

Samen **HART** werken

Voor team- en organisatieontwikkeling

Wiep Staal



Samen hart werken

Voor team- en organisatieontwikkeling

Wiep Staal

ISBN 978 90 8560 271 2

NUR 808 / 753

THEMA JMHC

© 2023 Uitgeverij SWP Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

1. Inleiding	9
1.1 Hart samenwerken in een organisatie	10
1.2 Opbouw van het boek	13
2. Eenheid en verbinding	17
2.1 Eenheid bij medewerkers	20
2.1.1 Verbinden	23
2.1.2 Invloed	28
2.1.3 Vertrouwen	35
2.1.4 Accepteren	38
2.2 Aandachtspunten voor eenheid in de organisatie	43
3. Evenwicht en stabiliteit	51
3.1 Evenwicht bij medewerkers	52
3.1.1 Stabiliteit	54
3.1.2 Variatie	57
3.1.3 Tevredenheid	63
3.1.4 Duurzaamheid	66
3.2 Aandachtspunten voor evenwicht in de organisatie	70
4. Enthousiasme en zingeving	73
4.1 Enthousiasme en zingeving bij medewerkers	74

4.1.1 Zingeving	75
4.1.2 Motivatie	80
4.1.3 Drijfveren	82
4.1.4 Waarden	84
4.2 Aandachtspunten voor enthousiasme in de organisatie	86
5. Energie en balans	91
5.1 Energie bij medewerkers	92
5.1.1 Vitaliteit	95
5.1.2 Flow	97
5.1.3 Balans	99
5.1.4 Rust	103
5.2 Aandachtspunten voor energie in de organisatie	105
6. Eerlijkheid en feedback geven	111
6.1 Eerlijkheid bij medewerkers	112
6.1.1 Terugkoppeling	116
6.1.2 Een stem geven	117
6.1.3 Waardering	120
6.1.4 Leren	122
6.2 Aandachtspunten voor eerlijkheid in de organisatie	125
7. Eigenaarschap nemen en krijgen	131
7.1 Eigenaarschap bij medewerkers	132
7.1.1 Verantwoordelijkheid	134
7.1.2 Competenties	135
7.1.3 Inzicht en informatie	136
7.1.4 Regelbevoegdheid	137
7.2 Aandachtspunten voor eigenaarschap in de organisatie	141
Bronnen	143
Over de auteur	147



INLEIDING

1. Inleiding

Ben jij een 'hartwerker'? Hartwerkers zijn hard nodig in hedendaagse werksituaties waar wordt samengewerkt.

De hedendaagse werksituatie moet flexibel zijn. De toekomst en de dagelijkse praktijk is minder voorspelbaar. Dit komt door onrust in de wereld, crisissen, personeelstekorten, werkdruk en de complexiteit waar organisaties mee kampen. Organisaties richten zich steeds meer op lean (continu verbeteren) en willen agile zijn (vernieuwend en innovatief). Organisaties passen zich op deze manier voortdurend aan aan de veranderingen in de omgeving. Ze zijn wendbaar. Dit vraagt iets van medewerkers en teams.

Medewerkers krijgen de opdracht creatief en probleemoplossend te werken. Ze kunnen omgaan met werkdruk en goed samenwerken. De wens is dat ze de organisatie niet vroegtijdig verlaten. Gevraagd wordt om hard te werken. Dit harde werken gebeurt in veel organisaties om personeelsgebrek op te lossen en te voldoen aan opdrachten en doelen. De gestelde resultaten moeten koste wat het kost worden gehaald.

In de afgelopen 35 jaar heb ik vanuit mijn expertise als teamcoach, manager en begeleider, ondervonden dat hard werken geen oplossing is. Alleen hard werken, helpt niet om met werkdruk en gestelde werkeisen om te gaan en tevreden personeel te behouden. De weg is samen 'hart' werken met de uitdagingen die de organisatie tegenkomt. Medewerkers die samen hart werken, ervaren meer eenheid, verbinding en werkplezier.

