

HOE Samen sterk

Handboek voor teams

Joost Crasborn

THEMA, uitgeverij van Schouten & Nelissen

Inhoud

Inleiding	7
Visie als basis voor je handelen	13

HOE's

1	HOE Herken je een leidinggevende teamcoach?	21
2	HOE Herken je een effectief team?	25
3	HOE Werken met hét teameffectiviteitsmodel	28
4	HOE Werken vanuit een collectieve ambitie	31
5	HOE Werken met potentieel	34
6	HOE Investeren in dynamisch contact en verbinding	41
7	HOE De kracht van 'wij' centraal stellen	44
8	HOE De kracht van verschillen gebruiken	52
9	HOE Teamontwikkelingsfasen herkennen en gebruiken	57
10	HOE Onderstroom en bovenstroom in het moment verbinden	62
11	HOE Resultaatgericht werken	71

12	HOE Samen leren	74
13	HOE Effectief communiceren	108
14	HOE Collectief zelf leren en zelf sturen	131
15	HOE Via perspectiefverbreding naar gezamenlijk perspectief	133
16	HOE Heerlijk, even niet samenwerken	141
17	HOE Werken aan vertrouwen	143
18	HOE Actie en rust afwisselen	145
19	HOE Het simpel houden!	148
20	HOE Confronteren en doorpakken	151
21	HOE Omgaan met tegenstellingen en weerstand	156
22	HOE Omgaan met tegenslag	165
23	HOE Proactief in actie	174
24	HOE Stappenplannen inzetten	178
25	HOE Modellen en methodieken inzetten	185
26	HOE Inspireren	213
27	HOE Verbeteren en innoveren	216
28	HOE Bewegen in krachtenvelden	222
29	HOE Samenwerken met een externe teamcoach	241
	Epiloog	243
	CHECKLIST Succesfactoren effectief team	247
	Over de auteur	255

Inleiding

Op verzoek van vele teams heb ik een compacte versie van het boek *HOE Coach ik mijn team en het team zichzelf?* gemaakt: *HOE Samen sterk*. Een makkelijk mee te nemen handboek, dat direct te gebruiken is voor zowel vaste als tijdelijke teams, zoals projectteams.

Waarom dit handboek?

Dit handboek is voor teams, met of zonder leidinggevende, en voor iedereen die geïnteresseerd is in het versterken van (samenwerkings)relaties. Het is een instrument waarmee je als team op een laagdrempelige wijze samen in gesprek gaat en in actie komt. In *HOE Coach ik mijn team en het team zichzelf?* ligt het accent op de rol van de leidinggevende. In *HOE Samen sterk* ligt het accent op de rol van het team. Ik ben ervan overtuigd dat ook de teamleden zelf de regie kunnen nemen in hun teamontwikkeling, en wil dat met dit boek eenvoudig toegankelijk maken.

Elke dag weer zorgen onvoorziene omstandigheden ervoor dat je het als team vooral moet hebben van je daadkracht, creativiteit en veerkracht. Steeds opnieuw gaat het erom hoe je gezamenlijk ambitie en kracht verbindt en al samenwerkend een eigen aanpak ontwikkelt die tot de gewenste resultaten leidt. Dicht bij de actualiteit doen wat werkt, ook met oog voor het duurzame effect. Zo wordt moeten willen, waarbij je als team elkaar versterkt en gericht bent op uitdagingen en oplossingen.

HOE Samen sterk bevat 29 samenwerkingsthema's, ook wel HOE's genoemd, uitgewerkt via concrete DENK- & DOE-acties, waar je direct mee aan de slag kunt. Je kunt de thema's los van elkaar en door elkaar gebruiken. Soms staat er bij een DENK- of DOE-actie aanvullende theoretische achtergrond. Uitnodigingen in het boek om samen te onderzoeken kun je via samen denken en samen doen oppakken. De HOE's bevatten veel vragen, omdat het team daarmee zichzelf uitdaagt om eigen antwoorden en een eigen koers te vinden. Dat is immers de essentie van het coachen van jezelf als team.

