

‘Jeanneke heeft een heel praktisch en leesbaar boek gemaakt waarin je als lezer makkelijk kunt ‘zappen’, afhankelijk van de hoofdstukken die je op enig moment het meeste interesseren. Hoewel teamontwikkeling uitermate complex kan zijn, brengt zij het terug tot behapbare elementen die voor elke leidinggevende of coach hanteerbaar zullen zijn. Zowel de starter als de ervaren ‘rot’ zullen in dit toegankelijke boek iets van hun gading vinden.’

**GIAN KERSTGES**

*Auteur De moedige manager*

‘Teamwork maakt een organisatie duurzaam succesvol. Maar je krijgt het niet cadeau. Samenwerken is een werkwoord, net als luisteren en geven en ontvangen van feedback. Dan ga je bruisen en verbinden. In haar boek Mijn team is top! reikt Jeanneke leidinggevend op een uitnodigende manier alternatieven aan om de samenwerking te verbeteren.’

**ANNETTE MOSMAN**

*CEO APG Groep & Topvrouw van het Jaar 2022*



Mijn team is top!

Zó zet je jouw team in beweging.

Praktisch handboek  
voor leidinggevenden

Jeanneke Bruning

Auteur: Jeanneke Bruning  
Redactie & uitgave: Katman Publishing  
email: richard@katman.nl  
Fotografie: Henry Faber Photography

ISBN 9789082819236  
NUR 808

@ 2023, 2024 Jeanneke Bruning  
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt op welke wijze dan ook zonder schriftelijke toestemming van de auteur behalve voor publicitaire doeleinden.

# Mijn team is top!

**Zó zet je jouw team in beweging**

Praktisch handboek  
voor leidinggevendenden

**Jeanneke Bruning**



# Inhoudsopgave

Welkom .....	9
Conflicten managen .....	13
Van miterij naar respect.....	21
Bouwen aan vertrouwen.....	29
Presteren met een divers team.....	37
Samenwerken vanuit de onderstroom .....	45
Taakgericht versus mensgericht.....	53
Geweldloze communicatie verbindt .....	61
Growth mindset, groeien door vertrouwen .....	69
Leidinggeven of uitvoeren?.....	77
Weerstand als aanjager .....	85
Verantwoordelijkheid werkt .....	93
Reageren. De denkhoeden van Bono .....	101
Hybride samenwerken .....	109
Focussen op positiviteit.....	117
Situationeel leiderschap.....	125
Van volkstuin naar topteam .....	133
Teamoverleg. Vaste patronen doorbreken .....	141
Aanspreken & feedback .....	149
Discussie of dialoog? .....	157
De actielijst. Waar tijd en team versmelten .....	165
Wij-zij denken .....	171





# Welkom

Wat geweldig! Je hebt mijn boek voor je. Je hebt het aangeschaft of gekregen met de bedoeling dat je er ideeën uit kunt halen hoe jij jouw team (weer) in beweging krijgt. Dan zit je goed, want daar is het ook voor bedoeld!

Voor je aan de hoofdstukken begint, wil ik je even meenemen in de opzet van dit boek en kort iets vertellen over mijn achtergrond.

Ik ben zelfstandig teamcoach en coach. Jaren was ik leidinggevende in de zorg en voordat ik als leidinggevende begon, volgde ik een managementopleiding van drie jaar en in het tweede jaar kon ik kiezen uit diverse modules. Omdat ik van mening ben dat ik in alles dat ik doe vooral mijzelf meeneem, koos ik voor de modules coaching, teamcoaching, macht in organisaties, NLP en management en intuïtie. Met die bagage werd ik leidinggevende.

In de praktijk pakte ik de dingen precies zo aan zoals ik mijn voorgangers had zien doen. Zeker tijdens vergaderingen. Kort door de bocht was een vergadering

dan ook vooral het moment om gezamenlijk een stel agendapunten af te werken zodat we scherp kregen wat we wilden gaan doen. Tijdens mijn jaren als leidinggevende merkte ik dat ik coachen het allerleukst vond. En omdat ik coachen echt een vak vind, volgde ik de opleiding tot coach. Mijn hart ging steeds meer uit naar coachen en uiteindelijk nam ik het besluit te stoppen als leidinggevende.

