BIEKE
VAN GOOL

5 PRINCIPES VAN EFFECTIEF SAMEN WERKEN

*Met het **FAIRx**®-model voor **F**ocus, **A**fstemming, **I**nclusie, **R**esultaat en Conte**X**t*

MET OPEN BLIK VOORBIJ DE MISVERSTANDEN

Lannoo
Campus

INHOUD



Effectief samenwerken gaat vanzelf … toch? **7**

Samen én werken 9
Ontwikkel effectieve samenwerking met de 5 principes van FAIRx® 11
Hoe lees je dit boek? 14
Iedereen kan het verschil maken 15

Het FAIRx®-model als praktische lens **19**

De 5 principes van het FAIRx®-model 22
Waarom een open blik de moeite waard is 24
Waar sta je nu? Scan het met de FAIRx®-aandachtsmatrix 26

HOOFDSTUK **1** **Focus geeft richting: het gemeenschappelijke WAARVOOR** **33**

Misverstand 1: ‘Iedereen weet waarvoor we het doen.’ 35
Misverstand 2: ‘Persoonlijk belang moet wijken voor het teambelang.’ 42

HOOFDSTUK **2** **Afstemming brengt helderheid: de duidelijke HOE** **51**

Misverstand 3: ‘Afstemmen kost te veel tijd.’ 53
Misverstand 4: ‘Feedback geven is de taak van de leidinggevende.’ 61

HOOFDSTUK 3 **Inclusie activeert eigenaarschap: de bewuste WIE** **77**

Misverstand 5: ‘Inclusie betekent iedereen erbij betrekken.’ 79

Misverstand 6: ‘Willen is kunnen.’ 87

HOOFDSTUK 4 **Resultaat zorgt voor impact: het concrete WAT** **99**

Misverstand 7: ‘Hard werken is niet meer van deze tijd.’ 101

Misverstand 8: ‘Resultaten spreken voor zichzelf.’ 110

HOOFDSTUK 5 **Context zet aan tot aanpassing: de veranderende situatie WAARIN** **121**

Misverstand 9: ‘Afspraak is afspraak.’ 123

Misverstand 10: ‘Dat is niet mijn probleem.’ 128

Gebruik FAIRx® als lens in de praktijk **141**

Onderzoek hoe effectief jullie samenwerken 143

Wat leer je vanuit het perspectief van de ander? 151

Dit is hoe wij samenwerken 157

Bronnen 161

Dankwoord 165

Effectief samenwerken

gaat vanzelf ... toch?

Onlangs sprak ik een leidinggevende die overtuigd was dat zijn team goed samenwerkte. 'De sfeer is prima', zei hij, 'we hebben geen conflicten, het loopt allemaal wel.' De dagen ervoor had ik met zijn teamleden gesproken. Eén voor één. Wat ik hoorde, klonk anders. Mensen die niet goed wisten wat er van hen werd verwacht. Loyale collega's die al maanden een noodzakelijk gesprek uitstelden. Mensen die 's ochtends met de beste bedoelingen naar het werk vertrokken, maar onderweg al bedachten wat de anderen vandaag weer onhandig zouden doen. Ze zwegen in het teamoverleg en dachten ondertussen aan hun deadlines en de aankomende reorganisatie. Ze werkten langs elkaar heen, wachtten op een beslissing en lieten kansen om te verbeteren liggen. Die leidinggevende meende het goed. Hij wist niet wat er ontbrak en wat hij te weinig had uitgesproken. En zijn team stelde geen vragen, ook al merkten ze dat het minder vlot liep dan vroeger.

Dit team is geen uitzondering. Het is een voorbeeld van de dagelijkse realiteit van verschillende teams die ik doorheen de jaren heb begeleid. Niet een dagelijkse realiteit waarin collega's elkaar naar de keel vliegen. Niet van onwil of slechte bedoelingen. Wel het gewone beeld van leidinggevenden met goede intenties en teamleden die met elkaar moeten werken maar elkaar niet uitgekozen hebben. Collega's die gedreven zijn maar hun gezamenlijke ambitie niet kennen. Die inzet tonen maar hun volle potentieel niet benutten, die wel willen begrijpen maar geen tijd nemen om te luisteren, die dingen zien maar te weinig expliciet benoemen. Gemotiveerde mensen voor wie het niet goed genoeg lukt om van één plus één drie te maken.

