

JOHAN DE KEYSER

BOUW JE
DREAM
TEAM*

* ANDERS KIJKEN NAAR SUCCESVOL SAMENWERKEN

INHOUD

6 INTRODUCTIE

12 ANDERS KIJKEN

16 NAAR SAMENWERKEN

20 De vier kwaliteiten van een team

22 **T** Trustworthiness / Te vertrouwen

23 **E** Expression / Expressie

24 **A** Agreements / Afspraken

Accountability / Aansprakelijkheid

25 **M** Monitoring / Monitoren

26 NAAR LEIDERSCHAP

27 Wat is leiderschap?

30 Het probleem met het woord
'probleem'

31 Het hulpverlenerssyndroom

35 Wat is het probleem?

40 Einstein-logica

42 Hoe kan het anders?

46 De Verhelderende Methode

48 Verhelderend leiderschap

53 Leiderschapskunst

187 OVER DE AUTEUR

188 DANKWOORD

190 INSPIRERENDE BOEKEN – BIBLIOGRAFIE

54 ANDERS DOEN

58 TRUSTWORTHINESS / TE VERTROUWEN

II PROCESREMMER

- 62 Geschiedenis
- ▶▶ PROCESVERSNELLERS
- 71 Hoe voel je je op dit moment?
- 72 Kennismaking
- 78 Opvolging
- 79 Ontwikkeling van competenties

81 PERSONAL RATING SCALE

82 EXPRESSION / EXPRESSIE

II PROCESREMMERS

- 85 Spreken is zilver, zwijgen is goud
- 89 Angst
- 90 Te snel oordelen
- 92 Respect
- 94 Het heeft toch geen zin
- ▶▶ PROCESVERSNELLERS
- 95 Je kunt niemand kwetsen
- 97 Verder kijken dan je neus lang is
- 110 Gedeelde last is dubbel effect
- 111 Het verschil tussen
verwachtingen en verlangens
- 113 Beperk de onderonsjes

115 PERSONAL RATING SCALE

116 AGREEMENTS / AFSPRAKEN

II PROCESREMMER

- 118 Gebrek aan helderheid
- ▶▶ PROCESVERSNELLERS
- 119 Regels, afspraken en
richtlijnen

- 123 72-uren-richtlijn
- 128 Een monitormoment
- 129 Herhaling
- 130 Every team needs a dream
- 134 'Elke verre reis, begint
met de eerste stap'

142 ACCOUNTABILITY / AANSPRAKELIJKHEID

II PROCESREMMERS

- 144 Alle expressieremmers
- 145 Dat is toch mijn taak niet
- 146 En als het fout loopt?
- ▶▶ PROCESVERSNELLERS
- 147 Van falen naar feedback
- 155 De kunst van het vragen
stellen
- 161 Consequenties
- 165 Functioneringsgesprekken

167 PERSONAL RATING SCALE

168 MONITORING / MONITOREN

II PROCESREMMER

- 169 Hoe meet je soft skills?
- ▶▶ PROCESVERSNELLERS
- 172 Outcome Rating Scale (ORS)
- 176 Session Rating Scale (SRS)
- 179 Personal Rating Scale (PRS)
- 181 Team Rating Scale (TRS)
- 183 Meeting Rating Scale (MRS)

185 PERSONAL RATING SCALE

INTRODUCTIE

Mensen met meer plezier beter laten samenwerken. Dat is mijn missie en de onderliggende drijfveer van mijn professioneel handelen. Wanneer ik met die missie bezig ben, heb ik niet het gevoel dat ik werk. Ook al vraagt het ontzettend veel inspanning. Want veel teams zitten vast in oude gewoonten en denkpatronen. Ze die patronen laten inzien en ze ondersteunen bij het doorbreken daarvan is niet vanzelfsprekend.

Het veronderstelt dat ikzelf ook ga samenwerken met een opdrachtgever, met teamleden, met een directieteam. Ze zullen mij moeten vertrouwen en toelaten in hun wereld van gewoonten, misschien wel in hun privéleven. We zullen open en eerlijk moeten zijn over wat we denken en voelen en duidelijke afspraken zullen nodig zijn. Om daarna alles goed te monitoren om te weten of we voldoende progressie gemaakt hebben.

Zo hebben we meteen de vier essentiële kwaliteiten van een team benoemd. Te vertrouwen zijn, expressief zijn, afspraken maken (gekoppeld aan aansprakelijkheid) en monitoren zijn de vier bouwstenen van elke vruchtbare samenwerking.

Team is ook een werkwoord, want het ontwikkelen van die vier kwaliteiten vraagt dagelijks onderhoud. Alle teamleden zullen alert moeten zijn en moeten beseffen dat ze een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het bouwen van een dreamteam.