Vanaf dat moment ben ik als zelfstandig coach en teamcoach aan de slag gegaan.

Met de focus op teams coachen, begon ik anders te kijken naar mijn tijd als leidinggevende. Wat zou ik nu anders doen dan ik indertijd gedaan heb? Helaas moet ik bekennen dat ik met de kennis van nu veel zaken anders aangepakt zou hebben.

Met dat inzicht ben ik gaan nadenken over wat je als leidinggevende net anders kan doen waardoor er automatisch ook wat anders in het team gebeurt. Ik ontwikkelde nieuwe ideeën over teams en samenwerken.

In de regelmatige gesprekken die ik had met Lucinda Douglas merkte zij diverse keren op dat ik mijn kennis over teams moest delen in de vorm van een boek. Ik? Kennis delen in een boek? Weet ik wel genoeg? Afijn, om een lang verhaal kort te maken, het boek kwam

er. Een boek met persoonlijke observeringen, kennis en praktische toepassingen. En al haal je er maar één tip uit die werkt, voor mij is het dan geslaagd.

### **Wat wil ik met je delen?**

*In Mijn team is top!* presenteer ik in ieder hoofdstuk een casus uit de alledaagse praktijk en bekijk deze door de bril van een bepaalde theorie, methodiek of filosofie over teams en samenwerken, passend bij de toon en opzet van het boek. Daarna geef ik mijn oplossing die aanhaakt bij de beschreven theorie. Bedenk wel dat iedere situatie in een team steeds anders is. Er is naar mijn overtuiging ook nooit één pasklare oplossing of één bril waardoor je naar die situatie kijkt. Iedere situatie kun je vanuit verschillende perspectieven of brillen bekijken en blijft maatwerk. Of beter gezegd, mensenwerk. En mijn oplossing is er ook maar één die jij zou kunnen gebruiken. Met mijn oplossing kom je wellicht zelf tot nog een heel ander idee. Dat is alleen maar leuk!

Al mijn oplossingen kun je in een regulier teamoverleg inzetten. De ingezette vormen zijn praktisch en direct toepasbaar. Ook zonder een achtergrond als (team)coach.

*Mijn team is top!* is een praktisch handboek. De hoofdstukken zijn los van elkaar te lezen. Houd het

boek bij de hand op je bureau en lees regelmatig een hoofdstuk.

Zet dit boek in om je te laten inspireren, om de zaken eens door een andere bril te bekijken en om het werk op een andere manier aan te vliegen dan je normaal zou doen. Want als je doet wat je altijd doet, krijg je wat je altijd kreeg. Op het moment dat jij als leidinggevende of manager zaken anders aanpakt dan normaal, gebeurt er ook iets anders. Zó zet jij jouw team in beweging.

Als extra inspiratie zijn de hoofdstukken afgewisseld met heldere quotes over teams en samenwerken door de mensen uit het veld.

Ik wens je veel nieuwe inzichten en veel beweging!

**Jeanneke Bruning**

*'Zij? Ze bakt er niets van.'*

## Conflicten managen

Als Mark, manager marketing bij een uitzendorganisatie, door de gang loopt, hoort hij door de gesloten deur van de vergaderkamer heen de stemverheffing al. Een ruzie. Hij herkent de stemmen. Twee van zijn teamleden die flink tegen elkaar van leer trekken. Dat is niet de eerste keer. Hij kan niet precies verstaan waar ze het over hebben maar dat er weer iets aan de hand is, is duidelijk. Hij heeft geen behoefte naar binnen te stappen om te kijken wat er aan de hand is. Het zijn volwassen mensen die in eerste instantie zelf hun conflict moeten oplossen.

