

Leren van defensie

Organisaties kunnen veel leren van defensie over teamvorming. Succes en mislukking hebben alles te maken met de kracht van het team en de manier van leidinggeven. Wat doen leger en luchtmacht anders waardoor hun teams zo succesvol opereren? | Lida Schepers

Lessen van defensie? Dominique Schreinemachers, oprichtster van de Boostcompany, wil benadrukken dat zij en haar medewerkers weliswaar een militaire achtergrond hebben, maar ook extra expertise meebrengen.

Vanuit de constatering dat teams in het leger veel effectiever werken dan die in het bedrijfsleven, hebben zij zich afgevraagd waar het verschil in zit. 'Vanuit die analyse hebben we gezien dat bepaalde skills die wij bij defensie leerden heel goed werken in de burgerwereld', vertelt zij.

'Het gaat dan over zaken als: ben je je bewust van jouw eigen skills, wat hebben de mensen om mij heen aan mogelijkheden, welke mindset heb ik, hoe kijk ik naar de wereld? Daarbij grijpen wij terug naar onze ervaring vanuit het militaire leven, met name de luchtmacht. En dat levert interessante inzichten op.'

Echt anders

Dominique geeft een voorbeeld. 'Als mensen in het bedrijfsleven elkaar een opdracht geven, vragen ze vaak aan het eind: heb je het begrepen? Meestal is het antwoord dan ja. Vaak komen die mensen dan terug omdat ze nog een enkele vraag hebben. De opdrachtgever verduidelijkt en vraagt of ze verder nog vragen hebben. En dan gaan ze uit elkaar, er

van uitgaande dat de communicatie honderd procent is. Dat de één de opdracht heeft begrepen van de ander.'

'Maar vaak zie je dat het dan toch misgaat. Hoe kan dat? Vanuit mijn ervaring bij de luchtmacht zeg ik: doordat het niet gecheckt wordt. Wij hebben dat als militairen echt anders geleerd.'

'Als je een opdracht geeft, laat je de ontvanger terugvertellen. Die moet zeggen wat de essentie is, in plaats van een enkele vraag te

stellen die de lading niet dekt. Zo kun je als leidinggevende checken of die persoon begrijpt wat de opdracht eigenlijk is. Het is een eenvoudige en heldere communicatiestructuur.'

Gebruik van aannames

'Een van de oorzaken van foute communicatie ligt bij het gebruik van aannames. Als je kijkt hoeveel aannames er gedaan worden,

'Het checken van opdrachten, heldere communicatie, het laten meedenken door de medewerkers, het zijn allemaal zaken die voor alle teams gelden.'



FOTO: EIGHTHINGS

waardoor (denk)fouten gemaakt worden, dan is dat bijna bizar. In mijn trainingen zie ik dat misschien wel als het grootste punt. 'Ik dacht dat hij bedoelde...' hoor ik zo vaak terug. Dan zeg ik: heb je dat gecheckt? Is dat ook zo, is dat wel wat de opdracht was?'

'Als twee verschillende mensen een sinaasappel beschrijven, dan komen daar twee totaal verschillende sinaasappels uit. Dat is wat ik vooral wil benadrukken. Heb je wel echt een idee van hoe je over komt, van wat je zegt, welke opdracht je geeft? Weet de ander echt wat je bedoelt?'

'Bij de Boostcompany zeggen we dat "assume" ook wel staat voor "make an asses out of me". Ik denk dat ik dat niet verder hoeft toe te lichten. Dus als bedrijven, teams of managementlagen onduidelijke communicatie weghalen, gaat alles echt veel effectiever.'

Hoe geef je leiding?

'Het valt mij ook op dat mensen meestal naar de leidinggevende kijken als iemand die de wijsheid wel in pacht zal hebben', vertelt Dominique. 'Mensen zijn erg afwach-

tend. "De baas komt mij vertellen wat ik moet doen. Want daarom is hij de baas." Maar die leidinggevende heeft niet alle kennis, net zomin als de mensen onder hem of haar.'