De beloning zal des te groter zijn. Want wanneer deze vier kwaliteiten ten volle worden benut, zal het werkplezier eraf spatten. Ondanks, of beter dankzij de geleverde inspanningen gaan de teamleden ontspannen naar huis. Moe maar voldaan. En vooral de organisatie zal daar de vruchten van plukken. Minder ziekteverzuim, betere resultaten en gemotiveerde mensen. Wat kun je meer wensen? Want je hebt een droomorganisatie met teams die tot de verbeelding spreken. Dreamteams.

Dromen

Dat is waar dit hele verhaal mee begint. Met een droom.

Waar droom jij van? Heb je een droomjob? Weet je nog van welke job je droomde toen je nog wat jonger was? Hoe je daarnaar uitkeek? Misschien was er iemand tegen wie je opkeek? Iemand die al een droomjob had?

In mijn geval was dat de sportleraar. Hoe zalig toch om alle dagen bezig te kunnen zijn met sporten. Mensen in beweging krijgen. Het voelen van de ontspanning na de inspanning. Het geweldige gevoel van samen iets bereikt te hebben. Of in je eentje een wedstrijd winnen. Of verliezen, maar toch weten dat je je grenzen verlegd hebt. Of dat je veel bijgeleerd hebt omdat je je uiterste best hebt moeten doen om die betere tegenstander bij te benen. Ik ben uiteindelijk geen sportleraar geworden, maar ik had ook nog andere dromen die mij dreven en die ervoor zorgden dat ik veel gerealiseerd heb in mijn leven. Dat zal bij jou waarschijnlijk niet anders zijn.

Want alles, echt alles, begint met een droom. Kijk maar eens om je heen als je dit boek leest. Die stoel daar, of het bestek op tafel, de tafel zelf, alles wat je ziet was ooit iemands droom. Iemand verbeeldde het zich zo en zorgde ervoor dat die droom werkelijkheid werd.

Zonder een droom kan niemand leven. Zonder droom overleeft geen enkel bedrijf. We zijn het contact met die dromen blijkbaar wat verloren. Want wanneer je aan mensen vraagt waar ze van dromen, wat ze graag nog zouden willen realiseren, reageren ze dikwijls met een verdoemde blik. Of ze weten het niet of ze weten vooral wat ze niet willen. Maar wat ze zelf wél willen, waar ze van dromen, dat weten ze niet.

Probleem opgelost

Er zijn mensen die de uitdaging van het realiseren van een droom niet meer durven aan te gaan. Want dromen worden uiteraard niet zomaar werkelijkheid. Daar zijn inspanningen voor nodig.

Paradoxaal genoeg leven we in een maatschappij waar veel verlangens stante pede worden ingewilligd. Eén muisklik zijn we verwijderd van welk product dan ook. Elk probleem kan meteen worden opgelost. Althans, zo lijkt het.

Een feestjurk nodig? Bestel die met enkele muisklikken, achtenveertig uur later wordt de jurk afgeleverd en als je niet tevreden bent, kun je ze binnen vier weken gratis terugsturen. Dat het bedrijf geen winst maakt en ondertussen medewerkers uitbuit, daar staan we niet bij stil.

Hoofdpijn, buikpijn of zielenpijn? Je bent een pilletje verwijderd van de verlichting. Het symptoom verdwijnt meteen. Dat we daarbij de onderliggende

factoren die aanleiding zijn van dat symptoom over het hoofd zien, daar zijn we het liefst niet te veel mee bezig. Daar maken we geen tijd voor.

Last van een dwarsligger in het team? Ontslaan. Weg ermee! Dan zijn we ervan af. Dat daarmee ook veel ervaring verloren gaat, dat dit gepaard gaat met menselijke drama's en trauma's en dat we bovendien niet eens weten of de plaatsvervanger van de dwarsligger zoveel beter zal zijn, ook daar kijken we liever van weg.

Met de illusie dat je jouw problemen, of die van anderen, op die manier kunt oplossen, maak ik in dit boek korte metten. Er zijn andere mogelijkheden om met problemen om te gaan. Jammer genoeg leren we die vaardigheden niet op school. Niet in het lager c.q. basisonderwijs, niet in het middelbaar onderwijs en ook niet op de hogeschool of op de universiteit. Daarom schreef ik dit boek.

Helder

Mensen met meer plezier beter laten samenwerken, is de voorbije dertig jaar mijn voornaamste bezigheid geweest. Al die jaren ging ik op zoek naar allerlei manieren om dat doel te bereiken. Ik heb opleidingen gevolgd, een bibliotheek aan boeken verslonden en vooral heb ik veel dingen uitgeprobeerd. Samen zoekend met de persoon (of het team) met wie ik als trainer of coach aan de slag ging.