Net als hij de deur voorbijloopt, vliegt deze open en beent een teamlid met een rood hoofd van woede naar buiten. Hij sist Mark toe: 'Hoe haalt ze het in haar hoofd om mij te beschuldigen van oncollegialiteit! Alsof zij altijd alles doet voor de ander! Ze luistert niet eens en bakt er niets van!' Mark schrikt. Waar gaat dit over en verwachten de ruziënde teamleden nu iets van hem? Het laatste waar hij op zit te wachten is scheidsrechter spelen in een onbekend

conflict. Aan de andere kant, de emoties spelen hier te hoog op en de ander - moedwillig of niet - kwetsen kan ook niet de bedoeling zijn.

Hij kijkt de vergaderkamer in en ziet de andere collega huilend met het hoofd in haar handen in de hoek staan. Een spanning maakt zich van Mark meester. Hij voelt zich ongemakkelijk. In hoeverre kunnen ze dit zelf oplossen? Zonder een woord te zeggen, besluit hij door te lopen en de gemoederen te laten bedaren. De soep wordt niet zo heet gegeten als deze wordt opgediend. Ze lossen het wel op.

### **Door de bril van**

Ingrijpen of niet? Laat je kempfanen uit het team hun strijd uitvechten of beslis jij als teamleider de strijd? Een meningsverschil kan soms - om verschillende redenen - behoorlijk uit de hand lopen. Twee of meer mensen die steeds meer tegenover elkaar komen te staan. Je ziet dat de reacties naar elkaar persoonlijker worden. Zo'n escalerende situatie is bijna altijd het gevolg van frustraties die gedurende langere tijd opgespaard zijn en het gevolg van het vermijden van conflicten en waardoor er een kunstmatige harmonie ontstaat. Aan de buitenkant is alles koek en ei maar onder de oppervlakte borrelt het.

In zijn boek *De 5 Frustraties van Teamwork, Hoe je ervoor zorgt dat het samenwerken leuk blijft* (Business Bibliotheek, 2009) stelt Patrick Lencioni dat het constructief omgaan met conflicten wezenlijk is voor het komen tot een goed team. Constructief omgaan met conflicten vereist dat teamleden zich kwetsbaar opstellen; zij geven hun mening en gaan hierover in discussie. Als teamleden met elkaar van mening verschillen over taken, concepten en ideeën, noemt Lencioni dit productieve conflicten. Het enige doel van een productief conflict is door de verschillende meningen te uiten in de kortste tijd tot de beste oplossing te komen.

Maar juist omdat mensen willen verhinderen dat ze de gevoelens van anderen kwetsen, geven zij hun mening niet. Op zo'n moment is er onvoldoende vertrouwen en worden meningen niet geuit. Dit leidt weer tot opgekropte frustratie die er op een 'achterbakse' manier als persoonlijke aanval uitkomt. En dat verhindert het productieve conflict over inhoudelijke en procedurele zaken dat juist zo nodig is om de samenwerking te verbeteren. Wanneer er conflicten ontstaan, voel je als leidinggevende al heel snel de drang om in te grijpen. Juist om je teamleden te beschermen. Hierdoor verhinder je teamleden om zelf

de vaardigheden te ontwikkelen om op een goede manier om te gaan met conflicten.

Myrna Lewis, grondlegster van de methode Deep Democracy vertelt in *Mining the Gold Conflict* (TEDx-CapeTown) dat een conflict juist een mogelijkheid tot groei is. Het is belangrijk dat er gezegd wordt wat er ook werkelijk gezegd moet worden. Oftewel, slik je mening niet in. Deep Democracy geeft nee-stemmers ook een stem door naar hun argumenten te luisteren. Vanuit het gezichtspunt van Deep Democracy zijn conflicten onvermijdelijk en ook essentieel voor organisaties. Het is daarom zelfs belangrijk om actief op zoek te gaan naar andere meningen om zo te komen tot een gezamenlijke oplossing en beslissing. Omdat alle stemmen en meningen worden gehoord, herkend en gekend, verkleint de methode (direct en achteraf) een conflict. Op het moment dat een teamlid zich niet gehoord voelt, is dit een pijnlijke ervaring en zal deze niet gemakkelijk mee gaan in de gemaakte afspraken. Op de goede manier omgaan met conflicten is dus van wezenlijk belang om als team en zelfs als bedrijf te functioneren.

