

Maak van je team een Eenheid!

Praktische lessen van een marinier en een psycholoog



Hans Heyda en Franke Jongsma

Aanbevelingen

Karin van Helmond

Projectmanager bij ProRail

Ik werk als projectmanager aan complexe stationprojecten. Uitdagend werk waarin veel disciplines samenkomen. Zonder intensieve samenwerking over de grenzen van de veelheid van betrokken organisaties heen is het onmogelijk om dit soort projecten te laten slagen. De sleutel tot succes is mensenwerk. En alleen samen werkt! Het is noodzakelijk om te investeren in de samenwerking tussen de mensen in de projecten. In Hans en Franke heb ik bondgenoten gevonden die mij en de mensen waar ik mee mag werken, inspireren. Zij laten zien hoe cruciaal vertrouwen geven is bij de ontwikkeling van mensen en samenwerken. Hun gedachtengoed en werkwijze dragen concreet bij aan de groei van mijn projectteam naar een eenheid die met vakmanschap en vooral ook met trots en plezier lastige (bouw)projecten tot een goed einde brengt.

Pieter Kersten

Projectmanager bij BAM

Ik werk samen met Karin van Helmond namens de opdrachtnemende partij aan Station Driebergen-Zeist. Franke en Hans hebben een drive om de samenwerking tussen projectteams tot een succes te maken. Zij zijn in staat snel aansluiting bij het project en de projectteams te maken. Ze hebben goede voeling welke zaken er werkelijk leven en kunnen daardoor de dimensie 'interactie' in het hier en nu goed vormgeven. De in het boek beschreven aanpak helpt onze teams om soepel en effectief te groeien in de onderlinge samenwerking. Hun waarderende aanpak bij het onderkennen van de diversiteit in het team leidt bovendien tot een hoge mate van vertrouwen.

Rob van Gemert

Projectdirecteur Boskalis

Een eenheid zijn is een absolute vereiste om op verschillende locaties en schepen op grote afstand van elkaar een haast onmogelijke taak uit te kunnen voeren. We zijn met de concepten uit dit boek aan de slag gegaan om van een zeer diverse groep een eenheid te maken. Daarvoor hebben we alle registers opengetrokken, 'Going all the way'. Achteraf de beste beslissing die wij als project hebben genomen. We hebben elkaar vooraf goed leren kennen, afspraken gemaakt, 'droog' kunnen oefenen en alle projectbeslissingen als eenheid genomen. Dit heeft geleid tot een vrijwel naadloos opererend projectteam waarin iedereen een waardevolle bijdrage kon leveren. Dit boek geeft van ons project een kort verslag, maar belangrijker nog; het geeft je samen met andere mooie voorbeelden de handvatten om een eenheid te worden. Maak van jouw team ook een eenheid, want dat is het meer dan waard.

Jolande Scholten

Leidinggevende bij een overheidsorganisatie

Wij hebben samen met Franke en Hans een ontwikkeltraject naar persoonlijk leiderschap doorlopen. Als ik hun boek lees, zie ik veel elementen terug die in onze praktijk gewerkt hebben. Elkaar zien met ieders kwaliteiten en gebruikmaken van deze kwaliteiten was een belangrijk onderdeel in het traject. Vanaf het begin hebben we samen aan de ambitie gebouwd vanuit eenzelfde drive. Franke en Hans hebben de mensen geholpen hun eigen weg te vinden door de mensen zelf te laten investeren in vertrouwen, leiderschap en verbinding. Telkens weer speelde 'waardierend vernieuwen' een rol. Leren van goede voorbeelden en het geven van feedforward gaven veel positieve energie. De aanpak was gericht op het individu, het team en de organisatie als geheel. Het effect is in mijn beleving ook dat de mensen met meer zelfbewustzijn en zelfvertrouwen een fusietraject zijn ingestapt.

dr.ir. C.L.M. Marcelis MBA

Directeur faculteit Geowetenschappen, Universiteit Utrecht

In een steeds veranderende wereld waar autonome professionals hun werk moeten kunnen doen, wordt eenheidsontwikkeling steeds belangrijker. Met een waarderende aanpak steeds de essentie in het oog houden zorgt voor betrokkenheid, draagvlak en vertrouwen. Zo maak je het echte verschil met een eenheid en in dit boek lees je hoe je dit aan kunt pakken! Een must have voor de manager die inzet op impact en effect.