Dat heeft geleid tot een eigen manier van werken die ik de Verhelderende Methode heb gedoopt, omdat ik ervan overtuigd ben dat heldere communicatie leidt tot plezierige relaties en betere samenwerkingsverbanden. Deze methode vertaalt zich naar Verhelderend Leiderschap, met leiders die meesters zijn in het verbinden van de coachende attitude met de directieve stijl en daardoor uitblinken in heldere communicatie.

Er bestaat geen vak 'helder, praktijkgericht communiceren' binnen ons onderwijs. Soms wordt er wel 'communicatie' gedoceerd, maar ik stel toch vast dat diezelfde docenten hun theorieën vaak niet in hun eigen, dagelijkse praktijk toepassen. Onderlinge spanningen worden niet aangepakt, gesprekken met ouders verlopen moeizaam en mondige leerlingen worden dikwijls als lastig bestempeld. Zelfs hun vergaderingen verlopen inefficiënt en er wordt duchtig op los geroddeld in de wandelgangen of bij het koffieapparaat.

Dat is dubbel jammer. Want als leerkrachten, docenten en doctorandi deze vaardigheden onvoldoende bezitten en toepassen, hoe kunnen hun leerlingen daar dan bekwaam in worden? Want binnen het bedrijfsleven is helder en goed kunnen communiceren een van de belangrijkste basisvaardigheden. Diezelfde leerlingen zullen dus efficiënt moeten samenwerken in hechte teams om moeilijke projecten tot een goed einde te kunnen brengen. Als teamleden die open, eerlijk en doelgericht zijn, die keuzes durven maken en voldoende leiderschap aan de dag leggen.

Ik wil met dit boek graag een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van onze communicatieve en samenwerkingsvaardigheden zodat er meer dream-teams ontstaan. Ik wil een steen verleggen in de rivier, ook al ben ik er mij van bewust dat er al heel veel boeken verschenen zijn over communicatie en leiderschap. Wat heb ik daar dan nog aan toe te voegen?

Iets heel concreets en eenvoudigs. Een methode die iedereen in de praktijk kan toepassen. Eenvoudig, maar daarom niet gemakkelijk. Het vraagt de bereidheid om op een andere manier naar gebeurtenissen te kijken, om daarna iets nieuw uit te proberen met het risico dat het niet meteen zal lukken.

Die andere manier van kijken vraagt vooral om introspectie. Durven stilstaan bij je eigen denken en handelen. Dat is de reden waarom ik met dit boek jou uitnodig om eerst eens anders te gaan kijken naar een aantal belangrijke onderwerpen. Wanneer je actiegericht bent ingesteld, zal dit je misschien frustreren. Zoals dat zo dikwijls gebeurt bij deelnemers die van een training verwachten dat ze meteen tips en trucs leren. Duurzame verandering gaat hand in hand met een veranderde attitude. Een attitude is de aangeleerde houding die je aanneemt ten opzichte van de jou omringende wereld. Het gaat over hoe je over iets of iemand denkt, want dat gaat ook je gedrag bepalen. Nadat je anders hebt leren kijken, zul je ook anders kunnen handelen.

Je zult merken dat in dit boek vooral het rationele aspect van communicatie beklemtoond wordt. We onderzoeken hoe we ons verstand op een andere manier kunnen gebruiken om met lastige dingen om te gaan zonder daarbij het gevoelsaspect binnen het communiceren te vergeten. Het zal snel duidelijk worden dat we door op deze manier aan de slag te gaan, op een andere wijze met onze gevoelens kunnen omgaan, om ze daarna de plek te geven die ze verdienen.

Hoe zit *Bouw je dreamteam in elkaar?*

Er zijn twee grote delen in dit boek. Eerst leer je anders kijken, daarna verleggen we de focus naar het anders doen; over hoe je tijdens een teamtraject aan de slag kunt gaan met het ontwikkelen van de vier teamkwaliteiten. Tijdens dat ontwikkelingstraject zullen er uiteraard een aantal procesremmers opduiken. Die lichten we met alle plezier toe. Nog liever verleggen we de focus naar de procesversnellers die ervoor zorgen dat je – hoe raad je het – sneller bij je droom zult geraken. Dat is de logische opbouw van het boek, maar voel je vrij om de inhoud te degusteren zoals je wilt.

Om je anders te laten kijken naar de onderwerpen die aan bod komen, gebruik ik tal van verhalen, anekdotes en voorbeelden. Daar waar nodig werden namen en contexten aangepast om de anonimiteit te garanderen.