### **Mijn oplossing**

Met een escalerend meningsverschil heb ik zeker moeite. Op zo'n moment voel ik druk; teamleden



kijken mij aan met een blik die vraagt om actie van mijn kant. En een spontane snelle oplossing is er niet altijd. Daarom, als ik van te voren weet dat er een heet hangijzer op de agenda staat waarbij de emoties hoog oplopen, neem ik mijn toevlucht tot het 'gesprek op voeten'. Om een mogelijke escalatie te voorkomen.

Ik zet het betreffende agendapunt kort uiteen en kondig mijn methode aan. Ik leg uit dat het 'gesprek op voeten' een manier is om zoveel mogelijk verschillende meningen te horen en dat het heel normaal is dat ook binnen een team de leden andere meningen en opvattingen kunnen hebben. Door serieus naar de mening van de ander te luisteren kan je van mening veranderen. Ik vraag iedereen te staan en wijs het eerste teamlid aan om zijn of haar mening te geven en welke gedachten en overtuigingen hierbij belangrijk zijn. Op dat moment ga ik naast haar of hem staan en vraag de anderen die zich in dit standpunt herkennen, zich achter dit teamlid op te stellen. Daarna wijs ik een ander teamlid aan om zijn of haar mening te geven. Ik ga er weer naast staan en nodig de anderen uit, die zich in dit verhaal herkennen, om ook weer achter deze persoon te gaan staan. Zo gaan we door tot alle meningen zijn gehoord. En blijft iemand aarzelend in

het midden staan omdat zij of hij nog geen duidelijke mening heeft, dan ga ik naast haar of hem staan en vraag wat er ontbreekt. Zodat ook diegene zich kan uitspreken. Kom je op het punt dat je merkt dat meningen alleen maar worden herhaald, dan is dat ook het moment om daadwerkelijk samen een beslissing te nemen.

Zit ik midden in een geëscaleerde situatie, dan geef ik duidelijk aan wat de grenzen zijn om met elkaar om te gaan. Verschillen van mening is goed, maar we moeten straks wel weer allemaal samen aan het werk en daarom houden we het op feiten en wat deze blijkbaar oproepen. Hierbij vind ik het vooral belangrijk om veralgemeniseringen - woorden als altijd en nooit - af te kappen. Door de verschillende meningen te horen kunnen we samen komen tot de beste oplossing, rekening houdend met alle verschillende argumenten, gezichtspunten en perspectieven. Ik vul mijn rol in door de grenzen te bewaken en te zorgen dat alle teamleden de ruimte krijgen om uit te praten en de ander die ruimte geven. Daarbij leg ik steeds weer de link naar dat wat ons gezamenlijke doel is. En dat is natuurlijk de reden waarom we hier samen werken en samenwerken. De twistappel, die eten we gezamenlijk op.

## Mijn acties & notities

**‘Een team is meer** dan de *som van de delen*. Te vaak zie ik dat de **aandacht** van leidinggevendenden uitgaat naar het *best* of het *slechtst* presterende teamlid. Terwijl het juist de kunst is om het **gehele team** in de onderlinge *samenwerking, teameffectiviteit* en *performance* omhoog te krijgen.’

**CHANTAL ROEST**

*Vice President Sales & Marketing KPN  
Corporate & Public Market*



*'Anders beslissen wij wel!'*

## **Van mouterij naar respect**

Duidelijk is dat de controle Shai door de vingers glipt. Dat voelt hij ook heel goed. Teamleden die de leiding overnemen? Het begon zo onschuldig. Het is het derde teamoverleg om nieuwe stappen in het project voor verduurzaming door te voeren. De vorige verliepen prima en Shai verheugde zich op deze sessie.