Wine te Meerman

Business Controller bij Allertzorg

Sterke combinatie van inzichten opgedaan tijdens militaire vredesmissies, in het bedrijfsleven en in publiek-private samenwerking. Dit boek biedt team(leider)s concrete handvatten om zich te ontwikkelen tot hechte eenheden. Dit boek gaat niet over de zorg, maar de inzichten zijn zeker ook van waarde voor de zorg. Net als bij vredesmissies is het handelen van teams in de zorg direct van invloed op de kwaliteit van leven van grote aantallen mensen. Hoe meer teams zich daarbij tot eenheid ontwikkelen hoe beter. Lezen dus!

Yousef Yousef

CEO LG-Sonic, winnaar Shell Live-wire 2015

Als startup focus je op je product en klanten. Zodra je de scale-up fase bereikt, ontstaat een andere dynamiek. Het opschalen van je product is relatief eenvoudig, het opschalen van je klanten wordt al lastiger, maar het opschalen van je team is pas echt uitdagend. Team & Co hielp ons om ons bedrijfs-DNA in waarden zichtbaar te maken en te versterken, waardoor ons team probleemloos kon verdubbelen. De richting voor groei en ontwikkeling van mensen werd helder en we kregen houvast in de vele en moeilijke keuzes die we als team moesten maken. Voor mensen werd heel duidelijk waarom ze bij ons team wilden horen. Met Maak van je team een Eenheid! heb je een how to- & do-boek in handen.

Inhoudsopgave

Aanbevelingen	5
Voorwoord van de commandant van het Korps Mariniers	10
Inleiding	13
1 Eenheidsontwikkeling samengevat	19
1.1 Waarom: de context waarin teams opereren verandert	19
1.2 Wat: groep, team en eenheid	21
1.3 Hoe: aanpak van eenheidsontwikkeling in drie modellen	27
2 In een eenheid is de collectieve ambitie leidend	35
2.1 De marinier: heilig geloof en serious shit	35
2.2 Het concept: een eenheid begint net andersom	40
2.3 De praktijk	54
2.4 On the double: zelf aan de slag	56
3 Vertrouwen: het kloppend hart van de eenheid	59
3.1 De marinier: vertrouwen gaat boven bevel	59
3.2 Het concept: vertrouwen doe je niet alleen	63
3.3 De praktijk	76
3.4 On the double: zelf aan de slag	80
4 Een eenheid worden!	83
4.1 De marinier: om te spelen met vuur moet je de beste willen zijn	83
4.2 Het concept: groeien naar een eenheid	86
4.3 De praktijk	104
4.4 On the double: zelf aan de slag	120
Tot slot: de kracht van samen	123
Over de auteurs	124
Inspiratiebronnen en literatuurlijst	126
Dankwoord	128

Voorwoord

Het Korps Mariniers heeft sinds 1665 met wereldwijde inzet een geschiedenis opgebouwd die velen tot de verbeelding spreekt. Tegenwoordig kunnen marinierseenheden nog steeds snel en wereldwijd worden ingezet om de belangen van Nederland en de internationale gemeenschap te behartigen. Dat betekent dat mariniers in alle delen van het geweldspectrum onder alle geografische en klimatologische omstandigheden complexe opdrachten moeten kunnen uitvoeren. Dus ook onder extreme omstandigheden zoals in ijskoude Arctische gebieden en in dichtbegroeide, broeierige junglegebieden. Overleven, verplaatsen en vechten onder dergelijke omstandigheden stelt bijzondere en hoge eisen aan het individu en aan de eenheid.

Naast specifieke kennis en vaardigheden vergt dit bovenal een juiste mentaliteit. Verbondenheid, een van de korpswaarden van de mariniers, is daarbij een cruciale pijler. Je presteert niet voor jezelf, maar maakt jouw belang waar nodig ondergeschikt aan de opdracht, je buddy en je team. Mariniers krijgen dat tijdens hun opleiding met de paplepel ingegoten en ervaren de enorme meerwaarde hiervan vervolgens tijdens wereldwijde inzet en trainingen. Daardoor vertrouwen zij op elkaar en op het team. Deze basis van vertrouwen maakt een willekeurige verzameling mariniers al snel tot een hechte eenheid die je voor een lastige klus op pad kunt sturen.

