

Inhoud

Proloog: Waarom ik? 9

Intro 13

1. Het HIT-model 18

2. Teamleren: STEP & Feedback 34

3. Safe Teaming 62

4. Visioning 96

5. Organizing 133

6. Individuele impact 155

7. Vertrouwen 183

Dankwoord 195

Bijlage: Dimensies voor Organizing 199

Noten 205

Proloog

Waarom ik?

De eerste letters van dit boek dateren van 2 maart 2012. Ik schreef ze op de achterkant van een gebruikte envelop in een vreemd huis in een vreemde stad, zo'n 145 kilometer ten oosten van Mexico City.

Het is het resultaat van een lange zoektocht. Ik studeerde eerst vijftien jaar aan de Katholieke Universiteit Leuven, tien jaar arbeidspedagogiek en vijf jaar arbeids- en organisatiepsychologie. Daarna rondde ik succesvol drie doctoraten¹ af over teamleren. Vervolgens deed ik vijftien jaar ervaring op in het werkveld als teamcoach, grotendeels via Unicorn. Een bedrijf dat onder andere Europese teams op cxo-niveau begeleidt (www.unicorngroup.be).

Voordat ik je loslaat op dit boek is er één klein dingetje dat je moet weten: 'ik' bestaat niet. Je had misschien al gezien dat er drie auteurs op de cover staan: Stefan Decuyper, Elisabeth Raes en Anne Boon. De 'ik' die je in dit boek aanspreekt, is een aggregatie van die drie mensen.

Wij hebben dit boek samen geschreven vanuit de ik-vorm omdat we het gevoel hadden dat de verhalen op die manier beter binnenkwamen. Maar er was ook een andere reden. Misschien heb je ooit al gehoord van de uitspraak '*There is no I in team*'? Het gaat dan over de 'I' van 'Ik' of 'Individu'. Als of 'het team' belangrijker is dan de individuen in het team. Ben jij in de gang al ooit tegen een team aangelopen? Nee,

je loopt altijd tegen een, twee of drie individuen. Mensen verwachten te veel van 'het team'. Maar 'het team' doet niks. Misschien zit er geen 'I' in team. Maar er zit er zeker wel een in 'Teaming'. High Impact Teaming vertrekt altijd vanuit een individu, een 'ik'. Een 'ik' neemt het initiatief om te vragen wat de anderen denken om zo een gedeelde visie te ontwikkelen. Een 'ik' daagt anderen op een constructieve manier uit om zo samen tot een beter resultaat te komen. Een 'ik' durft zich kwetsbaar op te stellen, toe te geven dat hij of zij fout zat en op die manier de psychologische veiligheid weer op te bouwen.

There is no 'I' in 'team'... But there sure is one in 'teaming'.

– Ik

Ondanks onze ervaring en deskundigheid op het vlak van teamwerk, liep de samenwerking tussen ons drie bij momenten allesbehalve perfect. Alle drie hebben we steken laten vallen en alle drie hebben we er opgeraapt. Het verschil tussen theorie en praktijk is in de praktijk altijd groter dan in theorie. Maar laat net dat ook de essentie van dit boek zijn. Effectief samenwerken moet je telkens opnieuw samen leren, met de botten in de klei. High Impact Teaming gaat over hoe individuen in een team – onafhankelijk van hun positie – het verschil kunnen maken door met vallen en opstaan samen hun eigen formule voor succes te creëren.

Nu het stof is neergedwarreld zien we hoe dat exact is wat wij gedaan hebben. Hoe niet alleen onze samenwerking, maar ook elk van ons drie en het boek er beter van zijn gewor-

den. Het resultaat is een voorbeeld van waar drie individuen met vallen en opstaan en een eigen formule voor effectief samenwerken toe kunnen komen: een compromisloos boek. Geschreven uit één pen. Daarom IK.

Intro

Tekstbericht 1: *'Papa is opgenomen in het ziekenhuis. Hij ligt op de cardio.'*

Tekstbericht 2: *'Alles is oké, bezoek ontvangen mag.'*

Tekstbericht 3: *'Hij ligt in het Heilig Hart, kamer 402.'*

Ik lees op het schermpje van mijn iPhone hoe mijn moeder in drie verschillende berichtjes op de gezins-WhatsApp laat weten dat mijn vader is opgenomen in het ziekenhuis. De berichtjes verraden exact datgene wat ze wilde verbergen. Paniek. Ik voel mijn hart kloppen in mijn keel. Mijn handen trillen terwijl ik zo vlug als ik kan typ: *'Ik kom eraan.'*