Maar wanneer hij vraagt naar ideeën over de aanpak start een teamlid een toelichting en wordt direct door een ander teamlid agressief in de rede gevallen. Hij is het niet met haar eens en lanceert zijn eigen ideeën. Shai kijkt verbaasd op. Een derde teamlid komt ook als uit het niets met totaal andere ideeën over de aanpak en poneert ze met overdreven stelligheid. Met open mond kijkt Shai van de een naar de ander. Hij probeert de touwtjes weer in handen te krijgen door de anderen te onderbreken en zijn vragen te herformuleren. Dit lijkt alleen maar averechts te werken.

Twee ervaren teamleden ergeren zich overduidelijk aan hem. De frustratie is van hun gezicht af te lezen. Een kijkt Shai indringend aan en roept: 'Zo gaat 't echt niet! Zo komen we geen steek verder! Al weken lopen bepaalde mensen de boel te frustreren. Doe er wat aan!' De ander voegt toe: 'Anders nemen wij wel de beslissingen. Heb je dat begrepen? Grijp dan toch in!' Dat is het signaal voor een verbaal gevecht waaraan iedereen meedoet. Shai schrikt van de aanval. Het lijkt wel een mouterij. Wat is er misgegaan? Waar en wanneer heeft hij dit gemist?

### **Door de bril van**

Shai is helemaal overrompeld, wat is er mis met dit team? Het lijkt een team in de machtsfase. Bruce Wayne Tuckman merkte een tijd terug al op in zijn artikel *Developmental Sequence in Small Groups* (Psychological Bulletin) dat er vijf stadia zijn waar een team doorheen gaat voordat het goed functioneert.

Oriëntatiefase. Het startende team houdt zich vooral bezig met wie erbij horen. Vaak zie je in deze fase dat groepsleden zich afwachtend opstellen en niet zeggen wat zij vinden. Er is nog weinig groepsgevoel. Machtsfase. Verschillen worden duidelijk en vaak ook nog steviger neergezet om een statement te maken. Er ontstaan conflicten. Groepsleden staan

op gespannen voet met elkaar. Het gaat in deze fase veelal om wie er macht en invloed heeft en hoe deze worden verdeeld.

Affectiefase. De teamleden leren elkaar beter kennen en het vertrouwen groeit. Nu ontstaan groepsregels en duidelijke afspraken over hoe ze willen samenwerken.

Prestatiefase. De groep is nu echt een team. De focus ligt vooral op de taak en het gemeenschappelijke doel. Persoonlijke verschillen worden gezien als extra mogelijkheid om tot betere oplossingen te komen. Het team boekt vooruitgang en viert successen. In deze fase kan het team zelfstandig werken en de eigen problemen oplossen.

Afscheidsfase. Het team stopt omdat de opdracht is afgerond. Om het afscheid goed te laten verlopen is het belangrijk om gezamenlijk te evalueren en de geleerde lessen te delen. Overigens geldt de afscheidsfase ook voor elk moment dat een teamlid het team verlaat. Ook dan is het belangrijk om stil te staan bij het afscheid en wat diegene met zich meeneemt.

Natuurlijk wenst elke teamleider een team dat in de prestatiefase zit. Dat is heerlijk voor zowel teamleden als de leidinggevende. Helaas is dit maar zelden het geval. Een team gaat meestal niet logisch van de ene naar de andere fase. Veel teams blijven hangen