1.1 Hart samenwerken in een organisatie

Maar hoe kan je in een organisatie hart samenwerken bereiken? Samen hart werken kan tot stand komen met teamcoaching. Tijdens het coachen van meer dan zeventig teams heb ik geconstateerd dat de coachvragen verband houden met het nemen en geven van eigenaarschap, professionele ruimte, samenwerking en werkdruk.

In de huidige organisaties zijn er medewerkers nodig die met hun hart werken. Deze medewerkers noem ik hartwerkers. Iedereen kan een hartwerker zijn, maar niet iedereen is zich ervan bewust dat hij als hartwerker werkt. Ik introduceer deze nieuwe term, zodat medewerkers zich herkennen in het gedrag van een hartwerker. Ik zie dat deze groep nieuwe professionals, die staat voor echtheid, toeneemt in werksituaties. Hartwerkers zetten hun hart open voor de ander. Ze zijn deskundig, vriendelijk en sensitief. Ze staan voortdurend met teamleden in contact. Ze weten wat er in de organisatie en het team speelt. Hartwerkers voeren professionele dialogen. Ze wijzen op de bedoeling van de werkzaamheden. Ze zorgen voor team- en organisatieontwikkeling. Hartwerkers hebben de waarden: eerlijkheid, vertrouwen en echtheid. Ze streven naar een inclusieve organisatie waarin elke medewerker tot zijn recht komt. Ik beschouw hartwerkers niet als betere medewerkers dan medewerkers die vanuit een andere intentie werken. Het gaat hierbij niet om een waardeoordeel. Ze maken alleen nog meer het verschil binnen een organisatie.

In dit boek beschrijf ik het gedrag van hartwerkers, de benodigde professionals van deze tijd. Hoe ze zich gedragen in teams en hun gedrevenheid. Ik benoem hun kenmerken, eigenschappen en vaardigheden en op welke manier zij een bijdrage leveren in de teamontwikkeling en een belangrijke rol spelen bij de organisatieontwikkeling. Ik heb deze informatie gekregen door mijn observaties in teams, de vele gesprekken met studenten en professionals en theoretische verkenning. In het boek zijn de aandachtspunten voor deze organisatieontwikkeling te lezen. Ik koppel theorieën aan samenwerkingsuitdagingen, behoeften van medewerkers en ontplooiingskansen.

Ik beschrijf veel bestaande of door mij ontwikkelde teamcoachingstools. Een nieuw 'Zes E's'-model wordt geïntroduceerd. Mijn visie is dat teams zes E's nodig hebben voor werkplezier/werkgeluk en optimale samenwerking. Dit door mij ontwikkelde model versterkt samenwerking in teams met hartelijkheid en trots.

Door deze zes E's te onderzoeken tijdens teamcoaching, te ervaren en uit te dragen, leren teams om effectief en efficiënt te werken in een kwaliteitscultuur van openheid in de communicatie, transparantie en verbinding. Van de medewerkers wordt een attitude verwacht van persoonlijk leiderschap, reflectie, proactiviteit en verantwoordelijkheid.

De benodigde zes E's voor teams en medewerkers zijn: *Eenheid, Evenwicht, Enthousiasme, Energie, Eerlijkheid* en *Eigenaarschap*.

Eenheid. Verbinden, herkennen en erkennen van elkaars kwaliteiten en valkuilen om samenwerken te versterken. 'Het geheel is meer dan de som der delen.'

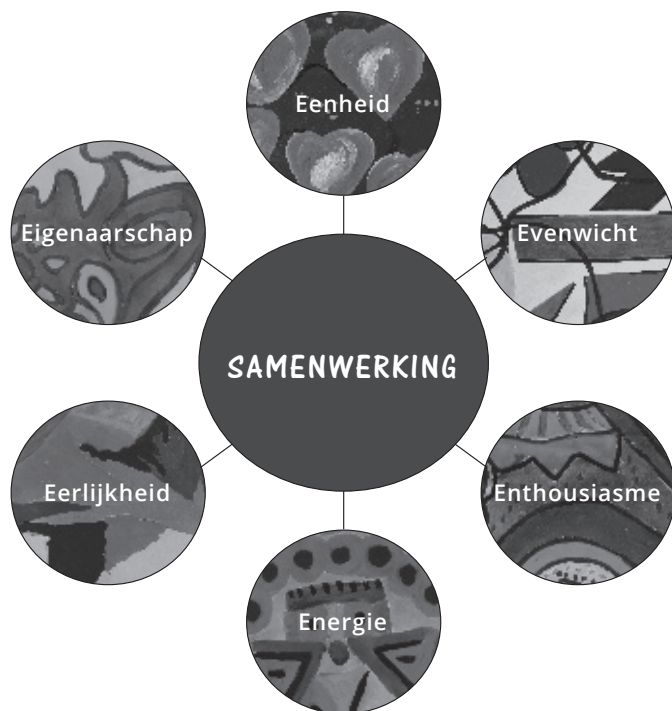
Evenwicht. Balans in het team ten aanzien van aanvullende competenties en stabiliteit in de teamsamenstelling.