Ik klop. Mijn moeder roept: *'Binnen.'* Haar ogen zijn dik. Mijn vader ziet er moe uit en zijn gezicht is wat rood aangelopen. *'Alles is onder controle,'* gromt hij zachtjes. Hij doet wat vaders doen. Hij stelt mij gerust. Net als ik wil vragen wat er precies is gebeurd komen er twee verpleegkundigen binnen. Stephanie en Kelly, lees ik op hun naamplaatjes.* Ze vragen of ze even mogen storen voor de overdracht van de shiften en of mijn vader het goed vindt dat wij erbij blijven. Hij knikt. Terwijl Stephanie aan Kelly uitlegt wat de situatie is – wat er allemaal is gebeurd en wat er nog moet gebeuren – voel ik hoe ik ontspan. Mijn ademhaling gaat van mijn borst weer

* Alle verhalen in dit boek zijn geïnspireerd op waargebeurde feiten, maar de namen die ik gebruik zijn verzonnen.

naar mijn buik. De eerste testen zijn niet 100 procent sluitend, maar op het eerste gezicht is er geen acuut gevaar meer.

Mijn aandacht glijdt af naar dat wat me altijd al van nature heeft gefascineerd. Mensen die samenwerken. Stephanie en Kelly. Gek dat ze de overdracht van shiften zo expliciet in aanwezigheid van de patiënt doen. Stephanie vertelt. Kelly luistert en stelt vragen. Even komt mijn vader ertussen om iets aan te vullen: *‘Stephanie heeft mijn bloeddruk ook opgenomen en die was gezakt van 19 over 10 naar 14 over 8.’* Voor ik het goed en wel beseft zijn de verpleegkundigen de kamer weer uit en gaat het leven verder. *‘Dat deden ze vroeger nooit,’* zegt mijn vader, *‘zo debriefen terwijl je er als patiënt bij ligt. Nu weet ik tenminste dat er iemand nieuw is en dat alles goed is doorgegeven. Vroeger wisten we van niks.’*

Het klopt. Vroeger deden ze dat niet. Er zijn gevallen bekend waarbij daardoor cruciale informatie verdween in de kloof tussen twee shiften. Medicatie die moest worden aangepast, werd niet aangepast. Er zijn mensen aan gestorven. Niet aan foute intenties. Niet aan de incompetentie van het verplegend personeel. Maar aan een manier van werken die niemand ooit in vraag stelde.¹ Vandaag werken ze in dit ziekenhuis anders. Na mijn bezoek vroeg ik aan een van de verpleegkundigen hoe ze tot die nieuwe manier van samenwerken waren gekomen. Ze vertelde me fier hoe deze verandering er niet is gekomen doordat een dure consultant hun is komen vertellen hoe het moet. Ze zijn er zelf op een teamvergadering achter gekomen. Een collega-verpleegkundige had erover gelezen en kwam ermee op de proppen.² De hoofdverpleegkundige was meteen enthousiast. *‘We besloten om het een tijdje te testen en nu vindt iedereen het normaal. Bedside briefing kost bijna evenveel tijd, maar je kan tegelijkertijd de baxters checken. Als je in de kamer staat en het gezicht van je*

*patiënt ziet, geef je bovendien accuratere informatie door. En als we iets vergeten, vullen de patiënten ons soms zelf aan.*³

Dat is waar dit boek over gaat: High Impact Teaming of in het Nederlands: teamleren met impact. Zelf leren om bewuster, effectiever en efficiënter samen te werken. Natuurlijk gaat dat niet altijd over situaties van leven of dood. Meestal niet zelfs. Meestal gaat het over kleine dingen, procentjes. Het verschil tussen slecht en een beetje minder slecht of goed en een beetje beter. Het gaat over een babbel hier en een aanpassing daar. En hupla, weer twee procentjes erbij.

High Impact Teaming is geen *rocket science*... *but the devil is in the details*. Dit boek vertelt je hoe topteams in de kleine dingen het verschil maken. Hoe ze af en toe vertragen om te versnellen. Samen stoppen om na te denken. Hoe ze de psychologische veiligheid in het team, de gedeelde visie of de organisatie aanscherpen. Hoe ze zorgen dat goede ideeën van buiten het team tot bij hen raken. Hoe ze praten over wat er onder het wateroppervlak speelt.

Iedereen kan zich wel een moment herinneren waarop één gesprek alles veranderde. Een *turning point*. Dat ene moment waarna de motor in het team weer aansloeg en het gevoel helemaal draaide. Tegelijk weet iedereen dat het verschil tussen een Hit en een Flop nooit wordt gemaakt door één moment; het gaat altijd om een opeenstapeling van momenten. Ik heb zelf onderzoek gedaan naar turning points, en de waarheid is dat die grote momenten altijd vooraf worden gegaan door vele kleintjes.⁴ Turning points zijn eerder *tipping points* die moeilijk bewust kunnen worden gecreëerd. Vaak ontstaan ze wanneer we ze het minst verwachten.