Samen én werken

Effectieve samenwerking betekent niet dat alles perfect of harmonieus verloopt. Het betekent ook niet dat iedereen dezelfde intenties heeft, dat er geen conflicten meer zullen bestaan of dat omstandigheden ideaal zijn. De werkelijkheid is imperfect, vaak rommelig en complex. Toch blijft één vaststelling overeind: bijna

iedereen kan meer invloed uitoefenen dan hij of zij op het eerste gezicht denkt. Je hoeft niet te wachten tot de organisatie verandert. Je hoeft niet te wachten op een nieuwe leidinggevende, een promotie, een nieuwe strategie of een nieuw team. Vaak begint vooruitgang met alvast één persoon die anders kijkt, anders vraagt, anders luistert of anders handelt. Dit boek gaat niet over de perfecte samenwerking. Het gaat over wat iedereen kan doen om een verschil te maken. Over de ontwikkeling van samenwerken als een vaardigheid, niet alleen voor leidinggevenden maar ook voor teamleden, collega's, partners, jij en ik. Samenwerken doe je tenslotte samen.

We ervaren onze werkomgevingen al een hele tijd als uitdagend. Voor de een is de werkplek bijzonder stresserend, voor de andere prikkelend of gewoon interessant. Verschillende interpretaties van een werkelijkheid die iedereen anders ervaart. Het werk op zich is er voor velen, ondanks de ondersteuning die AI kan bieden, niet eenvoudiger op geworden. Verandering is de normale toestand waarin mensen en teams functioneren. Onzekerheid is voorspelbaar, we weten alleen zeker dat morgen weer anders zal zijn dan vandaag. Teams werken remote, hybride, over tijdzones heen, met wisselende samenstellingen. Misschien werk jij aan meerdere opgaves tegelijk, misschien ben je lid van verschillende teams of misschien verschuift de omvang van je project halverwege. Onduidelijke rollen en verwachtingen zijn niet tijdelijk meer maar een structureel gegeven voor velen van ons.

In die context is samenwerking niet evident. Toch houdt ze organisaties overeind. Je bijdrage leveren als het moeilijk wordt, of werken zonder gevoel controle te hebben, is niet makkelijk. 'Hoe houden we dit vol?' is een vraag die ik vaak krijg. Het antwoord zit in de samenwerking. In de kracht van het collectief en de steun van anderen.

Samenwerken bestaat uit twee woorden die vanzelfsprekend lijken, maar een spanning bevatten die ik dagelijks zie. Werken betekent bijdragen: als individu ergens toevoegde waarde brengen, zelf inspanning leveren en resultaat halen. Daar worden we tenslotte voor vergoed, daar krijgen we voor betaald. Werken houdt een verantwoordelijkheid in, voor iedereen, wat je rol of taak ook is. En dat

vraagt keuzes. Verantwoordelijkheid nemen voor wat je doet én voor wat je laat liggen. Kiezen voor constructief gedrag, ook als dat heel lastig is. Ook jouw bijdrage is geen bijzaak. Zonder inspanning volgt er geen resultaat en creëren we geen meerwaarde.. Dan is er misschien alleen gezelligheid. En gezelligheid blijkt niet voldoende voor wat de huidige werkrealiteit van ons vraagt.

Maar werken alleen is niet genoeg. En alleen werken houdt een mens geen hele loopbaan vol. De uitdagingen van vandaag zijn te groot en te veelzijdig voor één brein, één functie of één afdeling. In teams die effectief samenwerken brengen collega's elkaar verder. Dat lukt alleen als beide woorden, samen én werken, serieus genomen worden.

Ontwikkel effectieve samenwerking met de 5 principes van FAIRx®

Mensen die goed samenwerken genereren impact en langetermijnsucces. Jammer genoeg zitten vaak allerlei misverstanden, gebaseerd op onduidelijkheden en aannames, een kwaliteitsvolle samenwerking in de weg. In dit boek gebruik ik de veelgehoorde clichés, denkfouten en eenzijdige uitspraken die zorgen voor ongemakken, stress, conflicten, inefficiëntie en verliezen op het werk. Wanneer jij met een open blik kan blijven kijken naar wat er gebeurt, zul je ervaren hoe het ook heel anders kan.