Eigen benaderingen en eigen regie

Eigen HOE's

Het strikt volgen van vooropgezette benaderingen is zelden noodzakelijk om je doelen te behalen. Neem ook bij het werken met de DENK- & DOE-acties de ruimte om jullie eigen HOE's, benaderingen en vragen te maken. Het boek geeft vele ingrediënten, waarmee je als team eigen recepten op maat kunt maken. Heb je een vraag of ambitie, dan kun je die via verschil-

lende wegen van de 29 HOE's insteken. De HOE's zijn door elkaar en los van elkaar te gebruiken. Pak de HOE die je aanspreekt en haal eruit wat je kunt gebruiken.

Belangrijkste bron

Een boek als dit helpt om het team in beweging te zetten. Maar het echte werk zullen jullie zelf moeten doen. En dat gaat elke dag weer met aangaan, vallen, opstaan en lerend doorgaan. Hoe heerlijk concrete handvatten en adviezen ook zijn, laat je er niet te veel door verleiden. Eenmaal weer in de praktijk zijn teams snel een illusie armer. Immers, de prachtige tips leiden veelal tot eenmalige oplossingen voor een probleem of blijken in de praktijk van alledag toch net niet zo te werken als voorspeld. Maak zeker gebruik van externe bronnen en tips. Echter, realiseer je dat de actieve eigen bewerking van adviezen leidt tot de meest duurzame effecten. Oftewel: je bent en blijft als team zelf de belangrijkste bron. Richt je vooral op bewustwording van terugkerende denk- en doe-patronen in het team, het vrijmaken van onderliggende ambities en kracht en het doorbreken van belemmeringen. Als je daarbij blijft vertrouwen op de eigen vermogens en contact houdt met wat er in het hier en nu speelt, en je daar adequaat op inspeelt, leidt dat beslist tot succes.

Eigen kleur en focus op wat wél

Een stevige visie en gedeelde kernwaarden en ambitie van waaruit je samen handelt, geven een eigen kleur en kracht aan de manier waarop je als team je eigen acties, HOE's invult. Je richten op wat er wél is, wél kan en het verbinden van elkaars

ambitie en kracht zijn cruciale succesfactoren van een effectief team. Onderken dat tegenslagen en tegenstellingen erbij horen en steek je energie vooral in het creatief hanteren daarvan. Een positieve en actieve leerhouding, waarin je steeds met en van elkaar leert, van successen én tegenslagen, is de basis van krachtige samenwerking.

Start gewoon en leer samen

Bij het versterken van een team is de weg ook het doel, omdat je tijdens de weg veel meemaakt waar je ter plekke van kunt leren. Stel, je gaat als team aan de slag met één van de 29 samenwerkingsthema's, dan kan één van de DENK- & DOE-acties uit het thema al meer dan voldoende leermomenten geven en tot krachtige vervolgacties leiden. Zelfs één enkele vraag of (re)actie tijdens de sessie kan een doorslaggevende invloed op het vervolg hebben. Het samen op een speelse wijze leren maakt dat je direct signaleert en uitbuit wat werkt als team. Gebruik dus de energie en creativiteit die vrijkomen tijdens de interactie om samen sterk te worden.

Aandacht en contact

Tijdens teamsessies met aandacht aanwezig zijn en vrij inspe- len op wat zich aandient, creëert als vanzelf leerzame ervaringen. Werkelijke aandacht voor elkaar is van ongeken- de waarde en blijkt steeds weer in teams voor veel energie, voldoening en effect te zorgen. Laat deze belangrijke zaken niet onder- sneeuwen door de waan van de dag. Als je vaker pas op de plaats maakt voor meer rust, gezamenlijke reflectie/leermomen- ten en goed contact met elkaar, zul je zien dat de dagelijkse

drukte beter te hanteren wordt. Geconcentreerde aandacht is een cruciale succesfactor tijdens al het presteren en leren.

