfers, over het bekribbelen op kleine kosten en representatie, over het gebrek aan mogelijkheden om zelfstandig te beslissen en eigen lucratieve deals te maken en ga zo maar door. Al met al zijn het vaak generaliserende opmerkingen die gemaakt worden met het doel alle betrokkenen tot voordeel te strekken.

Uiteindelijk zullen die onderwerpen en thema's vroeger of later allemaal deel uit moeten maken van een ontwikkelings- of veranderingsagenda voor de gehele groep. Maar dat alleen is niet voldoende. Al die ver-



halen kun je beoordelen als het gakkende van een troep overtrekkende ganzen. De interpretatie is dan toch simpel terug te brengen tot signalen als: het gaat goed met mij, of ik heb een steuntje in de rug nodig, ik heb aandacht nodig want ik red het zo niet, etc. Meer systematisch bezien gaat het om de volgende items: vertrouwen, zorg, respect, begrip. Acceptatie, bewondering, waar-

dering, bevestiging, goedkeuring, geruststelling, aanvaarding en erkenning. Uiteraard variëren de behoeften sterk per persoon. De groep heeft daar een uitstekende antenne voor en zal repeterende betogen die bijvoorbeeld uiteindelijk over een gebrek aan acceptatie in de groep gaan, onverbidde afdoen als negatief gedrag. Een behoefte aan bewondering of acceptatie die door de groep niet wordt vervuld, wordt langs de weg van 'waardevolle betogen' afgedwongen. De groep herkent dat onbewust en legt het uit als 'daar is ie weer'.

Het helpt de leider van de groep enorm om de inhoud van de betogen even te parkeren op de 'ontwikkelingsagenda' als daar aanleiding voor is, en de aanhoudende roep om aandacht vooral te herkennen als een behoefte die kennelijk nodig om vervulling vraagt. Het is een stuk prettiger om te werken in een groep die oog of 'gehoor' ontwikkelt voor de eigen geluiden in de groep en daarop weet te reageren door spontaan aanmoediging te geven, of erkenning, of waardering. Bovendien zal zo'n groep ook beter in staat zijn het beste bij iedereen naar boven te halen.

Primaire aandacht voor een juiste interpretatie van iemands problemen leidt tot betere resultaten dan het primair aandacht geven aan de kennelijke ratio van de betogen. Ook kan het geen kwaad meer te kijken naar 'hoe je het met elkaar doet' dan naar 'wat je met elkaar doet'. Voor leiderschap in groepen is het van groot belang de vaardigheid te ontwikkelen de betogen vooral hierop te interpreteren en er adequaat op te reageren.

# GAK GAK

Fondsenwerving is teamwork, waar velen binnen de organisatie bij betrokken zijn. Frans Breumelhof (f.j.breumelhof@gitp.nl), organisatieadviseur bij GIPT, confronteert de lezers van Funds met een metafoor over samenwerken in groepen en teams.



nige tijd geleden was ik in California waar ik Donna ontmoette, een interim-manager op het terrein van sales. Haar filosofie om ontwikkelingsvragen in groepen salesmanagers en salesrepresentatives aan te vatten is gebaseerd op de metafoor van de troepen ganzen die edereen wel eens in hun prachtige V-formaties heeft zien komen overvliegen.

Donna vertelde dat zij een groep zelfstandig werkende professionals die uiteindelijk allemaal met hetzelfde doel bezig waren, in gedachten graag zag als een formatie ganzen die zich aan de lastige klus hadden gezet om allemaal tegelijk hetzelfde te doen. Zij beschouwde het mondelinge commentaar van leden van de groep in de eerste plaats als geluid dat was bedoeld om over te brengen 'het gaat goed met mij, het gaat niet zo goed met mij', etc.

Op het eerste gezicht lijkt dat een geweldige oversimplificatie. De verhalen van professionals over 'hoe het gaat' kunnen immers zeer wijdlopieg zijn en beslist waardevol zijn. Die betogen lopen uiteen en gaan over zaken als de concurrentie, over de vele nutteloze e-mails die je moet verwerken, over klanten die er niets van begrijpen en

over collega's die het gemakkelijker hebben. Maar natuurlijk ook over de geweldig gecompliceerde hindernissen die zijn overwonnen ondanks de gebrekkige ondersteunende productmaterialen, over de matig professionele prestaties van anderen en over het gebrek aan diepgang in de interne besturing. Uiteindelijk gaat het immers toch alleen maar om de cijfers, over het beknibben op kleine kosten en representatie, over het gebrek aan mogelijkheden om zelfstandig te beslissen en eigen lucratieve deals te maken en ga zo maar door. Al met al zijn het vaak generaliserende opmerkingen die gemaakt worden met het doel alle betrokkenen tot voordeel te strekken.

Uiteindelijk zullen die onderwerpen en thema's vroeger of later allemaal deel uit moeten maken van een ontwikkelings- of veranderingsagenda voor de gehele groep. Maar dat alleen is niet voldoende. Al die ver-

halen kun je beoordelen als het gakken van een troep overtrekkende ganzen. De interpretatie is dan toch simpel terug te brengen tot signalen als: het gaat goed met mij, of ik heb een steuntje in de rug nodig, ik heb aandacht nodig want ik red het zo niet, etc. Meer systematisch bezien gaat het om de volgende items: vertrouwen, zorg, respect, begrip. Acceptatie, bewondering, waar-

dering, bevestiging, goedkeuring, geruststelling, aanvaarding en erkenning. Uiteraard variëren de behoeften sterk per persoon. De groep heeft daar een uitstekende antenne voor en zal repeterende betogen die bijvoorbeeld uiteindelijk over een gebrek aan acceptatie in de groep gaan, onverbiddelijk afdoen als negatief gedrag. Een behoefte aan bewondering of acceptatie die door de groep niet wordt vervuld, wordt langs de weg van 'waardevolle betogen' afgedwongen. De groep herkent dat onbewust en legt het uit als 'daar is ie weer'.

Het helpt de leider van de groep enorm om de inhoud van de betogen even te parkeren op de 'ontwikkelingsagenda' als daar aanleiding voor is, en de aanhoudende roep om aandacht vooral te herkennen als een behoefte die kennelijk nodig om vervulling vraagt. Het is een stuk prettiger om te werken in een groep die oog of 'gehoor' ontwikkelt voor de eigen geluiden in de groep en daarop weet te reageren door spontaan aanmoediging te geven, of erkenning, of waardering. Bovendien zal zo'n groep ook beter in staat zijn het beste bij iedereen naar boven te halen.

Primaire aandacht voor een juiste interpretatie van iemands problemen leidt tot betere resultaten dan het primair aandacht geven aan de kennelijke ratio van de betogen. Ook kan het geen kwaad meer te kijken naar 'hoe je het met elkaar doet' dan naar 'wat je met elkaar doet'. Voor leiderschap in groepen is het van groot belang de vaardigheid te ontwikkelen de betogen vooral hierop te interpreteren en er adequaat op te reageren.