Hans Heyda weet dit als geen ander. Gedurende 18 jaren diende hij bij het Korps Mariniers. Als officier gaf hij leiding aan verschillende eenheden, ook tijdens uitdagende opdrachten en missies in het buitenland. De ervaringen die hij daarbij opdeed, komen onmiskenbaar terug in dit boek. Die militaire ervaring vult hij overigens aan vanuit de indrukwekkende staat van dienst die hij inmiddels heeft opgebouwd als trainer en coach nadat hij het Korps verliet. Franke Jongema is psycholoog, heeft zijn hart gevolgd en richt zich als zelfstandig ondernemer op het waarderen en ontwikkelen van mensen en teams. Hij begeleidt organisaties in het realiseren van hun collectieve ambitie.

Het 'buddypaar' Hans en Franke beschrijft hoe je een eenheid kunt worden en kunt blijven. De lessen uit de marinierswereld zijn in dit boek effectief toegankelijk gemaakt voor de burgermaatschappij. Dat levert bruikbare handvatten en aansprekende praktijkvoorbeelden op die als hapklare brokken worden aangeboden in dit boek. Het is voor de lezer een goede hulp bij het bereiken van het gewenste effect; het maken van een eenheid om daarmee aansprekende resultaten te behalen!

Brigadegeneraal der mariniers Jeff Mac Mootry

Commandant van het Korps Mariniers

Rotterdam, maart 2018

Inleiding

Maak van je team een eenheid!

Om ongeschonden terug te keren na een levensbedreigende missie in het buitenland, om olympisch kampioen te worden, om een innovatief ontworpen station op tijd en binnen budget te bouwen of om met je managementteam leiding te geven aan een veranderproces naar zelfsturing moet je een eenheid zijn.

Een eenheid zijn, betekent dat je één bent met:

- jezelf: je bent zelfbewust en zet jezelf in op je kracht;
- je team: je voelt jezelf vertrouwd in het team, waardeert de ander en samen met de anderen haal je het ultieme resultaat;
- je omgeving: als eenheid weet je wat er in je omgeving gebeurt en weet je daar effectief mee om te gaan.

Een eenheid werkt samen aan een uitdagende, soms bijna onmogelijke opgave onder onvoorspelbare en complexe omstandigheden. Een eenheid werkt als vanzelfsprekend en onvoorwaardelijk samen en handelt volledig afgestemd op de omgeving en het hogere doel, waardoor het een topprestatie levert en impact creëert. Om een eenheid te worden moet je uit je comfortzone komen. Kwetsbaar opstellen, het 'echte' gesprek voeren en vertrouwen horen er zo maar bij. Durf jij het aan?

Waarom en voor wie dit boek?

Hoe inspirerend is het niet om een topprestatie neer te zetten en daar vervolgens op terug te kijken? De weg ernaartoe is zelden makkelijk en eenvoudig, maar het samen realiseren van iets unieks – een uitzonderlijk resultaat en inspirerende interactie tussen mensen – geeft zoveel voldoening. Het maakt je trots. Je bent uitgedaagd het maximale uit jezelf en de samenwerking met de ander te halen. Om succesvol te zijn, is het nodig uit je comfortzone te komen en zelfs nog meer dan dat omdat je de ander volledig moest vertrouwen. En aan het eind is er de ultieme waardering: een Olympische medaille, ongeschonden terugkeren na een succesvolle missie, het project of de veranderopgave waar mensen met trots over vertellen. Maken dit soort succeservaringen je 'hongerig' of heb je een topprestatie nodig voor de uitdagende klus die op je ligt te wachten? Of heb je misschien het idee 'dat er meer inzit' in het team waar je deel van uitmaakt of waar je leiding aan geeft? Dan is dit het boek voor jou! Dit boek geeft namelijk antwoord op de vraag:

Hoe wordt mijn team een eenheid?