Enthousiasme. Betrokken zijn op de taak vanuit werkplezier, waarden en verantwoordelijkheid met passie, bevologenheid en drijfveren. Motivatie en zingeving bij transitie.

Energie. Werken vanuit energie, vitaliteit en creëren van een flow. Op de betreffende acties gerichte energie, volledige betrokkenheid daarbij. En het feit dat de activiteiten succesvol worden uitgevoerd.

Eerlijkheid. Communicatie gericht op een professionele dialoog en feedback geven. Elkaar waarderen en een stem geven. Verantwoorden en leerbaar zijn, waarbij commitment, veiligheid en vertrouwen noodzakelijk is.

Eigenaarschap. De regie nemen in de route naar de juiste oplossing/stappen om de doelen te halen voor de vastgestelde resultaatgebieden.



Model 1: 'De Zes E's' voor teamsamenwerking

Sturen op samenwerking, invloed en verantwoordelijkheid sluit aan op bovenstaand model. Hartwerkers zullen de beschrijvingen in dit boek herkennen als iets dat ze onbewust toepassen. Wanneer hartwerkers bewust dit model in hun werkwijze integreren zal dat hun invloed op de teamontwikkeling vergroten. Het werken met model 'De Zes E's' is haalbaar als medewerkers professionele ruimte krijgen. Ze worden aangesproken op hun kwaliteiten/talenten en op de mogelijkheid tot ontwikkeling.

Dit boek is geschreven voor de lezer die geïnteresseerd is in de nieuwe professional 'Hartwerker', team- en organisatieontwikkeling. Hartwerkers, teamcoaches, organisatieveranderaars, leidinggevenden, managers, beleidsmakers, medewerkers en studenten brengen met het model 'De Zes E's' een team en organisatie in ontwikkeling.

Het boek richt zich op teams, de bouwstenen van zowel profit- als non-profitorganisaties. Ook in de semipublieke sector, zoals onderwijs, zorg, welzijn, cul-

tuur en recreatie, wordt in teams gewerkt. Onder een team wordt verstaan: een groep mensen die onderling van elkaar afhankelijk zijn voor het bereiken van resultaten. Samenwerken is een must. Elk team kent zijn eigen uitdagingen, maar ik vraag extra aandacht voor teams in de welzijns- en zorgsector. Tegenwoordig zijn deze teams multidisciplinair samengesteld en de medewerkers komen uit verschillende disciplines. Een extra samenwerkingsuitdaging is er als de teamleden ook nog eens uit verschillende organisaties komen en in het team de eigen organisatiedoelen moeten vertegenwoordigen. Integraal samenwerken aan complexe zorg- en hulpvragen is nodig om maatwerk te leveren aan de zorgvrager. Met mijn boek wil ik medewerkers stimuleren om te komen tot 'ontschotting', zodat er minder in domeinen wordt gedacht en dat er verbinding ontstaat tussen verschillende professionals, instellingen en lijnen in het behandelen van complexe zorgvragen. Hierbij is het mijns inziens zaak om samenwerking te bevorderen door gebruik te maken van 'de Zes E's' en dat de term 'hartwerker' bekendheid krijgt. Ik wens dat er meer hartwerkers gaan staan voor verbinding, overstijgend werken en echtheid.