Met het FAIRx®-model, de bijbehorende helpende vragen en suggesties kun je de misverstanden ombuigen naar nauwkeurigere inzichten die jou en je collega's verder helpen. Op de volgende pagina's zie je vast in het kort om welke tien misverstanden het gaat, en hoe je ze met het FAIRx®-model kunt ombuigen naar vijf succesfactoren voor effectieve samenwerking.

OPEN BLIK, JUISTE VRAGEN EN EEN POSITIEVE MINDSET

HOOFDSTUK
1

Misverstand 1: ‘Iedereen weet waarvoor we het doen.’

Misverstand 2: ‘Persoonlijk belang moet wijken voor het teambelang.’



HOOFDSTUK
2

Misverstand 3: ‘Afstemmen kost te veel tijd.’

Misverstand 4: ‘Feedback geven is de taak van de leidinggevende.’



HOOFDSTUK
3

Misverstand 5: ‘Inclusie betekent iedereen erbij betrekken.’

Misverstand 6: ‘Willen is kunnen.’



HOOFDSTUK
4

Misverstand 7: ‘Hard werken is niet meer van deze tijd.’

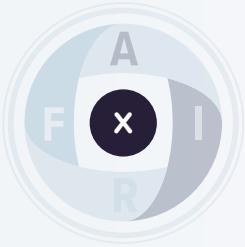
Misverstand 8: ‘Resultaten spreken voor zichzelf.’



HOOFDSTUK
5

Misverstand 9: ‘Afspraak is afspraak.’

Misverstand 10: ‘Dat is niet mijn probleem.’



de juiste* aandacht voor het *gemeenschappelijke waarvoor*
waardoor **Focus** richting geeft

de juiste* aandacht voor de *duidelijke hoe*
waardoor **Afstemming** helderheid brengt

de juiste* aandacht voor de *bewuste wie*
waardoor **Inclusie** eigenaarschap activeert

de juiste* aandacht voor de *concrete wat*
waardoor **Resultaat** zorgt voor impact

de juiste* aandacht voor de *veranderende situatie*
waarin **Context** vraagt om aanpassing

juist = steeds aangepast aan de **context: x*

Met deze vijf principes van het FAIRx®-model – Focus, Afstemming, Inclusie, Resultaat en Context – merk je dat samenwerking nooit af is. Context verandert, teams veranderen, prioriteiten verschuiven. Wat gisteren goed was afgesproken, is vandaag misschien achterhaald. Opnieuw kijken en bijsturen is geen teken van zwakte, maar van professionaliteit. Samenwerken is een actief werkwoord.

Hoe lees je dit boek?

Lees wat je aanspreekt en volg je interesse. Sommige misverstanden zullen je meteen bekend voorkomen, andere misschien pas wanneer je ze in de praktijk tegenkomt. Je hoeft niet chronologisch te lezen. Ook jouw samenwerking volgt geen lineair proces. De meest effectieve teams richten zich op wat er zich aandient in het moment, ze spelen in op risico's zodra de eerste signalen zichtbaar worden, ze gaan de uitdaging aan wanneer die zich stelt en kijken niet weg wanneer er gedoe ontstaat.

In het volgende hoofdstuk ga ik dieper in op de werking van het FAIRx®-model en vervolgens zal ik stap voor stap toelichten hoe alle vijf principes elkaar versterken. Doorheen dit boek lees je ook verschillende perspectieven van klanten en relaties met wie ik samenwerk. Hun ervaringen en inzichten laten zien hoe verschillend we naar samenwerking kijken.

Je zult voorbeelden krijgen van productieve gedachtes waarmee je de belemmerende gedachtes van jezelf of van je collega's kunt vervangen. Je zult telkens ook drie vragen vinden die je helpen de behoeftes van de samenwerking in kaart te brengen én drie vragen die je kunt gebruiken om vooruit te komen. Per principe krijg je extra suggesties en voorbeeldvragen die je helpen om met een positieve mindset toch beweging te creëren, ook wanneer de situatie erg moeilijk lijkt of je weinig ruimte voor verandering ziet. Aan het einde van ieder hoofdstuk sluit ik af met inspiratie door werk van onderzoekers en andere denkers aan te reiken. De sterke en meest performante teams die ik tegenkom in de praktijk bestaan altijd uit collega's die met een open blik de dingen vanuit verschillende hoeken willen bekijken, openstaan voor nieuwe of kritische zienswijzes en die eigen perspectieven durven om te draaien.

