

MASTERCLASS

# KRACHTIG TEAMS BOUWEN

DOOR SIETS BAKKER EN ANNELIES MEIJERS



## Vanuit de goede plek ben je krachtig!

**“Wat ons altijd zo verbaast, is hoe bereid mensen zijn om heel hard te werken. Hoeveel mensen willen geven en hoe lang ze dit vol kunnen houden. Waren mensen maar niet zo bereid hard te werken, dan was het veel makkelijker om onhandige patronen te doorbreken.” Aan het woord zijn Annelies Meijers en Siets Bakker. Twee bevlogen vrouwen met een missie. “Wij willen het gedoe in organisaties flink verminderen. Niks mis met veel werken, maar hard werken, dat is vaak niet nodig. Dat kost meer dan het oplevert. En dat kan anders.” Annelies en Siets vertellen hoe:**

*“Mijn twee zoons van 11 en 9 jaar oud zitten beiden op voetbal. Ze spelen bij dezelfde vereniging. De teams waarin ze spelen hebben evenveel (lees: even weinig) talent. Het hele seizoen verloren ze meer dan dat ze wonnen. Maar wat was het verschil groot. In het team van de oudste werd er gemopperd op elkaar. De sfeer langs de lijn tussen de ouders was matig. Ik moest mijn zoon regelmatig motiveren om naar de training te gaan (de eerdere jaren was dat niet nodig). In het team van de jongste was het andere koek. Daar hadden de jongens lol. Zelfs toen mijn zoon, de keeper, aan de verkeerde kant van de doelpaal stond en de tegenstander zo het winnende doelpunt kon scoren, werd er niet gemopperd. Langs de lijn hadden we het als ouders gezellig, het seizoen eindigde in een BBQ en als de trainer onverwacht moest overwerken, was er altijd iemand bereid om in te vallen.”*

Het verschil tussen het ene team en het andere team is hoe het systeem van het team gevormd is. Een systeem is een eenheid als geheel, en heeft andere eigenschappen dan de delen. Een goed team dat boven zichzelf uitstijgt, is meer dan de individuele delen. Een tweede kenmerk van een systeem is dat het altijd onderdeel is van een groter geheel. Zoals een voetbalteam onderdeel is van een vereniging. En een team in een organisatie, deel is van een afdeling,

of een divisie. En het derde kenmerk is dat om erbij te horen je niet fysiek aanwezig hoeft te zijn. Als de trainer van het team een avond moet overwerken, is hij niet fysiek aanwezig maar op een andere manier weer wel. Als een medewerker van een team met zwangerschapsverlof is, is ze er niet maar ze hoort er nog wel bij.



**SYSTEMEDYNAMIEK**  
zichtbaar maken wat verborgen is

Nu komt de crux: er zijn een paar ‘regels’ in systemen. Als die regels gevolgd worden, kunnen systemen waanzinnig gave resultaten behalen. Je kunt dan lekker veel werken zonder moe te worden. Maar als die regels genegeerd worden, dan wordt het ploeteren. Gedoe. Hard werken. Het put je uit; en het teamresultaat behalen lijkt ver weg. Krachtige teams volgen die regels van nature. Het is wat ze krachtig maakt.

Het goede nieuws is: de regels zijn niet moeilijk. En ze zijn niet nieuw. Je kent ze namelijk al; uit alle systemen waar je ooit toe behoort hebt en nog toebehoort. Je had er misschien alleen de woorden niet bij. Je wist het onbewust. Het bewust maken van deze regels geeft je de mogelijkheid er op te sturen bij jezelf maar ook bij het aansturen van jouw team.

### REGEL 1: KLAAR IS KLAAR

Ooit is iets begonnen met een reden. Je hebt bijvoorbeeld een beroep gekozen omdat je daarmee iets wilt betekenen in de maatschappij. Zolang je gelooft dat je met je keuze daaraan bijdraagt, kun je het blijven doen. Of een team is opgericht om een bepaald probleem op te lossen, voor bijvoorbeeld een bepaalde doelgroep. Maar als het probleem niet meer bestaat of de doelgroep is heel klein geworden, dan is het team 'klaar'.