Op het einde van elke kwaliteit zul je een korte persoonlijke test vinden, de PRS, zodat je kunt meten hoe je op dat moment scoort op elk van die kwaliteiten. Je kunt dit zowel als teamlid of als teamleider doen. Wanneer je er een aantal acties aan koppelt, kun je een paar weken later – door dezelfde test opnieuw te doen – monitoren of je al gegroeid bent in een kwaliteit en op die manier nog meer toegevoegde waarde hebt voor jouw team.

Er staat nog een *Bouw je dreamteam-werkboek* op de planning, zodat je ook als teamcoach met de inhoud van dit boek aan de slag kunt gaan. Daarom hebben we ervoor gekozen om in deze uitgave niet in te zetten op veel oefeningen. Ook de vragenlijsten, ORS - SRS - TRS en MRS, komen hier niet uitgebreid aan bod.

Het is mijn bedoeling dat dit boek organisch kan groeien en dat jij daar als lezer een belangrijke bijdrage toe kunt leveren. Je zult momenteel elf procesremmers en drieëntwintig versnellers ontdekken. Ze zijn het resultaat van mijn dertigjarige ervaring. Maar het zou best kunnen dat jij een aantal andere ervaringen hebt gehad. Iets anders dat je geremd heeft. Of een nog efficiëntere procesversneller. Laat me dat dan gerust weten via johan@johandekeyser.be of via social media, op de Facebookpagina van *Bouw je dreamteam*. Op die manier kunnen zoveel mogelijk teamleden, teamleiders en teamcoaches gebruik maken van de rijkdom uit dit boek, zodat ze met meer plezier succesvoller kunnen samenwerken.

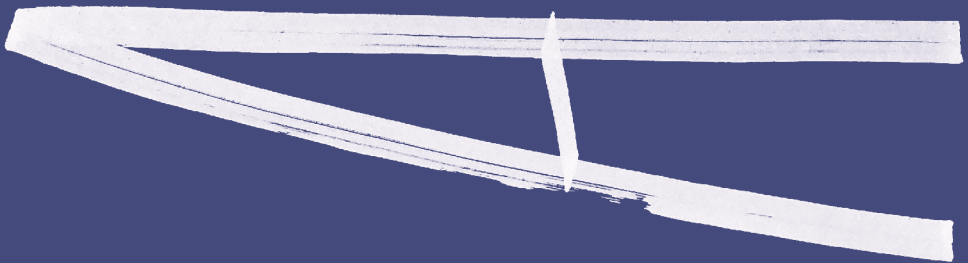
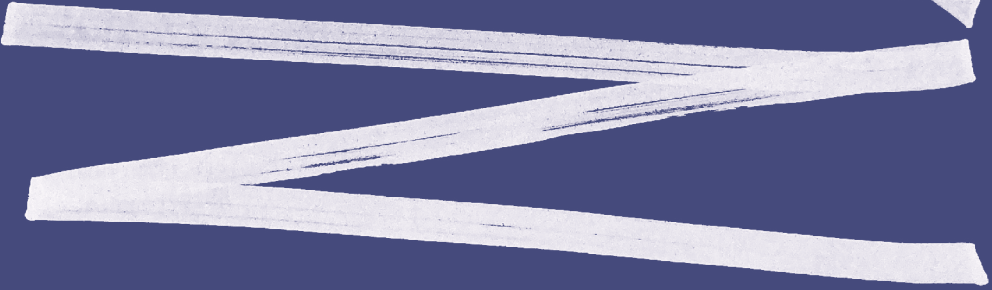
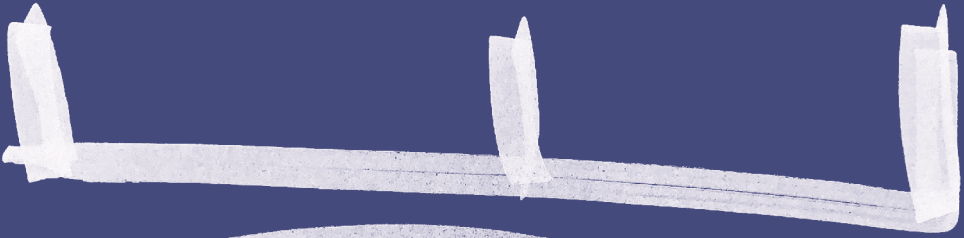
Alvast bedankt voor het aanschaffen en het lezen van dit boek. En voor je bijdrage aan een betere wereld.

DE JONGE BOOGSCHUTTER

Er was eens een jonge boogschutter die de ene wedstrijd na de andere won, waardoor zijn zelfvertrouwen uitgroeide tot een vorm van arrogantie. Hij gaf hoog op over zijn vaardigheid als boogschutter en daagde een zenmeester uit die alom bekend stond als meester in de kunst van het boogschieten. De jongeman liet een staaltje van zijn kunnen zien door van grote afstand midden in de roos te schieten.