Dit boek legt bloot hoe topteams procentje voor procentje bouwen aan hun eigen formule voor succes door samen te vertragen om dan te versnellen.⁵ Hoe ze voorwaarts leven

door kleine opportuniteiten of problemen niet te laten liggen, maar door ze een voor een op te pakken of weg te werken. Die procentjes kan je wél zelf bewust creëren. Ik zal nooit vergeten wat de bondscoach van het Nederlandse dameshockeyteam daarover zei: *'50 keer 2 procent is ook 100 procent.'*⁶

Het leven kan alleen achterwaarts begrepen worden, maar het moet voorwaarts worden geleefd.

– *Søren Kierkegaard*⁷

Ik probeer me bij de start van dit boek even in jouw schoenen te plaatsen. Te kijken met jouw ogen. Ja, ik heb het over jou. De lezer. Wie ben jij? Waarom ben je aan dit boek begonnen? Sowieso heb je al een gezonde dosis ervaring als het gaat over samenwerken. De kans is groot dat je dat vandaag al met veel impact doet. Waar ben je dan naar op zoek? Ik kan me inbeelden dat praktische tips welkom zijn. Misschien zal je die in dit boek vinden, misschien ook niet. Geen idee. Ik ken jou en je context niet. Ik weet niet wat jij weet. Ik ken de mensen in jouw team(s) niet. Ik ken je klanten of patiënten, problemen en opportuniteiten niet. Dit boek bevat een aantal eenvoudige receptjes, tips & tricks, maar het is zeker geen kookboek. Is dat waar jij naar op zoek bent?⁸

Lezen is zoals seks: natuurlijk, het kan praktische resultaten opleveren, maar dat is niet de reden waarom we het doen.

– *naar Richard Feynman*

Wat ik je wel kan beloven is dit: een wetenschappelijk onderbouwde spiegel. Een spiegel die alles wat je al weet over samenwerken samenbrengt en die je confronteert met wat je nog niet weet of uit het oog verloren bent. Een spiegel die je prikkelt om je eigen mindset over samenwerken en die van je collega's in vraag te stellen. In het eerste hoofdstuk presenteer ik het High Impact Teaming-model in een notendop. In de hoofdstukken die daarop volgen wordt elk van de componenten van die spiegel verder uitgediept.

'Klinkt redelijk ambitieus. Lijkt me sterk als jij erin slaagt mij een spiegel voor te houden,' hoor ik je denken. Wel, eerst en vooral kan ik je die spiegel niet voorhouden. Jij kan jezelf die spiegel voorhouden als je het boek leest met jezelf en je team(s) in gedachten. Maar goed, belofte maakt schuld. Stel dat het je met dit boek niet of onvoldoende lukt een spiegel voor te houden, dan is er een plan B. Ik heb namelijk voor alle veiligheid samen met mijn collega's van Unicorn en de Katholieke Universiteit Leuven een eenvoudige online-teamspiegel gemaakt op basis van het High Impact Teaming-model (www.teammirror.eu).⁹ Het is een gratis onlinevragenlijst die jij in drie klikken kan opzetten voor het team dat je in gedachten hebt. Het enige wat je nodig hebt, zijn de e-mailadressen van de teamleden, een deadline tegen wanneer je wilt dat iedereen de vragenlijst invult en een datum waarop je samen met hen de teamspiegel zal bespreken. Twee dagen voor de bespreking krijgen alle leden van je team automatisch een individueel rapport. Dat rapport weerspiegelt hoe jij en de mensen in het team je team zien en waar voor jullie de opportuniteiten voor High Impact Teaming liggen.

Het HIT-model

Boeken en artikelen over teamwerk beginnen meestal op dezelfde manier. Eerst schrijft de auteur dat het aantal publicaties over het onderwerp de laatste honderd jaar spectaculair is toegenomen. Waarschijnlijk benadrukt hij of zij hoe er ook in de praktijk steeds vaker in teams wordt gewerkt, uiteraard omdat organisaties het hoofd proberen te bieden aan de steeds sneller veranderende omgeving. Dan volgt er een overtuigend bewijs van het feit dat de auteur zelf een groot deel van de bestaande literatuur heeft gelezen. Dat hij of zij ook in het werkveld enkele strepen heeft verdiend. De intro eindigt met de overtuigende suggestie dat de auteur de missing link heeft ontdekt, een handvol factoren die samen de magische formule voor High Impact Teams compleet maken. *Control + alt + delete.*

De kernboodschap van dit boek is fundamenteel anders. Ik besef dat er enorm veel goede wetenschappelijke studies over teams bestaan, maar ik weet ook dat ik nooit lang genoeg zal leven om ze allemaal te lezen. Ik besef dat er honderden variabelen zijn die effectief samenwerken beïnvloeden.¹ Variabelen op het niveau van het individu, het team, de organisatie en daarbuiten. En wanneer ik dan vanuit mijn bescheiden klapstoeltje in de schaduw van die enorme berg aan wetenschappelijke studies naar boven tuur, dan kom ik tot één conclusie: dé formule voor effectief samenwerken bestaat niet.