'Dat is iets wat in het leger totaal anders werkt. Want bij ons gaat een opdracht gepaard met de vraag: ik wil graag dat jullie komen met opties, de voor- en nadelen daarvan en dat je me laat zien wat de mogelijkheden daarbinnen zijn. Daarmee kan een leidinggevende een afgewogen keuze maken.'

'Het antwoord bij een opdracht kan nooit zijn: nee, dat kan niet! Je zegt altijd: dat kan, maar dan heb ik wel dit en dit extra nodig. Dat is een totaal andere visie op opdrachten verstrekken. Doordat mensen meedenken voelen ze zich betrokken.'

'En dat hoeft helemaal geen Poolse landdag te zijn. Je splitst op in kleine groepjes, iedereen genereert op een bepaald stukje bepaalde ideeën. Dat komt bij elkaar, dat gaat allemaal heel gestructureerd. Iedereen weet precies van tevoren wat zijn verantwoordelijkheid is, wat-ie moet doen en wanneer, die weer terug

moet komen. De opzet kan wisselen maar de structuren zijn ontzettend helder.'

'Ik weet zeker dat bedrijven en instellingen in de burgerwereld veel effectiever zouden zijn als ze dit toepassen. Het zou namelijk wel heel dom zijn van de leidinggevende om te denken dat hij meer weet dan de twintig mensen onder hem.'

'Laat je mensen dus meedenken, geef ze ruimte om het niet te begrijpen, andere ideeën te hebben of andere opties te genereren. Zo structureert de leidinggevende zijn denken en planningsproces, waardoor hij betere beslissingen neemt en meer controle heeft. Een ander voordeel is dat de leidinggevende niet meer voelt dat hij overal alleen voor staat. En de medewerkers hebben niet meer het idee dat de leidinggevende alleen maar doet waar hijzelf zin in heeft.'

Mannen en vrouwen

Veel mensen zien defensie als een mannenwereld, waar ook vrouwen werken. De kinderopvang is voornamelijk een vrouwenwereld, ook met uitzonderingen. Passen 'lessen van defensie' wel bij de kinderopvang?

> Het brengt Dominique, vrouw tussen de mannen, aan het lachen. 'Vrouwen- en mannenhersens zijn compleet anders', zegt ze. 'Ze zijn ook totaal anders gewired. Ik zie alleen maar voordelen. Ik denk dat we er vooral uit moeten halen, dat daar waar je een algemeen overheersend geslacht hebt – in de kinderopvang vrouwen met een enkele man, en bij ons andersom – de "ander" daar altijd unieke dingen kan inbrengen.'

'Ik heb dat ook. Voorheen als militair vlieger en nu in mijn bedrijf heb ik voornamelijk kerels om me heen. Die mannen kijken wezenlijk anders naar manieren van doen, naar bedrijven, naar structuren. En dat is perfect, dat heb ik ook hard nodig. Daardoor werk ik goed. Als vrouw zie ik andere details. Dat is waardevol, want daardoor mis je minder.'

'Het is dus niet zo dat de kinderopvang niet kan leren van defensie. Het checken van opdrachten, heldere communicatie, het laten meedenken door de medewerkers, het zijn allemaal zaken die voor alle teams gelden. Iedere persoon heeft iets anders te leren, of het nu een man of een vrouw is.'

'Wat wel voor iedereen geldt is: durf je te kijken, in oprechtheid, naar waar je erg goed in bent en naar waar je nog zou kunnen leren? Kom je echt zo over als je denkt dat anderen je zien? Zelfreflectie heeft iedereen te leren.'

Wat is een goed team?

'Veel mensen denken dat je pas een team kunt zijn als je langer met elkaar werkt en elkaar goed kent, maar volgens mij is dat niet waar', stelt Dominique. 'In principe is een team een team als de mensen erin hetzelfde doel hebben. Dat kan vanaf het eerste moment.'