Daarna nam hij een tweede pijl waarmee hij die eerste pijl doormidden spleet. 'Alstublieft,' zei hij tegen de oude zenmeester, 'probeer dat maar eens na te doen!' De meester vroeg de jongeman om hem te volgen. Ze beklommen een berg en tijdens de lange klim werd de jonge boogschutter steeds nieuwsgieriger naar wat de oude man voor hem in petto had. Eindelijk kwamen ze bij een diepe kloof met als enige overspanning een tamelijk dunne, rottende boomstam. De oude meester liep rustig naar het midden van de wankelende, onbetrouwbare brug en koos een boom in de verte als doelwit. Hij spande zijn boog en schoot precies raak. Hij stapte ontspannen van de boomstam af en zei: 'Nu is het aan jou.' De jongeman staarde met kloppend hart in de bodemloze diepte en was niet in staat een voet op de boomstam te zetten, laat staan een pijl af te schieten.

Na een tijdje zei de zenmeester: 'Je bent heel vaardig met pijl en boog, maar je bent niet zo vaardig met de geest die de pijl afschiet.'





Gebrainwasht

14

Het verhaal van de boogschutter verklaart hoe het komt dat sommige teamleden en teamleiders, ondanks alle opleidingen die ze genoten hebben, ondermaats presteren. Het is hun geest die niet mee wil. Laten we daarom beginnen met die geest eens te onderzoeken.

In feite kun je stellen dat iedereen op een bepaalde manier gebrainwasht is. Onze ouders, leerkrachten, vrienden, vroegere collega's, ze hebben ons allemaal op de een of andere manier beïnvloed. Omdat ze ons bepaalde dingen geleerd hebben of omdat we met hen in discussie gegaan zijn, het maakt eigenlijk niet uit. We zijn overtuigd geraakt van een aantal zaken.

Enkele van jouw overtuigingen wil ik graag eens uitdagen. Omdat ik weet dat sommige je op de een of andere manier beperken in je doen en laten. Hoe kijk je bijvoorbeeld naar samenwerken in een team? Wat heb je geleerd over teams? Wat denk je dat je rol is als teamlid?

Of hoe kijk je naar leiderschap? Misschien heb je links en rechts al iets gehoord over zelfsturende teams en vraag je je af hoe dat te rijmen valt met leiding geven. Kunnen die teams echt werken zonder leidinggevende?

Over zelfsturende teams gaan we het in dit boek niet echt hebben. Laten we eerst maar eens proberen om te werken met teams die goed geleid worden. Dat vraagt vooral een andere manier van kijken.

Sinds ik vijftig ben, heb ik daar tegenwoordig een bril voor nodig, vooral om goed te kunnen lezen. Daarvoor ging het prima zonder bril en had ik een scherpe blik. En toch kreeg ik tien jaar geleden een wel heel bijzonder cadeautje.

WELKE BRIL ZET JIJ OP?

Wanneer je naar een congres gaat, krijg je bij aanvang meestal een goodie bag met allerlei spulletjes. Dat was ook het geval toen ik naar een congres ging dat als thema 'creativiteit' had. Ik was vooral benieuwd naar de presentatie van John Cleese die als keynotespreker was uitgenodigd. In het tasje zat een fascinerend brilletje. Het was van stevig karton en had roze micaglazen. Maar het belangrijkste was dat erop vermeld stond dat het om een vujàdé-brilletje ging. Ken je een vujàdé-brilletje? Nee, ik kende dat ook niet. Waarschijnlijk weet je wel wat een déjà vu is: iets waarvan je weet dat je het ooit al eens gezien of meegemaakt hebt. Dit brilletje zorgt juist voor het tegenovergestelde. Wanneer je het opzet, kun je op een andere manier naar de realiteit kijken. Zo wordt een pen ook een dictafoon, een microfoon, een zendertje of een usb-stick. Een stoel kan een tafel zijn, een laptophouder, een voetenbankje, een auto-stuur of een schoenendroger. Door op een andere manier te kijken, krijgt een bepaald voorwerp opeens een andere functie.

Het leuke is dat dit niet alleen werkt met voorwerpen, maar ook met levende wezens. Hoe zou het zijn om met een andere blik naar je collega te kijken? Misschien ontdek je wel andere aspecten van zijn persoonlijkheid. Je kunt het zelfs gebruiken om op een andere manier naar jezelf te kijken, want je kunt met dat brilletje ook in de spiegel kijken – dat heb ik zelf al vast kunnen stellen.