Doelgerichtheid, eigenheid en flexibiliteit

Het boek *HOE Samen sterk* is een externe hulpbron, die eraan bijdraagt dat je als team meer tijd neemt voor elkaar en samen oogst, ontwikkelt en doorpakt. Laat het handboek je inspireren om als team je eigen weg te gaan en koers te houden, wetend dat zo'n gezamenlijke leerontwikkelingskoers zich nauwelijks laat voorspellen of plannen. Er verandert veel en het verandert snel. Dat verlangt een stevige eigen teamidentiteit en tevens de flexibiliteit om als team praktisch en creatief te anticiperen en innoveren. Dit altijd met oog voor de korte- en langetermijneffecten en altijd met het doel op de voorgrond. Want hoe krachtig je ook samenwerkt, als het niet wezenlijk bijdraagt aan de beoogde doelen, sla je als team de plank mis.

Gebruik de DENK- & DOE-acties om ambities en kracht te verbinden, los te weken wat vastzit, perspectieven te verbreden, de boven- en onderstroom te verbinden, vertrouwen te versterken, samen constructief te leren omgaan met tegenslagen en tegenstellingen, doel- en oplossingsgericht aan de slag te gaan, veranderkracht te versterken en om open in dialoog en krachtig in verbinding te blijven.

Ik wens je veel voldoening op deze weg.

Joost Crasborn

Visie als basis voor je handelen

Investeren in samenwerken kan heel waardevol zijn, zowel voor de klant als voor de teamleden zelf. De samenwerking beperken, als samenwerken meer kost dan dat het bijdraagt aan het hogere doel, kan ook een goede keuze zijn. Samenwerken en zelfsturing zijn namelijk geen doelen op zich, maar middelen om een hoger doel te bereiken. Jullie gezamenlijke doel wordt bepaald door wat werkelijk bijdraagt aan het hogere doel: de klantwaarde en klantbelangen.

Dit hogere doel vertaalt zich in jullie visie. In de visie staan jullie kernwaarden: de leidende principes waaraan je jullie handelen toetst. Het is het stevige 'waarom' onder jullie 'wat' en 'hoe'. Een moreel kompas dat samen met je collectieve ambitie zorgt dat je op koers blijft. De principiële insteek maakt dat je niet alleen doet wat er moet gebeuren, maar daarbinnen ook blijft doen wat je belangrijk vindt, dat je het goede centraal blijft stellen. Leven we onze waarden nog voldoende? Deze leidende principes zijn op vele terreinen belangrijk. Onderzoek en versterk jullie waarden samen op terreinen als klantgericht-

heid, samenwerken, persoonlijk leiderschap, leren en veranderen.

Gebruik wat jullie aanspreekt uit dit handboek om de eigen teamvisie verder te ontwikkelen en te versterken en die te vertalen naar concreet gedrag. Want zoals in dit handboek veelvuldig terugkomt: visie en actie versterken elkaar voortdurend. Geen actie zonder visie en geen visie zonder actie. In hoeverre dragen jullie aannames nog bij aan het gedrag dat jullie willen laten zien? Veelal levert een verschuiving in aannames meer op dan een eenzijdige vernieuwende vaardigheid of methodiek. Als actie en visie goed zijn afgestemd, ervaar je synergie, kun je bergen verzetten en boek je mooie resultaten. Momenten van stilte en reflectie zijn nodig om vast te stellen of jullie nog handelen in lijn met jullie leidende principes.