*"Toen ik aan mijn HBO scriptie begon, was ik heel ambitieus: ik wilde het hoogste cijfer van mijn jaar halen om zo de beste kansen te creëren op de baan die ik wilde hebben. Twee maanden voor de inleverdatum, kreeg ik de baan van mijn dromen. Al mijn motivatie om aan mijn scriptie te werken was verdwenen. Ik ging naar mijn begeleider en vroeg wat er nog nodig was om een 5,5 te halen."*

### Checkvraag 1: Met welke reden is jouw team ooit opgericht?

Als iets 'klaar' is, is het meest krachtige om het te beëindigen. Een functie, een product, een proces, een team, een doel, noem maar op. Het is allemaal ooit met een reden begonnen. Klaar is klaar. Het beëindigen van dat wat klaar is, is krachtig omdat alles wat er mee verbonden is, beschikbaar komt voor iets dat nu om inzet vraagt. Een andere functie, een ander product enzovoorts; kortom bij een duidelijke afronding ben je klaar voor een frisse nieuwe start.

### Checkvraag 2: Is jouw team 'klaar'? Is de reden waarom het ooit is opgericht bereikt?

**Tip:** kijk eens naar de actielijst van de werkoverleggen. Welke punten dragen direct bij aan de reden waarom het team is opgericht? En wat is afleiding? Of kijk nog eens naar de projectopdracht; passen de te behalen mijlpalen nog bij de opdracht; of is de context volledig veranderd en kom je niet verder?

### REGEL 2: WEET WIE EN WAT BIJ HET TEAM HOORT

*"In een team professionals in de zorg voelden medewerkers zich al jaren onveilig. Ik vroeg hen een tijdlijn te maken van de hoogte- en dieptepunten van afgelopen jaren. In de 18 voorgaande jaren waren er meerdere reorganisaties geweest. De reorganisatie van 10 jaar geleden, was speciaal: daar was een enorme ruzie geweest waardoor 1 medewerker 'het veld had moeten ruimen'. De meeste teamleden (ook die nog maar 1 jaar in dienst waren) wisten ergens van dit voorval af. Bijzonder was dat een jonge vrouw die net in dienst was, aangaf vanaf de eerste vergadering te voelen dat er iets speelde; anderen staken ook hun vinger omhoog: 'dat gevoel had ik ook bij mijn 1e vergadering; er speelt iets maar ik weet niet wat'. Het gevoel van onveiligheid en machtmisbruik was een thema dat al jaren de sfeer verziekte."*

Uitsluiten is een van de zwaarste straffen die wij mensen elkaar kunnen geven. De opvoednanny's op tv leren de peuters om zich te gedragen door de kinderen uit te sluiten van het gezinsleven: op de trap blijven zitten tot je er weer bij mag horen. Een verblijf in een isoleercel is aan regels gebonden: mensen draaien door als ze te lang er niet bij mogen horen. De grenzen van systemen gaan voorbij tijd en ruimte. Dus iemand die er niet is, kan nog wel bij een systeem horen. Iemand die bijvoorbeeld ontslagen is, maar van wie geen afscheid genomen is, hoort op een bepaalde manier nog een beetje bij het team. Maar toch ook weer niet. Dat geeft dus veel gedoe. Gedoe dat zich meestal verstoppt in symptomen als verzuim. Of verloop. Of fraude. Of een hoog ziekteverzuim...



### Checkvraag 3: wie horen er bij het team? En wie nog meer? En wat nog meer?

Bij het team hoort alles wat van het team is. Dus niet alleen de mensen maar ook de gebeurtenissen. Die grote fout die toen gemaakt is, die is ook onderdeel van het team. Het team is gevormd door die fout. Als je niet meer mag praten over die fout, over een trauma, dan laat het zich zien door gedoe. Verstoep als symptomen! En omdat systemen voorbij de grenzen van tijd en ruimte gaan, voelen mensen, zeker ook de nieuwkomers, vaak aan dat er iets is. Het weten wát dat iets is, lucht meestal enorm op.

**Tip:** vertel de nieuwkomers over de geschiedenis van het team. Vertel ze over wat er gebeurd is. De mooie én de moeilijke dingen.

### REGEL 3: LAAT IEDER ZIJN EIGEN PLEK

In een systeem heeft iedereen zijn eigen plek. Als je de baas bent, heb je een soort van automatisch altijd een beetje meer gelijk. Alleen maar omdat je de baas bent! Best raar eigenlijk. Maar zo'n ordening is ook wel weer handig. Het geeft duidelijkheid en veiligheid om te weten waar je staat. En dus wat jouw bewegingsruimte is.