In gedachten zet ik dat brilletje dikwijls op wanneer ik naar een team kijk. En in wezen is dat wat ik doe tijdens individuele of teamtrajecten vergelijkbaar met het uitdelen van zo'n vujàdé-brilletje. Ik laat teamleden op een andere manier naar hetzelfde kijken. Naar dezelfde situatie en naar dezelfde collega's. Maar dan met een andere blik.

ANDERS

**naar
samen
werken**

KIJKEN

Van levensbelang

Vanuit mijn paramedische achtergrond als algemeen en psychiatrisch verpleegkundige gebruik ik regelmatig mijn medische kennis om een aantal dynamieken te verduidelijken wanneer ik trainingen geef of teams coach. Zo dient het menselijk lichaam als metafoor voor een perfect werkend team.

Ons lichaam is een wonderbaarlijke organisatie, waarbij elk orgaan perfect moet samenwerken met een ander orgaan om het lichaam goed te laten functioneren. Wanneer die samenwerking niet vlot verloopt, wordt het lichaam ziek. Om gezond te kunnen leven, hebben we binnen ons eigen lichaam dus een perfecte samenwerking nodig. Elk orgaan op zich kan niet autonoom functioneren. Ze zijn onderling afhankelijk van elkaar. Het resultaat is dat het geheel meer wordt dan de som van de delen.

Voor ons lichaam is die samenwerking tussen de organen van levensbelang. En toch begint alles bij elk orgaan op zich. Want als je goed naar een orgaan kijkt, zie je dat ook dat orgaan weer bestaat uit verschillende onderdelen die perfect met elkaar moeten samenwerken.

Een team

Zo is dat ook in ons dagelijks bestaan. Want met hoeveel mensen moet je minstens zijn om van een team te kunnen spreken? 'Minstens met twee', is het meest voorkomende antwoord dat ik te horen krijg wanneer ik die vraag tijdens een training stel. Er zijn minstens twee personen nodig om een team te kunnen vormen. Is dat echt zo? Laten we dit eens benaderen vanuit een andere invalshoek.

Heb je er enig idee van hoeveel woorden jij gemiddeld per minuut uitspreekt wanneer je praat? Omdat niemand je die vraag ooit gesteld heeft, heb je daar ongetwijfeld nog niet vaak bij stilgestaan. Als je bedenkt dat er zestig seconden zijn in een minuut, hoeveel woorden gebruiken we dan gemiddeld in die minuut?

Het zijn er ongeveer tweehonderd. Als je me niet gelooft, kun je de test zelf doen. Maak maar eens een geluidsopname wanneer je met iemand telefoneert. En turf daarna de woorden die je in één minuut hebt uitgesproken. Je zult dicht bij de tweehonderd woorden uitkomen.

We kunnen ons daarbij afvragen hoeveel van die tweehonderd woorden zinvol zijn. Hoeveel van die woorden drukken echt uit wat we voelen? En begrijpt de persoon voor wie die woorden bestemd zijn ook hetzelfde als wat we ermee bedoeld hebben? En dan hebben we het nog maar over een gemiddelde. Er zijn mensen die nog meer woorden uitbraken per minuut. Die als het ware last hebben van verbale diarree.

Stemmetjes

En tegen wie praat je het meest gedurende een dag?

Nee, het is niet je hond of je kat, niet je collega op het werk en het zijn niet je huisgenoten. Je praat het meest tegen jezelf. Enig idee hoeveel woorden je gemiddeld in die zestig seconden tegen jezelf zegt?

Je gedachten razen met een gemiddelde snelheid van achthonderd woorden per minuut door je hoofd. Dat is natuurlijk wat moeilijker meetbaar, maar je zult dit ongetwijfeld herkennen. Marketingmensen zijn ervan overtuigd dat een beeld meer zegt dan duizend woorden. Hoeveel beelden zijn er de afgelopen minuut in jouw hoofd voorbijgekomen?

Sommige mensen hebben last van die innerlijke dialoog en hebben het gevoel dat ze geen vat hebben op die gedachtestroom. Anderen kunnen er anders mee omgaan en doen er zelfs hun voordeel mee.

In de sportwereld hebben ze het belang van het kunnen sturen van die innerlijke communicatie al langer onderkend. Zo blijkt er in de tenniswereld op technisch, tactisch of fysiek gebied niet zoveel verschil meer te bestaan tussen toptienspelers. Het verschil wordt gemaakt op psychologisch vlak: Wie blijft er rustig bij een achterstand? Wie is het meest bang om te verliezen? Wie kan zich blijven focussen tijdens elke balwisseling terwijl er tienduizenden toeschouwers juichen? Efficiënt om kunnen gaan met al die factoren maakt bij tennis het verschil tussen winst of verlies.