Samen sterk door zelfcoaching

Wanneer je als team jezelf coacht, is alles erop gericht om het beste bij alle teamleden naar boven te halen, om zo optimale resultaten te behalen. Als team werk je op basis van vertrouwen en commitment. Als startpunt neem je steeds de waarden, ambities en kwaliteiten van het team en de organisatie. Je versterkt effectieve denk- en gedragspatronen en doorbreekt belemmeringen. Coaching door het team zelf (met of zonder coaching van een leidinggevende of coach) versterkt de zelfacceptatie, het zelf leren, de zelf-

sturing en het zelf oplossen van het team. Via een effectievere aanpak bereikt het team betere inhoudelijke en ontwikkelresultaten.

Er is altijd sprake van individueel en collectief presteren en ontwikkelen. Signaleer hoe je elkaar voortdurend beïnvloedt en werk gezamenlijk aan perspectief. Persoonlijk leiderschap en samen sterk gaan hand in hand. Een succesvol team werkt krachtig samen met en maakt effectief gebruik van anderen. Het team ontwikkelt bekwaamheden waardoor het minder afhankelijk is van externe hulpbronnen, zoals een leidinggevende, coach of adviseur.

DENK- & DOE-acties

Geen visie zonder actie en geen actie zonder visie

- Wissel steeds in twee- of drietalen eigen ervaringen uit, waarin jullie ervaren hoe visie en actie elkaar positief dan wel negatief versterken. Zo heeft een visie als 'er mag niks fout gaan' of 'er mogen geen spanningen zijn' een andere impact dan 'fouten horen erbij en je kunt ervan leren' of 'spanningen dragen bij aan verdieping en kwaliteit'.
- Wissel in het hele team uit welke leidende principes positief doorwerken op jullie samenwerking en welke teamhouding en welk teamgedrag daarbij horen.
- Welke huidige teamspelregels bevorderen dan wel belemmeren de teamsamenwerking?

- Welke aanvullende, leidende principes zorgen voor bevorderende en doorbreken belemmerende teamspelregels? Welke teamhouding en welk teamgedrag horen daarbij?

Wat zijn jullie leidende teamprincipes voor effectief samenwerken?

- Maak een lijn, het pad van een periode uit het verleden tot nu richting de horizon.
- De horizon staat voor jullie toekomstperspectief, jullie visie.
- Loop over het pad en wissel ervaringen uit, waarin jullie handelen in lijn met jullie visie.
- Hoe kunnen jullie het handelen nog meer in lijn brengen met jullie visie?

Waarom wil je als team jezelf coachen?

- Houd een pitch van 2 minuten.
- Geef aan wat je aantrekkelijk vindt (hart, hoofd en handen) in het coachen van jezelf als team.

Waarom wil je als team gecoacht worden door je leidinggevende en/of een coach in het coachen van jezelf?

- Houd een pitch van 2 minuten.
- Wat vind je aantrekkelijk (hart, hoofd en handen) in het gecoacht worden door je leidinggevende en/of een coach?
- Vraag feedback aan je leidinggevende en/of de coach.

Waarom wil je als team werken aan zelfacceptatie, zelf leren, zelf sturen en zelf oplossen?

- Wissel met elkaar positieve ervaringen uit waarin jullie de

HQ?E's

1 **HOE** Herken je een leidinggevende teamcoach?

Inleiding

In dit handboek staat het team centraal. Is er een leidinggevende verbonden aan het team, dan is deze HOE zeer bruikbaar. Hoe kun je als leidinggevende het zelfcoachend vermogen van het team optimaliseren, waarbij het team voortdurend werkt aan 'samen sterk'? Welke positionering, grondhouding en vaardigheden van de leidinggevende hebben een positief effect op de teamambitie, de teamkracht en de teamresultaten? Blijf als team en leidinggevende open in dialoog over de effecten op elkaar. Hoe blijf je in verbinding? Hoe versterk je elkaar en zorg je voor uitgangspunten en kaders die bijdragen aan de zelfsturing van het team?