*“Ik was nog niet zo lang aan het werk. Net in de twintig. Ik werkte op de personeelsadministratie van een ziekenhuis. We werkten in een team van 12 vrouwen en hadden altijd de grootste pret met elkaar. Aan het einde van iedere maand, als de salarissen betaald waren, dronken we met elkaar een borrel en roddelden gezellig over het werk. Toen een van ons promotie kreeg en onze teamleider werd, zei ze ‘er verandert niets, ik blijf dezelfde’. Niets was minder waar. Het was ongemakkelijk om haar als onze teamleider op de borrel te hebben. Het duurde niet lang of deze traditie was ten einde.”*

Binnen projectteams zie ik vaak de vraag terugkomen over rolverheldering; de onderliggende vraag is vaak; hoe zorgen we er voor dat iedereen zich aan zijn rol houdt? Wat er kan spelen is dat er ruimte is tussen

de opdrachtgever en projectleider; ze hebben weinig contact, er is weinig vertrouwen. Een van de teamleden, een adviseur heeft het gevoel de opdrachtgever te moeten informeren: ‘iemand moet het immers doen; het is in het belang van het project’. Andere teamleden en de projectleider hebben het gevoel dat dit teamlid te hoog van de toren blaast; ‘wat denkt hij wel niet; dat is zijn rol niet’.



Directies snappen vaak niet waarom reorganisaties zo spannend zijn voor medewerkers, zelfs al zijn de arbeidsvoorwaarden geborgd: ‘iedereen behoudt zijn baan’. Het niet weten wat je plek is, is pijnlijk. Het moeten werken vanuit een plek die niet de jouwe is, is zwaar. En misschien heb je zelf ooit een promotie gehad: was je eerst een van het team, die meeding shoppen, na je promotie werd dat ongemakkelijk. Een andere plek.

Soms worden er functies gecreëerd voor mensen. Of omgevormd. Omdat iemand beperkingen heeft of omdat iemand in het verleden zo veel betekend heeft, dat er in een reorganisatie een plek gecreëerd is. Als dit niet bijdraagt aan de reden van de oprichting van het team, is het heel erg moeilijk om hier succesvol in te zijn.

### Checkvraag 4: is er voor iedereen in het team een passende plek?

**Tip:** zeggen medewerkers zich onveilig te voelen? Besteed aandacht aan het expliciet maken wat de ordening is, wie op welke plek staat.

**Tip:** voelen mensen zich overbelast, over-verantwoordelijk? Onderzoek of zij “gewoon hard werken” of eigenlijk een plek innemen die niet van hen is.

#### REGEL 4: NEEM NET ZO VEEL ALS JE GEEFT

Heb je wel eens een te groot cadeau gehad? Naar hè? De beste manier om een duurzame verbinding te maken, is door een gezonde uitwisseling te creëren. Een uitwisseling waarin je ongeveer evenveel neemt als dat je krijgt. Dat geven en nemen gaat natuurlijk niet een op een, maar meer een beetje ongeveer.



*“Mijn schoonmoeder staat altijd voor iedereen klaar. Is er iemand ziek? Zij laat de hond uit. Gaat er iemand op vakantie? Zij zorgt voor de post en de planten. Maar van een bedankje wil ze niks weten. ‘Ach, het is niks’ zegt ze dan. Maar niemand stond voor hun klaar. Pas toen ze het bedankje kon beantwoorden met ‘graag gedaan hoor!’ ontstond er ruimte voor de burens en kennissen voor een wederdienst. En zo konden zij het onkruid wieden toen mijn schoonvader in het ziekenhuis lag.”*

In organisaties is de basis van de uitwisseling in het geven en nemen die van geld en tijd. De organisatie geeft geld aan de medewerker, de medewerker geeft tijd terug. Je hebt een contract voor een aantal uren per week waar een bedrag aan salaris bij hoort. Maar natuurlijk is die uitwisseling vele malen complexer, en subtieler. Wat te denken van eigenwaarde? Of talenten die iemand inbrengt, of persoonlijkheid? Of de gevolgen voor jouw collega's als jij heel hard werkt en hen verwijt niets te doen? Geef je ruimte voor uitwisseling binnen het team? Vergeet niet dat klanten, bewoners of cliënten ook onderdeel zijn van die uitwisseling. Ook zij wisselen uit met de organisatie. En soms is de vraag wie er voor wie is, gerechtvaardigd. Zijn de klanten er voor de organisatie? Of is de organisatie er voor de klanten?