Effectief samenwerken leer je grotendeels in de praktijk, en dit boek versnelt je leerproces. Om je op weg te helpen heb ik verschillende concrete praktijkvoorbeelden opgenomen. Deze komen uit de dagelijkse praktijk van:



Pieter Huyskens (Damen Shipyards): hij zet steeds in op de verbinding van mensen, belangen en perspectieven in complexe organisaties. Door gedeeld leiderschap en eigenaarschap te versterken, creëert hij draagvlak voor verandering en duurzame resultaten in een wereldwijde technische scheepsbouwomgeving.



Benedikte Paulissen (Telenet): zij zet bewust in op de versterking van professionals en teams. door verwachtingen en feedback expliciet te maken. Ze helpt mensen elkaars kwaliteiten beter benutten, brengt helderheid door moeilijke gesprekken constructief te voeren en weet zo grote groepen in beweging te krijgen binnen een resultaatgedreven telecom- en technologiebedrijf.



mijzelf, **Bieke Van Gool (LINKx):** Klanten vertellen me dat ik snel zichtbaar maak wat er speelt in de dynamiek van samenwerking en wat nodig is om effectiever te worden. Door gedrag bespreekbaar én beïnvloedbaar te maken, versterk ik leiderschap en help ik mensen, teams en organisaties om blijvend meer impact te realiseren.

Iedereen kan het verschil maken

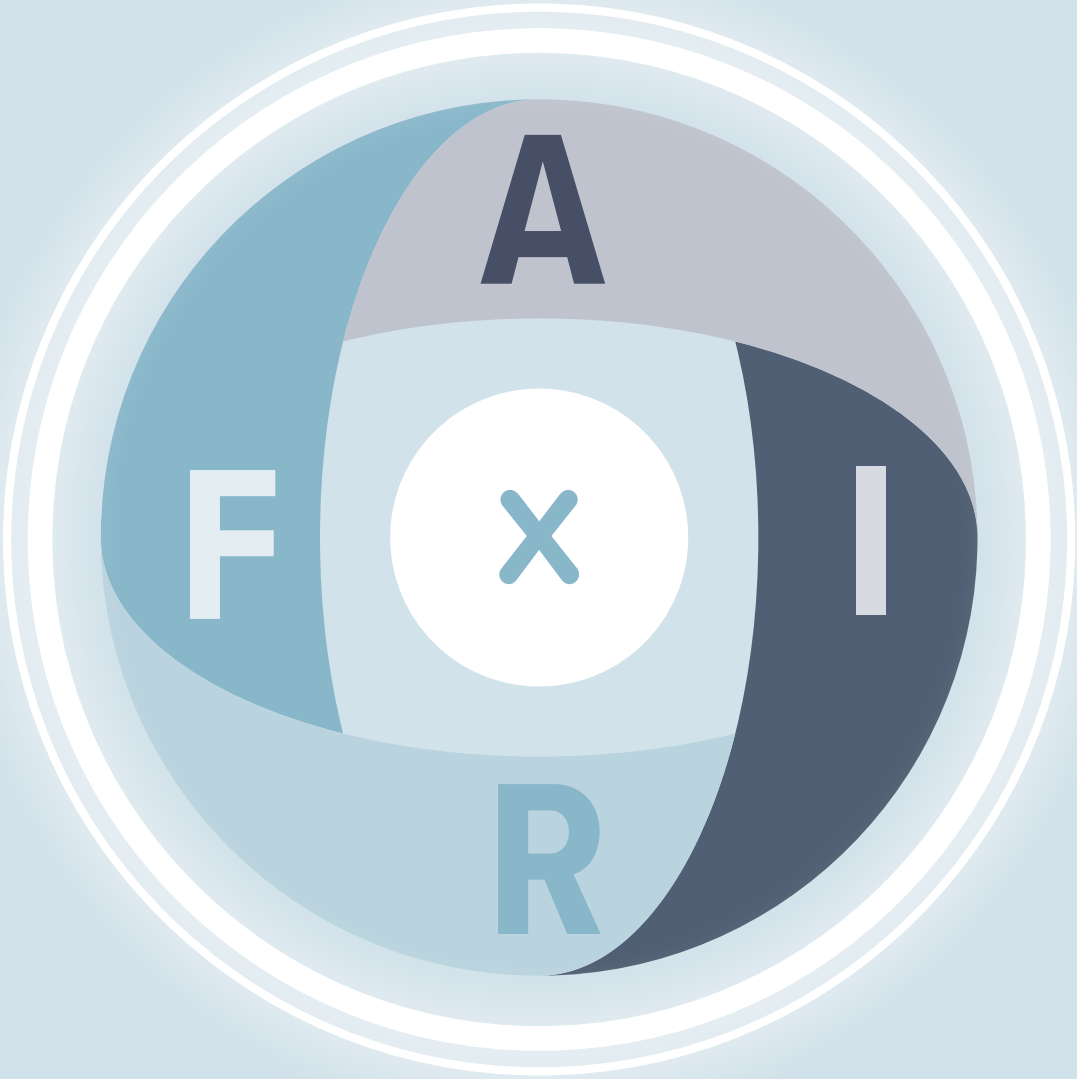
Het grootste misverstand dat ik al jaren hoor: 'Leiderschap is iets voor mijn leidinggevende.' De impact die jij maakt, hangt niet af van je functie, maar van wat je doet – en niet doet – in de samenwerking met anderen. Je hoeft geen manager te zijn om dit boek te lezen. Je hoeft geen diensthoofd te zijn om het verschil te maken. Je hoeft alleen bereid te zijn om met open blik te blijven kijken en te blijven bewegen.