Dit boek is geschreven voor iedereen die met zijn of haar eigen team aan de slag wil gaan om het maximale potentieel te benutten of je nu werkt in een team of als leider van een team.

Het beste van drie werelden

Om antwoorden te vinden op de vraag hoe je van jouw team een eenheid maakt, hebben wij nieuwe en praktisch toepasbare concepten ontwikkeld bij en met onze klanten. Wij hebben bij de ontwikkeling van de concepten verder voortgebouwd op onze eigen succeservaringen. Daarin schromen we niet om terug te grijpen op eerdere ervaringen die we hebben opgedaan in andere domeinen. Zo heeft Franke lange tijd als arbeids- organisatiepsycholoog gewerkt in verschillende rollen en voor diverse werkgevers. Het zal de lezer ongetwijfeld opvallen dat dit boek en de aanpak zoals we deze voorstaan hun wortels hebben in de Appreciative Inquiry¹, waarmee Franke in 2008 kennismaakte en waarmee hij zijn werkwijze ingrijpend veranderde. Het gehele boek is geschreven vanuit een waarderende benadering en die is al terug te vinden in de titel van het boek: *Maak van je team een Eenheid!* We waarderen wat er is, namelijk een team. Om vervolgens te ontwikkelen naar het beste dat er zou kunnen zijn; een eenheid. Het woord eenheid verwijst natuurlijk in de eerste plaats naar een marinierseenheid. Maar het woord eenheid verwijst ook naar een kenmerkend citaat van Mary Parker Follett², de eerste vrouwelijke management filosofe. Zij schreef al in 1918 in haar boek *The New State*: 'Unity, not uniformity, must be our aim.' Hans heeft achttien jaar lang als officier bij het Korps Mariniers gewerkt; bij uitstek de omgeving waarin het werken vanuit een eenheid als basis geldt. Niet voor niets begint elk hoofdstuk vanaf hoofdstuk 3 met een mariniersverhaal uit Hans' rijke loopbaan die hem van veel oefenen onder extreme omstandigheden in Noorwegen tot een inzet in Cambodja en Bosnië-Herzegovina bracht. Hier deed hij in de harde praktijk onder soms levensbedreigende situaties lessen op over de kracht van het werken als eenheid. Mensen verbinden rond een *Leader's Intent* zorgt ervoor dat ieder lid van de eenheid zelfstandig besluiten neemt en in actie komt, om gezamenlijk de intentie waar te maken. Als commandant heeft Hans met zijn eenheid gewerkt vanuit gedeeld leiderschap, terwijl hij tegelijkertijd eindverantwoordelijk bleef. In dit boek brengen we de lessen uit drie verschillende werelden samen. We combineren de wereld van de mariniers en de toegepaste psychologie met onze jarenlange praktijk als trainer en coach in profit- en non-profitorganisaties. Door het beste van deze werelden samen te voegen, krijg je met dit boek een effectieve aanpak aangereikt. Het boek biedt inspirerende voorbeelden en koppelt deze aan oplossingsrichtingen, waarmee je meteen aan de slag kunt in je eigen team.

¹ F. Barrett, R. Fry & H. Wittockx (2010). Appreciative Inquiry; het basiswerk. Leuven: Uitgeverij LannooCampus

² F. Héon, A. Davis, J. Jones-Patulli & S. Damart (2014). The essential Mary Parker Follett;

ideas we need today. Montreal: The MPF Group

Leeswijzer

Je hoeft dit boek natuurlijk niet eerst van kaft tot kaft te lezen, voordat je er iets mee kunt doen. Je kunt in de inhoudsopgave bekijken wat je het meest aanspreekt of wat jouw team nodig heeft en vervolgens op de aangegeven bladzijde lezen hoe je dat voor elkaar kunt krijgen. We hopen dat je met het boek als inspiratiebron in actie komt en verrast wordt door de energie die het jou en je team oplevert. We zijn benieuwd naar jouw ervaringen en horen graag je verhaal! Deel jouw bevindingen op Maakvanjeteameeneenheid.nl en inspireer ook anderen om werk te maken van hun team en zo (nog) betere resultaten te bereiken.