In harmonie met jezelf zijn, het is een kunst. Er zijn mensen die spreken over de verschillende delen die ze in zichzelf ervaren. Het ene deel wil op dieet, het andere deel kan niet stoppen met snoepen. Een stemmetje in je hoofd maakt duidelijk dat je die schoenen echt wel moet kopen, terwijl dat andere stemmetje je attent maakt op je nu al legendarische schoenencollectie. Herkenbaar?

In je kracht

Nu je dit allemaal weet, kun je dus ook naar een individu kijken als een samenstelling van verschillende teamleden – me, myself and I – die je moet laten samenwerken wanneer je vooruit wilt in het leven. Van dat gegeven ga ik ook uit in dit boek: een hecht en sterk team bestaat uit sterke persoonlijkheden, die volledig in hun kracht staan.

Er zijn bijgevolg ook drie niveaus van leiderschap; persoonlijk, relationeel en teamleiderschap. Wanneer ik het hier dus over leiders heb, bedoel ik daar ook jou mee. Want elk teamlid zal persoonlijk leiderschap op zich moeten nemen om het team op volle kracht te laten draaien. De taak van de teamleider is om al die persoonlijkheden met elkaar af te laten stemmen op de teamroom.

Om als een hecht team te kunnen samenwerken – met jezelf, je partner, je collega's op het werk of binnen een grotere organisatie – zijn vier belangrijke bouwstenen nodig. Zonder deze vier kwaliteiten kun je gewoonweg niet spreken van een team. Het is dan ook veel eerlijker en duidelijker om ervoor te kiezen geen team te willen zijn wanneer je merkt dat een van die kwaliteiten niet of onvoldoende aanwezig is. Beter dat, dan doen alsof je wel een goed functionerend team bent.

Maar geef niet te snel op. Want de voordelen van een hecht team wegen zeker op tegen de inspanningen die ervoor nodig zijn om zo'n dreamteam te worden.

HARTAAANVAL

Tijdens een teamweedaagse met het managementteam van een communicatiebureau kwam de CFO gevat uit de hoek tijdens een verhitte discussie. Zij had enkele weken daarvoor haar aandelen te koop aangeboden omdat ze de manier van omgaan met elkaar meer dan beu was. 'Waarom kunnen we nu wel open en eerlijk met elkaar praten? Waarom hebben we daarmee gewacht tot ik tot deze actie ondernomen heb?' 'Omdat jij gezorgd hebt voor de hartaanval die dit team en deze organisatie nodig had', liet ik haar weten. 'Dit team was al chronisch ziek en jij hebt gezorgd voor de nodige wake-upcall. Nu heeft dit team, zoals een hartpatiënt, de keuze: de levenswijze aanpassen of ongezond doorgaan met een mogelijk fatale afloop tot gevolg.' De boodschap was heel helder en het team was klaar om eraan te beginnen.

DE VIER KWALITEITEN VAN EEN TEAM

Van het woord team kun je een acroniem maken: T.E.A.M. Zoals je misschien al ergens gelezen of gehoord hebt, is dit een Engelse afkorting: 'Together Everyone Achieves More'.

Wanneer we samenwerken, zal ieder individu op zich meer kunnen bereiken. En het geheel van die individuen samen zal meer zijn dan de som van de delen. We kennen ook de uitdrukking: 'Gedeelde last is halve last'; het kost ons minder moeite om iets te verwezenlijken wanneer we optimaal gebruikmaken van elkaars kwaliteiten. Een ander gezegde luidt: 'Gedeeld plezier is dubbel plezier'; want het is veel fijner om samen een gezamenlijk doel te bereiken.

Het leven kan toch simpel zijn: we delen onze lasten en ons plezier waardoor we nog beter met elkaar kunnen samenwerken én het leven zoveel lichter aanvoelt.

1+1=>2

1 + 1 = meer dan 2. Daar draait het om in een team. Hoeveel meer dat zal worden, is afhankelijk van de kwaliteit van de samenwerking en dus niet van de kwantiteit. Het is niet omdat we elkaar veel zien of omdat we veel vergaderen dat we goed zullen kunnen samenwerken. Belangrijker is hoe we met elkaar omgaan als we elkaar ontmoeten.

1+1=2

Het kan zijn dat 1 + 1 gelijk blijft aan 2. Je zou je dan kunnen afvragen waarom je überhaupt een team zou willen zijn. Want je kunt in die situatie even goed met z'n allen, individueel, in je eentje werken. Het maakt toch geen verschil.