Ook als je geen formele macht hebt als eindverantwoordelijke, heb je elke dag invloed op de kwaliteit van de samenwerking. Je kunt kiezen welke vragen je stelt. Je kunt kiezen of je aannames maakt. En je kunt kiezen of je het gesprek aangaat of de onderlinge afstand laat groeien.

Collega's op hetzelfde hiërarchische niveau kunnen elkaar vaak sneller en sterker beïnvloeden dan ze beseffen. Niet zo zeer door elkaar te corrigeren, maar door de aandacht te verleggen naar wat hen verbindt. Door transparant en expliciet te zijn over wat ze samen nastreven en wat ze van elkaar nodig hebben om daarin te slagen. Dat begint vaak niet met een antwoord, maar met een vraag. Zulke vragen veranderen niet alleen het gesprek, maar ook de relatie.

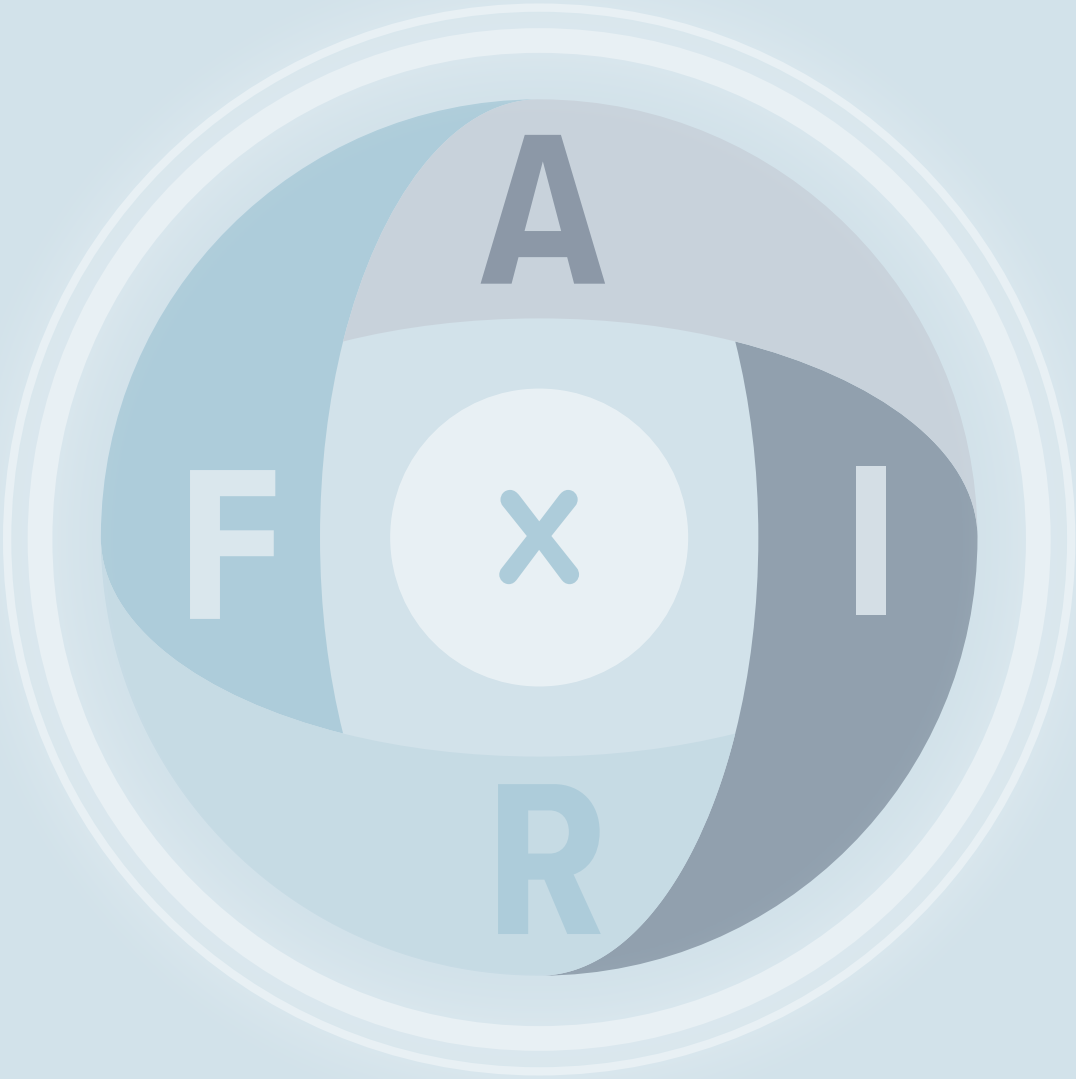
Dit boek bestaat omdat samenwerken de moeilijkste en tegelijk meest noodzakelijke vaardigheid van onze tijd is. En omdat niemand ze op school echt heeft geleerd. Na meer dan 25 jaar werken met mensen, teams en organisaties, van de werkvloer tot het directieniveau, van kmo's tot internationale organisaties, is één ding mij duidelijk geworden. Samenwerking strandt bijna nooit op doelen, strategie of structuren. Ook niet op motivatie of goede wil. Ze loopt vast op misverstanden, op