Teamcoaching daagt uit. Door middel van aandachtspunten, vragen, opdrachten en het voeren van een dialoog kijkt het team naar gedrag, overtuigingen en patronen. Inzicht en bewustwording zijn de sleutel tot verandering. Veel teams zien op tegen teamcoaching – je weet nooit wat er gaat gebeuren – maar teamleden zijn achteraf blij dat ze met elkaar in gesprek zijn gegaan. In dat gesprek worden frustraties, behoeften en verwachtingen gedeeld en 'nieuwe' afspraken met elkaar gemaakt. Een positieve verandering wordt ingezet, voorbij oordelen en veroordelen. Er ontstaat meer begrip voor elkaar en de organisatiebelangen. Met als resultaat het werken met een warm en open hart.

1.2 Opbouw van het boek

Elke benodigde E komt in een apart hoofdstuk. Ik verduidelijk de E door vier aspecten aan te halen. Deze licht ik toe, zodat de zes E-begrippen uitgewerkt en 'geladen' worden. Bij deze aspecten worden mogelijkheden genoemd om aan de slag te gaan met teamcoaching. Er wordt praktisch met de zes E's gewerkt. Deze vier aspecten per E zijn:

EENHEID	EVENWICHT	ENTHOUSIASME
Verbinden	Stabiliteit	Zingeving
Invloed	Variatie	Motivatie
Vertrouwen	Tevredenheid	Drijfveren
Accepteren	Duurzaamheid	Waarden
ENERGIE	EERLIJKHEID	EIGENAARSCHAP
Vitaliteit	Terugkoppeling	Verantwoordelijkheid
Flow	Een stem geven	Competenties
Balans	Waardering	Inzicht en informatie
Rust	Leren	Regelbevoegdheid

De totaliteit van deze 24 aspecten geven inzicht in sterk teamfunctioneren. Maar ook welke behoeften er zijn bij medewerkers om optimaal samen te werken. Met behoud van werktevredenheid en vitaliteit. Daarbij wordt het kenmerkende gedrag van hartwerkers weergegeven. Elk hoofdstuk wordt gestart met een praktijkvoorbeeld, waarbij een coachvraag en teambehoeften naar voren komen. In hoofdstuk 2 wordt stilgestaan bij eenheid en verbinding. Hoofdstuk 3 gaat over evenwicht en stabiliteit. Enthousiasme en zingeving wordt beschreven in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 is energie en balans het onderwerp. Hoofdstuk 6 is gericht op eerlijkheid en feedback geven. In hoofdstuk 7 komt het geven en krijgen van eigenaarschap aan de orde. Tot slot worden de bronnen weergegeven en informatie gegeven over de auteur.

In de tekst wordt omwille van de leesbaarheid naar personen verwezen in de mannelijke vorm. Overal waar hij staat, wordt ook zij/hen bedoeld.



EENHEID

2. Eenheid en verbinding

'Ik voel geen verbinding meer met mijn collega's', zegt een teamlid tijdens een teamcoachingsbijeenkomst. 'Iedereen gaat zijn eigen gang en als er iets is afgesproken lijkt het wel dat ik de enige ben die zich hieraan houdt.' Als teamcoach bespreek ik deze constatering met het hele team en vraag of ze het verhaal van hun collega herkennen. De meesten zeggen geen eenheid te voelen en dat dit te maken heeft met vertrouwen. Ik vraag hoe vertrouwen er voor hen uit ziet. Ze noemen: je houden aan afspraken, elkaar in de waarde laten, de verantwoordelijkheid nemen voor de taken en collegialiteit. De onderlinge verhoudingen zijn verstoord door roddelen en conflicten. Bij sommigen is de visie niet zichtbaar in hun werk. Beslissingen worden niet goed genomen en uitgelijnd en er wordt niet doorgepakt. Ze beamen dat er veel aan de hand is en dat ze in een impasse zitten.