In hoofdstuk 1 beschrijven we eenheidsontwikkeling in vogelvlucht. Je leest welke veranderingen in onze maatschappij vragen om eenheidsontwikkeling. Vervolgens gaan we in op het onderscheid tussen een groep, een team en een eenheid. Daarna laten we je kennismaken met onze concepten en aanpak van eenheidsontwikkeling in drie basismodellen.

Vanaf hoofdstuk 2 begint elk hoofdstuk eerst met een verhaal over eenheidsontwikkeling uit de wereld van het Korps Mariniers. Deze mariniersverhalen zijn in de ik-vorm opgesteld, aangezien deze anekdotes uit Hans' praktijk als marinier afkomstig zijn. Daarna behandelen we onze concepten voor de ontwikkeling van een eenheid. De lessen uit de mariniersverhalen zijn een inspiratiebron geweest voor het ontwikkelen van de concepten die wij in het tweede deel van ieder hoofdstuk presenteren. Vervolgens geven we meerdere praktijkvoorbeelden, waarin we laten zien hoe we de concepten rondom eenheidsontwikkeling hebben toegepast bij een aantal van onze opdrachtgevers. Als laatste geven we praktische tips over hoe je zelf van jouw team een eenheid maakt. In hoofdstuk 2 laten we zien dat in een eenheid de collectieve ambitie leidend is. Hierin beschrijven we de samenhang tussen de opdracht van een team, de missie en visie, de te formuleren doelen, besluiten en acties. Ook lees je waarom een eenheid in wording moet vertragen om later te kunnen versnellen. Hoofdstuk 3 over vertrouwen vormt het hart van dit boek. Je leest over vertrouwen als 'sine qua non' voor een eenheid in een operatie. Ons concept maakt duidelijk hoe je vertrouwen versneld op kunt bouwen. Hoofdstuk 4 toont het groeiproces dat een team doormaakt om uiteindelijk een eenheid te kunnen worden. Je ziet op welke vijf dimensies eenheidsontwikkeling plaats vindt. Tot slot ronden we het boek af en bieden we je inzicht in onze inspiratiebronnen.

Onze collectieve ambitie

Wij dromen ervan een bijdrage te leveren aan een inspirerende en duurzame werkomgeving, waarin mensen met plezier en voldoening prestaties neerzetten waar zij trots op zijn. Leiderschap en eenheidsvorming spelen daar een essentiële rol in. Een eenheid levert topprestaties en de leden van een eenheid hebben het goed met elkaar. Als mensen eenmaal het werken in een eenheid hebben ervaren, dan is er geen alternatief meer en zullen zij dit soort ervaringen vaker willen beleven. Door onze interventies geven wij mensen een positieve leerervaring, die ertoe leidt dat zij ook in andere situaties vanuit zelfvertrouwen en eigen inspiratie in actie kunnen komen om van hun team een eenheid te maken. Met dit boek hopen wij ook jou daartoe te inspireren.

*Franke Jongsma, Hans Heyda
Oprichters Team & Co*

Om ongeschonden terug te keren na een levensbedreigende missie, om een innovatief project op tijd en binnen budget op te leveren of om leiding te geven aan een veranderproces is het niet voldoende om een team te zijn. Je moet een eenheid zijn: één met jezelf, je team en de omgeving. Om een eenheid te worden kom je uit je comfortzone. Je stelt je kwetsbaar op, voert het 'echte' gesprek en vertrouwt elkaar blind. Durf jij het aan?

Dit boek geeft antwoord op de vraag: Hoe wordt mijn team een eenheid? Hiervoor brengen Hans Heyda en Franke Jongsma drie verschillende werelden samen, die van de marinier, de psycholoog en de praktijk. De lessen in eenheidsontwikkeling zijn getoetst en aangescherpt in zowel profit- als non-profitorganisaties. Dit boek is een 'must read' voor iedereen die met zijn of haar team een unieke opgave wil realiseren.

maakvanjeteameeneenheid.nl

**Met een voorwoord van de commandant van het Korps Mariniers,
Brigadegeneraal der mariniers Jeff Mac Mootry.**

ISBN 978-94-92528-22-3



9 789492 528223 >

www.s2uitgevers.nl