in een (eerdere) fase. Slaat een team een fase over, dan steken aspecten uit vorige fases toch de kop op. Bijvoorbeeld dat het team ideeën spuit over regels en afspraken (affectiefase), deze vastlegt en later in een machtsfase terecht komt met de focus op hoe de teamleden met elkaar willen omgaan. De fases dwingen het team om op verschillende momenten en gebieden steeds weer opnieuw de afstemming te vinden om tot een zelfstandig werkend team te komen. Deze fases zijn het duidelijkst te onderscheiden bij teams die voor een specifieke tijdelijke opdracht worden samengesteld, zoals het projectteam van Shai. Het model kun je uiteraard ook toepassen op teams die min of meer tijdloze taken managen. Maar hier zijn de verschillende fases vaak minder duidelijk te herkennen. Op het moment dat de samenstelling van dit team verandert, ga je hier direct met elkaar de fases door. Het nieuwe teamlid is in eerste instantie niet onmiddellijk onderdeel van het team. Hij of zij moet nog zoeken naar wat de regels zijn. Hoe werken wij met elkaar samen? Ook zal het team in meer of mindere mate opnieuw de machtsfase doorlopen. Een nieuw evenwicht kost altijd enige energie.

### **Mijn oplossing**

Muiterij? Teamleden die de zaak overnemen? De soep wordt niet zo heet gegeten als opgediend.



Maar het is zeker de hoogste tijd voor Shai en dus elke leidinggevende om in te grijpen wanneer het overleg ontaardt in een regelrechte machtsstrijd. In dit geval overstem ik iedereen - ik ga er eventueel bij staan - en vraag om stilte. Dan vertel ik het team wat ik zie wat er nu gebeurt. 'Ik hoor veel ideeën en zie mensen vol passie en vuur deze ideeën beargumenteren. En ik zie ook dat er verschillende ideeën zijn en dat mensen behoorlijk fel op elkaar reageren. Misschien wel iets te fel. Vreemd is het niet, ik begrijp het ook wel. Dit kan gebeuren als je met elkaar, hoe verschillend we er ook tegenaan kijken, wilt komen tot een goed team dat een goed resultaat neerzet.'

Dan geef ik een korte uitleg over de verschillende fases die nodig zijn om te komen tot een team dat goed presteert. Dit vind ik belangrijk omdat het gedoe, de onenigheid en de strijd een normaal onderdeel van dit proces zijn; het is het team dat vraagt om erkenning en bewustwording. Zo haal ik de angel uit de conflictsituatie en breng de discussie naar een minder beladen en vooral minder persoonlijk niveau.

De rust keert terug en nu is het tijd voor de ideeën. Ik moedig elk teamlid aan om zijn of haar idee nog eens toe te lichten, om de beurt. Per idee noteer ik

kort wat daar goed aan is en wat er nog aan gesleuteld moet worden om het te kunnen laten slagen. Zo gaan we elke aanwezige en elk idee langs. Daarbij is het belangrijk dat de teamleden elkaar open vragen stellen. Door eerst vragen te formuleren, stel je jouw definitieve mening nog even uit waardoor je de ander ook meer ruimte geeft. Respecteer zijn of haar mening als originele gedachte.

Als we alle ideeën hebben, zetten we deze af tegen het doel van het project. Ik stel steeds de vraag aan het team: 'Gaat dit idee of voorstel ons helpen om ons doel te behalen?' Zo behoudt iedereen focus en verzanden we niet in ideeën die ons alleen op een zijspoor brengen.

Nu is het belangrijk dat ik als leidinggevende steeds blijf sturen op dit gezamenlijke doel. 'Welk idee is voor nu het beste om als eerste aan te pakken? En wat gaan we dan precies doen?' Die afspraken en aanpak leg ik vast en zorg dat ieder een kopie ontvangt over deze samenwerking. Samen, want een team dat als los zand aan elkaar hangt en te pas en te onpas ideeën rondom zich spuwt, gaat nergens heen. We belanden weer in de affectiefase en van hieruit bouwen we verder. Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder.

## Mijn acties & notities

'Het **succes** van een team wordt  
bepaald door *respect*. Zonder respect  
hebben **kennis** en **ervaring**  
geen waarde binnen een team!'

**MARCEL ROORDA**

*Managing Director Doop*