In de wereld zijn veel grote crisissen en fundamentele veranderingen gaande. Hierdoor ontstaat er een gevoel van verwarring en onzekerheid. Wie kun je nog vertrouwen, waar kun je nog op bouwen en wat moet je nog geloven? Mensen worstelen met een diversiteit aan vragen. De maakbaarheid van de samenleving en het individu blijkt een illusie. Er ontstaat ongelijkheid tussen mensen met verontrustende gevolgen: kansenongelijkheid, wantrouwen, mensen die het opgeven en uitvallen, schoolsystemen die niet meer blijken te werken voor leerlingen/studenten en polarisatie; mensen gaan tegenover elkaar staan in plaats van naast elkaar. Al deze aspecten zie je ook terug in organisaties. Organisaties moeten voldoen aan opdrachten, doelen en beoogde resultaten. De werkdruk is vaak hoog door personeelstekort, hoge eisen en

complexe casuïstiek. Hard werken is het devies maar hierin ligt juist niet de oplossing. Niet hard werken om aan alle eisen te voldoen, maar hart werken is de weg bij het doelgericht werken en de uitdagingen die de organisatie stelt. Verbinding, duurzaamheid en werken vanuit vertrouwen is een oplossing om de ontstane problemen, waar wij voor staan, het hoofd te bieden.

In een organisatie zijn hartwerkers nodig. Door deze nieuwe term te introduceren, kan er anders gekeken worden naar het gedrag, vaardigheden en kennis van medewerkers. Werken vanuit en met het hart. Met een verfrissende blik of tot hun verrassing worden medewerkers zich bewust van het feit hoe ze al van nature werken als hartwerker. Dit kan hen aanmoedigen om zich nog meer als hartwerker te profileren en zich in te zetten voor het team en de organisatie. Hartwerkers vinden hun gedrag in een team en organisatie vaak vanzelfsprekend. Door de beschrijvingen te lezen over het gedrag en intenties van een hartwerker, herkennen ze dat dit te maken heeft met hart werken. Kan iedereen een hartwerker zijn? Hierop kan ik bevestigend antwoorden. In potentie zijn het gedrag en de competenties van een hartwerker in elke medewerker aanwezig. Het vraagt soms professionele moed, durf en reflectie om als hartwerker zichtbaar te zijn. Vooral als de cultuur van de organisatie nog niet open staat voor hart werken is er lef en zelfvertrouwen nodig om zichtbaar een hartwerker te zijn. Hart werken breidt zich binnen de organisatie uit als het wordt gezien en gewaardeerd. Als er in een organisatie meer aandacht is voor hart werken zullen de interventies, de bejegening, de verdiepende vragen en de eerlijkheid van hartwerkers zichtbaar worden. Hartwerkers houden een spiegel voor aan teamleden met hun gedrag en werkhouding en zijn inspirerend en stimulerend voor anderen. Vervolgens zullen medewerkers zich steeds meer als hartwerkers gaan gedragen, omdat ze concreet gaan letten op hartwerkgedrag en de ruimte nemen en waardering krijgen om op deze manier te werken. Zo zal hart werken steeds vanzelfsprekender worden in een organisatie en kan er een cultuuromslag plaatsvinden, waarbij diversiteit en inclusiviteit wordt omarmd. Diversiteit gaat uit van het verschil, van het andere, het uniek zijn. Er wordt heel bewust gekeken naar al datgene waarin mensen van elkaar verschillen en dit wordt gerespecteerd. Inclusiviteit is het gevoel van 'erbij horen' en gaat verder dan diversiteit. Mee kunnen doen, erbij horen en betrokken zijn wordt bij inclusiviteit onderstreept (Rubio Repáraz, Ardjosemito-Jethoe & Rousseau, 2020).

Met tijdelijk hard werken is niets mis. Duurt hard werken te lang dan treedt er roofofbouw op. Het heeft effect op de gezondheid en welzijn van de medewerker. De verhouding tussen werk en privé raakt uit balans. Wanneer de medewerker vanuit wilskracht alsmaar doorgaat, schakelt hij zijn gevoel uit en raakt hij het contact met zichzelf en de ander kwijt. Om hard werken vol te houden is hart werken nodig. Hart werken zorgt voor stilstaan bij hoe de medewerker zich voelt. Verbinding met teamleden is bij hart werken groter. Er wordt geluisterd naar het hart, sensitiviteit en creativiteit worden aangeboord om het werk lichter te maken, in normale en in hectische tijden.