1+1=<2

En soms wordt 1 + 1 minder dan 2. Dan wordt het knap lastig. Want wanneer je samenwerkt en de resultaten zijn er niet naar, is dat meestal ontzettend frustrerend. Kleine ergernissen, irritaties en roddels kunnen na verloop van tijd grote obstakels worden die het goed functioneren van een organisatie in de weg staan.

Samenwerken en samenleven is geen sinecure, het is een bewuste keuze. Team is namelijk een werkwoord.

Toen ik nog studeerde, kwam er een boek uit van seksuoloog en relatie-therapeut Alfons Vansteenwegen met als titel: *Liefde is een werkwoord*. Belachelijk, vond ik toen; liefde gaat vanzelf en overwint alles. Dat was mijn stellige overtuiging. Zoveel relaties en jaren later weet ik wel beter. En na meer dan twintig jaar huwelijk ben ik er helemaal van overtuigd: liefde, samenleven met elkaar, is hard werken. Elke dag opnieuw. Ik ben niet de enige die dat heeft ingezien. Het boek van Vansteenwegen kende tweënvertig herdrukken en acht vertalingen.

Met meer plezier succesvol samenwerken

De voorbije dertig jaar heb ik veel individuen en teams mogen begeleiden in hun zoektocht naar succes. Het was meestal een zoektocht naar hoe er op een plezierige manier toch goed kon worden samengewerkt. Zowel mijn opleiding Neurolinguïstisch Programmeren (NLP) als de talrijke boeken die ik in al die jaren gelezen heb, waren ondersteunend bij het begeleiden van die teams. Uiteindelijk kon ik de belangrijkste factoren die bijdroegen aan een fijne en succesvolle samenwerking terugbrengen tot vier essentiële kwaliteiten. Teams met tevreden teamleden die ook nog eens de gestelde doelstellingen halen, blijken te voldoen aan die vier kwaliteitseisen. De vraag is natuurlijk: Wanneer voldoe je aan een eis? Moet je daarvoor in alles perfect zijn? De eerlijkheid gebiedt mij op te merken dat ik in die voorbije dertig jaar het perfecte team nog niet ben tegengekomen. Zoals ik ook nog nooit de perfecte persoon of het perfecte koppel heb ontmoet. Om van de perfecte organisatie nog maar te zwijgen.

Maar door aandacht te geven aan die vier teamkwaliteiten en er bewust mee aan de slag te gaan, bouwden de teams waarmee ik samenwerkte steen voor steen aan een stevig dreamteam.

Merk op dat de vier kwaliteiten met dezelfde letters beginnen als die van het acroniem: T.E.A.M. Dat maakt het wat makkelijker om te onthouden.



TRUSTWORTHINESS

Te vertrouwen

Het meest essentiële onderdeel, het fundament van welke relatie of samenwerking dan ook, is vertrouwen. Vertrouwen is een duur woord. Het wordt te pas en te onpas gebruikt, maar wat bedoelen we ermee? En wat is de relatie tot betrouwbaarheid? Wanneer is iemand te vertrouwen?

Vertrouwen is een attitude, een houding die we aannemen ten aanzien van personen waarvan we hopen dat ze te vertrouwen zijn. Te vertrouwen zijn, betrouwbaarheid, daarentegen is een eigenschap, geen houding. Ze verschillen dus van elkaar, maar zijn toch onlosmakelijk met elkaar verbonden omdat degenen die we vertrouwen ook te vertrouwen zullen zijn en degenen die betrouwbaar zijn ook vertrouwd zullen worden.

Beide, zowel vertrouwen als betrouwbaarheid, vragen veel tijd om te kunnen groeien. Eén woord of één actie die, al is het goed bedoeld, verkeerd wordt geïnterpreteerd, kan schadelijk zijn voor het opgebouwde vertrouwen.

Vertrouwen is iets dat je moet verdienen, waardoor je na een tijdje ook betrouwbaar kunt worden. En of je al dan niet te vertrouwen bent, hangt af van drie criteria: (1) Ben je competent? (2) Ben je consequent? (3) Durf je je kwetsbaar op te stellen?

De combinatie competent, consequent en kwetsbaar is de cocktail die ervoor zorgt dat je te vertrouwen zult zijn. Het zijn drie criteria waar iedereen zelf aan kan werken. En als je ze in voldoende mate bezit, zal dat ook ten goede komen aan je zelfvertrouwen. Dit is uiteraard niet voor iedereen even gemakkelijk.

Daarna moet het opgebouwde vertrouwen onderhouden worden, liefst dagelijks. Want zowel kwalitatief als kwantitatief moet er voldoende vertrouwen zijn om ervoor te kunnen zorgen dat ook de volgende kwaliteit ontwikkeld kan worden.