'Een voorbeeld uit mijn eigen praktijk: bij een militaire missie moesten we samenwerken met Australische vliegers die we nog nooit gezien hadden. Maar we hadden een gezamenlijk doel en waren dus een team. Dus probeer je voor elkaar het allerbeste te doen, je kijkt achterom voor elkaar, informeert elkaar goed en zorgt dat de communicatie op het beste niveau is.'

'Zo anders is dat vaak in de burgerwereld. Soms werken binnen één bedrijf afdelingen elkaar tegen. Terwijl dat eigenlijk helemaal niet kan, want je hebt een gezamenlijk doel. Vaak verschuilen mensen zich dan achter de overtuiging dat het team nog geen team is. "Want we kennen elkaar niet." Maar het ligt er niet aan dat je elkaar niet kent, het ligt eraan dat de mindset in dat team nog niet open is, dat men zich nog niet honderd procent wil geven om het team te laten slagen.'

'Het is een misverstand dat je om een goed team te zijn met elkaar bevriend moet zijn.'

Vertrouwen

Dat is helemaal niet waar het om gaat. In het werk moet je op elkaar aan kunnen, weten dat iedereen zijn stukje van de puzzel op een zo goed mogelijke manier invult.'

'Als je dat in vertrouwen kunt doen, dan kun je ervan uitgaan dat het team de beste output levert. Je kunt niet zeggen: "Dat vind ik zo'n stomme vent, daar kan ik niet mee door een deur." Dat is dan je eigen beperking, want je zult wel móéten. Dan kun je beter zoeken naar: hoe kan ik nou het beste uit hem halen en hij het beste uit mij? Dan vorm je een team!'

Voor meer info, kijk op www.theboostcompany.com.

De bdKO, de beroepsvereniging van directeuren in de kinderopvang, heeft als doel het realiseren en handhaven van een integer, competent en innovatief management in de kinderopvang. De bdKO biedt haar leden een platform voor kennisuitwisseling, een bron van informatie en een netwerk van collega's.

We zijn een toegankelijke beroepsvereniging, bestaande uit een interessant, gemêleerd gezelschap dat een waardevolle toevoeging biedt als directeur-bestuurder en jouw persoonlijke ontwikkeling. De bdKO onderneemt tal van activiteiten en organiseert diverse bijeenkomsten. Zo organiseert de bdKO twee keer per jaar Landelijke Bijeenkomsten, maar ook trainingen, workshops, intervisie en 'aan tafel met'-bijeenkomsten met woordvoerders kinderopvang. Deskundige professionals, verbonden aan de bdKO, geven leden advies op maat. Leden hebben continu toegang tot bdKO Kennisdeler waarin alle beschikbare kennis en inzichten gedeeld worden. Komende bijeenkomsten:

bdKO Landelijke Buitendag. 'Het geheim van een goed team: lessen uit de topsport en uit de mysterieuze wereld van defensie' – 27 september 2022

Workshop Natuurlijk Leiderschap – 11 oktober 2022

KidsKonnnect bdKO Masterclasses – 10 november 2022

bdKO ALV en webinar met Ed Buitenhok – 17 november 2022

Zie voor meer informatie over deze en andere bijeenkomsten: www.bdko.nl

Geïnteresseerd in andere bijeenkomsten van de bdKO?

Heb je een aantal interessante bijeenkomsten langs zien komen en heeft dat je interesse gewekt, maar ben je nog geen lid van de bdKO? Wij nodigen je uit om gratis deel te nemen aan een van onze evenementen of webinars. Zo kun jij vrijblijvend kennismaken met onze beroepsvereniging. Neem een kijkje op onze website www.bdko.nl voor de opkomende bijeenkomsten en meld je aan met één belletje naar (079) 363 81 02.

Wil je graag de voordelen ontdekken van lidmaatschap van de bdKO? In het eerste jaar krijg je 50 procent korting op de deelnamekosten van onze bijeenkomsten. Zo kun jij op een laagdrempelige wijze beoordelen of onze beroepsvereniging iets voor je is.