Verbinding is noodzakelijk om eenheid in een team te krijgen en te voelen. Ik gebruik bij 'eenheid' de sociologische verklaring: 'een groep mensen vormen een geheel, omdat ze overeenkomstige kenmerken hebben en een gemeenschappelijk doel'. Dit 'geheel' wordt zichtbaar als er samenhang is in de afgesproken werkzaamheden. Het team dat een eenheid vormt, hoort bij elkaar. Het team voegt waarden toe, beïnvloedt en inspireert elkaar. Een sterk team werkt krachtig samen, er is vertrouwen, men kent elkaars kwaliteiten en valkuilen. Er is duidelijkheid over posities en de werkprocedures.

Teamleden houden zich aan afspraken en er is een open communicatie. Het vermogen tot reflecteren en het voeren van een professionele dialoog hoort bij de kwaliteit van werken. Een professionele dialoog is een open gesprek tussen teamleden en leidinggevende(n) over complexe thema's. Professionals onderzoeken het thema en stellen elkaar zelf geformuleerde vragen. Ze bespreken een hypothese en oplossingen die tot acties leiden. Er is een gemeenschappelijke visie en iedereen weet dat doelen een sturingsmechanisme zijn. De doelen geven richting en gewenste resultaten worden van tevoren vastgelegd. Reflecteren hoort bij professioneel werken. Bij reflecteren blikt de professional terug op een ervaring in de context van zijn werk. Bij deze ervaring gaat hij bewust kijken naar zijn handelen en wat hij dacht, voelde en wilde. Hij geeft hier betekenis aan en een waardering. Vandaaruit leert hij van zijn ervaring en maakt hij keuzes voor nieuwe handelingsperspectieven en bijbehorend gedrag (Geenen, 2017).

Zoals hierboven beschreven, wordt door hartwerkers een sterk team en krachtig samenwerken als belangrijkste uitgangspunten genomen. Medewer-

kers die samen hart werken, ervaren meer eenheid, verbinding en werkplezier. Medewerkers die vanuit hun hart werken voeren professionele dialogen over belangrijke en actuele thema's. Ze koppelen de inhoud van de dialogen aan het verstand, gevoel en intuïtie. Daarbij zetten ze hun hart open voor de ander. Hartwerkers staan steeds met alle teamleden en het management in contact. Het elkaar beïnvloeden gebeurt bewust of onbewust, vanuit de kernwaarde 'liefde'.

Medewerkers werken soms vanuit een meer gesloten hart in een team. Mogelijke oorzaken zijn: de samenwerking hapert, saamhorigheid ontbreekt of er speelt een machtsstrijd. Dit staat oprecht contact en ervaren van eenheid in de weg. Er is meer oog voor de verschillen in een team dan de overeenkomsten. In ieder team is een voelbare onderstroom. De onderstroom wijst op onzichtbare aspecten van een team, waar vaak niet over gesproken wordt, maar dat wel voelbaar is. De onderstroom heeft invloed op de bovenstroom, de zichtbare- en hoorbare aspecten van een team (Crasborn, 2015). De onderstroom in een team met machtsstrijd gaat over de vraag wie het voor het zeggen heeft in dit team. Als teams de oorzaken van spanning onder ogen willen komen en de onderstroom en de bovenstroom in het team willen onderzoeken, wordt teamcoaching aangeraden.

2.1 Eenheid bij medewerkers

Tegenwoordig werken medewerkers naast hun eigen team (hometeam/kernteam) ook in verschillende teams: projectteam, denktank, themateam, innovatieteam, multidisciplinair team. Werkt de medewerker in verschillende teams dan wordt er een extra beroep gedaan op het creëren van eenheid. Soms ervaren teamleden weinig tot geen verbinding met elkaar. Dit kan verschillende oorzaken hebben:

- ⌘ het weggeven van invloed ten aanzien van de werkzaamheden;
- ⌘ wisselende leidinggevenden;
- ⌘ een steeds veranderende teamsamenstelling;
- ⌘ veranderingen in de organisatie of in de werksituatie;
- ⌘ onduidelijke verwachtingen ten aanzien van de opdracht;
- ⌘ werkdruk;