voorwaarden die niet werken en op behoeftes waar men onvoldoende rekening mee houdt. En tegelijk zie ik vooral dit: effectief samenwerken is een vaardigheid die iedereen kan ontwikkelen, en die veel oplevert. Wie nieuwsgierig blijft en de uitdagingen weet te benutten, maakt het verschil. Iedereen kan daarvoor kiezen, jij dus ook.

Veel leesplezier.


A
F
X
I
R

Het FAIRx®-model

als praktische lens


A
F
X
I
R

Honderden gesprekken en interventies met teams, verspreid over meer dan 20 jaar, bevestigen me steeds hetzelfde: wanneer teamleden de werking van hun team als fair ervaren, neemt hun engagement toe.

Ze nemen initiatief en blijven gemotiveerd, ook wanneer het moeilijk wordt. Samenwerking die als fair ervaren wordt, versterkt de prestaties en het resultaat. Ontbreekt dat gevoel, dan gebeurt het omgekeerde. De teamleden geven niet het beste van zichzelf en de energie vloeit weg. Mensen haken af, resultaten blijven uit en alles kost meer tijd, inspanning en middelen dan nodig. Een shiftmedewerker uit een productieploeg vertelde me: 'Ik kan het moeilijk uitleggen, maar je voelt gewoon dat het klopt. Iedereen lijkt in dezelfde richting te werken, je wordt betrokken en beslissingen voelen fair. Daardoor zet ik vanzelf een stap extra.'