In dit handboek staan veel ingangen die je als team en leidinggevende kunt gebruiken om succesvol invulling te geven aan de rol en taken van de leidinggevende tijdens de ontwikkeling van het team. Het bekwaamheidsniveau van het team en de contextuele factoren zijn mede van invloed op wat een leidinggevende wel en niet doet. Dit samen ontwikkelen is een voort-

durend afstemmingsproces. In dit handboek vind je als bijlage een checklist voor het team. In het boek *HOE Coach ik mijn team en het team zichzelf?* staat ook een checklist met succesfactoren van een leidinggevende teamcoach.

DENK- & DOE-acties

Succesfactoren leidinggevende in het succes van het team

- Als leidinggevende zorg je voor afstemming tussen het team en jezelf over wat de zes tot tien succesfactoren van het team zijn.
- Als leidinggevende zorg je voor afstemming tussen het team en jezelf over hoe jij hun coacht in hun succes en wat daarbij jouw zes tot tien succesfactoren zijn. Inventariseer hoe het team jouw bijdrage aan hun succes waardeert.
 - ✓ Wat doe je precies in hun ogen en welk concreet effect heeft dat op hun zelfacceptatie, zelf leren, zelf sturen, zelf oplossen en de inhoudelijke resultaten?
 - ✓ Wat waardeert het team aan je, welke meerwaarde dicht het je toe, en waarom wil het team jou?
- Hoe sta en ga je, in- en extern, voor het team? Hoe kun je dit versterken?
- Hoe faciliteer je voorwaarden die bijdragen aan het (zelfsturend) succes van het team?
- Hoe signaleer je en maak je gebruik van wat zich in het moment zelf openbaart in het team (gedragingen, overtuigingen, gevoelens, energie, ambities)? Hoe kun je dit versterken?

- Hoe waardeer je jezelf en blijf je jezelf ontwikkelen in het coachen van de teamontwikkeling?
- Wat ga je vanaf vandaag, via je sterke en je ontwikkel punten, doen om het team nog krachtiger en succesvoller te maken?

Doorlopende feedback aan het team

- Wat vind jij als leidinggevende, aan de hand van concrete ervaringen, goed aan het team? Wat maakt dat je dat belangrijk vindt, en hoe laat je dat blijken?
- Hoe trots ben je op het team? Waarop ben je trots en waarom? Hoe ziet en ervaart het team dat? Wat moet er gebeuren om nog trotser te zijn, en hoe draag jij daaraan bij?
- Geef het team naast positieve ook kritische ontwikkelingsgerichte feedback. Check het effect van je feedback en maak heldere afspraken over wie er hoe en wanneer op terugkomt.
- Zorg wederzijds voor helderheid over bij wie waarover het eigenaarschap ligt.

Belemmerende factoren leidinggevende in het succes van het team

- Hoe belemmer jij volgens het team hun ontwikkeling?
- Hoe buig je jouw niet-effectieve overtuigingen om naar overtuigingen die de teamontwikkeling positief beïnvloeden?
- Hoe ga je jouw gedrag ombuigen in gedrag dat de teamontwikkeling positief beïnvloedt?

Doelbewust interveniëren

- Werk doelbewust aan een bepaald aspect, een bepaalde ‘kleur of geur’ in het team.
- Stel dat je meer openheid of resultaatgerichtheid wilt. Wat doe je om dat in het team te brengen? Vergeet daarbij jouw voorbeeldgedrag niet. Wees transparant over je intentie van deze doelgerichte interventies. Check het effect en onderzoek hoe het team zelf het eigenaarschap over deze gedragsverandering op zich wil en kan nemen.

Helder beeld van de omgeving

- Zorg voor een helder actueel beeld van wat klanten en andere belanghebbenden hebben van het functioneren van het team en jouw aandeel daarin.
- Wat ga je daarmee doen (sterke en ontwikkelpunten)?
- Hoe draag je eraan bij dat het team eigenaarschap oppakt voor het blijvend afstemmen op vragen en belangen van klanten en andere belanghebbenden?