#### Checkvraag 5: wie of wat neemt te veel?

##### Wie of wat geeft te veel?

**Tip:** onderzoek eens wat voor jou persoonlijk een essentiële voorwaarde is in de uitwisseling. Wat wil je per se kunnen geven en wat wil je per se kunnen nemen? Dit weten geeft je kracht, je kunt sturen op de kern van de verbinding.

#### TEAMGEDOE

Deze vier regels vormen de oorsprong van heel veel teamgedoe. Meestal is het een combinatie van de regels wat het gedoe veroorzaakt.

*“Ik vroeg de coach van het team van mijn oudste, waarom hij coach was geworden. Heel veel plezier leek hij er niet in te hebben. Hij vertelde dat hij uit onvrede over de begeleiding van zijn eigen zoon in het vorige seizoen, zijn verantwoordelijkheid wilde nemen. Zijn zoon had meer talent dan zichtbaar was geworden. Maar het was hem erg tegengevallen: hij had geen invloed gekregen op de samenstelling van het team. Hij vond dat er enkele jongens waren die niet het niveau hadden om in dit team te spelen. Toen ik hem vroeg hoe hij tot de opstelling gekomen was, zei hij dat hij eerst de beste spelers een plek had gegeven (waaronder zijn zoon) en toen de overige plekken onder de zwakkere spelers verdeelde. Dit was zijn laatste seizoen als coach, zo vertelde hij. Hij had er veel meer in moeten stoppen dan hij verwacht had en was teleurgesteld in de andere ouders, waaronder mij, dat er zo weinig support was.”*

Het mooie van dit teamgedoe is dat de problemen weliswaar door meerdere regels veroorzaakt kunnen worden, maar dat door een interventie op één van de regels alles verandert!

*“Een van de laatste wedstrijden was de coach niet beschikbaar. Een van de andere vaders nam het van hem over. Hij veranderde de opstelling: de lange jongens in het midden, de snelle jongens vooraan en alerte jongens achterin. Ook deze wedstrijd werd verloren. Niet met 12-0 zoals de vorige keer maar met 3-1. De sfeer op en naast het veld was goed, de jongens kwamen met opgeheven hoofd de kleedkamers uit.”*

**Tip:** begin met de allermakkelijkste, kleinste interventie die je kunt verzinnen. Kies er een waar je plezier aan beleeft, een waar het weer door begint te stromen.



“Waar wij als eerste naar kijken als we ‘gedoe’ in teams tegenkomen” zo sluiten Annelies en Siets af, “is naar de plekken die mensen innemen. In de loop der tijd veranderen plekken ongemerkt. Soms heeft een plek

gewoon z’n bestemming bereikt, soms veranderen mensen, bijvoorbeeld door een opleiding of promotie, of soms verandert de waarde of simpelweg de context van het project of de organisatie veranderd. We beginnen met zichtbaar maken wat de (dis) functionerende patronen zijn en gaan dan opnieuw ordenen. We kijken dan wat de handigste logica is. Is de ordening vooral gebaseerd op functieschaal? Of op anciënniteit? Of op, nou ja noem maar op; het gaat over het versterken van het systeem, het team als geheel. En dat is eigenlijk het meest waardevolle van ons werk: dat we door het delen van deze kennis en dit soort vaak kleine interventies, mensen kunnen laten stoppen met hard werken. Zodat ze kunnen beginnen met efficiënt werken. Als ze dat willen natuurlijk, haha.”

*Siets Bakker en Annelies Meijers*

## MASTERCLASS KRACHTIG TEAMS BOUWEN

**Functioneert uw team optimaal? Zijn er spanningen in het team? Is de werkdruk te hoog? Is er verschil van mening over teamdoelen of teamresultaten?**

Er zijn veel verschillende oorzaken waarom het functioneren van een team moeizaam kan verlopen. Teamprestaties zijn erg afhankelijk van de omgeving of aansturing van het team, de samenwerking binnen het team, niet functionerende patronen

of het niet benutte potentieel van de teamleden en de inbreng van de teamleden. Een goede “teamcoach” kan de ambitie van de organisatie juist verbinden met die van de medewerkers en daarmee een krachtige impuls geven aan de teamprestaties.

**Meer informatie:**  
[managersacademie.nl/teamcoaching](https://managersacademie.nl/teamcoaching)