Ik weet uit ervaring dat samenwerking die als fair wordt ervaren geen luxe is, maar een voorwaarde voor kwaliteit in de samenwerking. Vanuit die praktijkervaring ontstond het FAIRx®-model. Het brengt vijf voorwaarden, ik noem ze principes, voor effectieve samenwerking samen: een gezamenlijke focus, heldere afstemming, bewuste inclusie en concrete resultaten, voortdurend afgestemd op de context. Wanneer de principes met elkaar in evenwicht zijn, telkens aangepast aan de behoefte van het moment, dan ervaren collega's de samenwerking als fair. En precies daar ontstaan sterke prestaties die waarde creëren met echte impact als gevolg.

Zoom in en uit met de vijf principes van het FAIRx®-model

Je kunt het FAIRx®-model gebruiken als praktische lens op samenwerking. Een lens zoomt in en uit, richt zich op wat telt en wat mist. Zo werken sterke teams ook. Ze richten hun aandacht bewust op wat van belang is, meer of minder, afhankelijk van wat er tussen of rondom hen gebeurt. Zo kun je steeds handelen op een manier die recht doet aan wat de situatie vraagt. Fair betekent niet goed of fout, maar vraagt om interpretatie en wat past bij het moment. Door FAIRx® als lens te gebruiken, maak je zichtbaar wat nodig is, welke risico's je wil vermijden, waar de samenwerking sterker kan en hoe je daar gericht aan kunt werken.

Elke effectieve samenwerking houdt **focus** op het gemeenschappelijk belang; sterke teams richten hun aandacht bewust op wat er nu of dan het meest nodig is. Zodra het beeld scherp is gesteld met focus, kun je met **afstemming** bereiken dat verwachtingen, rollen, mandaten, en processen helder zijn. Bij deze afstemming is **inclusie** belangrijk om te borgen dat de juiste mensen op het juiste moment en op de juiste manier actief worden betrokken. Door de inzet en het eigenaarschap van de juiste mensen kan het beoogde **resultaat** worden gehaald en zichtbaar worden gemaakt voor de organisatie. Afhankelijk van wat er gebeurt in de **context**, beweegt het team mee en passen teamleden hun acties en gedrag aan. Veranderingen horen bij organisaties, teams, en mensen en de lens maakt dat er voldoende oog blijft voor wat belangrijk is.

Als je bewust investeert in focus, afstemming, inclusie en resultaten die passen bij wat jullie nodig hebben, creëer je de voorwaarden waarin mensen het beste in zichzelf én in elkaar naar boven halen. Dat versterkt de motivatie, prestaties en de impact die jullie samen realiseren.



FOCUS
Waarvoor?

Collega's weten waarvoor ze samenwerken. Ze houden focus op het gedeelde belang. Dat kan het gezamenlijke objectief, de doelstelling, de gewenste outcome, het te vermijden risico of het toekomstbeeld van het team zijn.

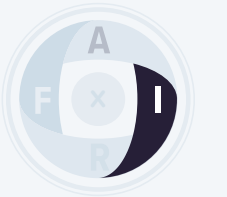
Zonder een gezamenlijk beeld werkt iedereen in een andere richting.



AFSTEMMING
Hoe?

Collega's stemmen af hoe ze samenwerken. Door hun onderlinge communicatie houden ze elkaar bewust en onbewust gemotiveerd om hun afspraken en werkprocessen uit te voeren en op te volgen.

Zonder afstemming kan onduidelijkheid bestaan.



INCLUSIE
Wie?

Collega's werken bewust inclusief samen met wie ze nodig hebben. Zodat de juiste mensen, op de juiste plaats, op het juiste moment zich deel voelen van het team. Bewust en actief betrekken, creëert eigenaarschap.

Zonder betrokkenheid van verschillende meningen en perspectieven, mis je de rijkdom van de verschillen..



RESULTAAT
Wat?

Collega's tonen resultaat door te laten zien wat hun samenwerking heeft opgebracht. Zo zorgen concrete output, transparante rapportage en zichtbare verwezenlijking voor meerwaarde en impact.

Goed werk dat onzichtbaar blijft, bestaat niet voor anderen. Intentie is privé, impact is publiek.



X de
veranderende context

Collega's passen zich aan in functie van de context waarin ze samenwerken. Varianten in situatie, tijd of plaats vragen om aanpassing.

Zonder nieuwsgierigheid en oog voor wat er gebeurt, zie je niet wat nodig is en kun je niet effectief zijn.