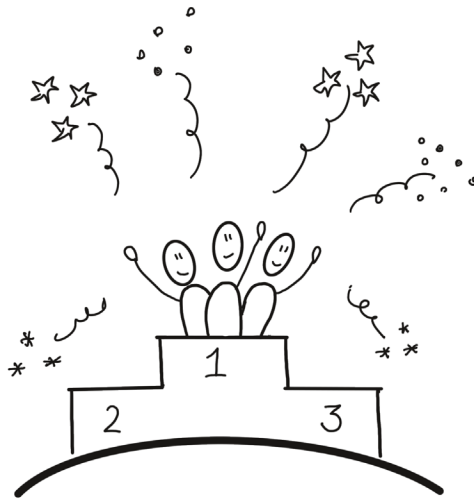


# Samenwerken voor gevorderden



Hoe je van elke samenwerking  
een succes maakt

**Annemieke Figee**  
**Léonie van Rijn**

©2019 Firijn, Amsterdam

Illustraties: Sylvia van Haren

Redactie: Michel Kriek

Eindredactie: Godelieve van der Burght

Vormgeving: Melle Mellink, Restvorm.

ISBN 9789082727777

NUR 801

Mail: [info@firijn.nl](mailto:info@firijn.nl)

Web: [www.firijn.nl](http://www.firijn.nl)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de uitgever noch de auteur aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Wij hanteren een eigen methodiek. Het copyright en eigendomsrecht van deze methodiek en alle bijbehorende materialen ligt bij ons. Het is niet toegestaan, zonder schriftelijke toestemming vooraf, communicatie-uitingen, modellen uit dit boek te verspreiden in enige vorm of op enige wijze, zonder vermelding van onze bedrijfsnaam Firijn. Het is niet toegestaan, zonder nadrukkelijke toestemming, de illustraties uit dit boek te gebruiken.

|   |           |
|---|-----------|
| Persoonlijke noot   | 4         |
| Genoeg redenen om van samenwerken een feestje te maken          | 5         |
| <b>DEEL 1: DE BASICS VOOR SAMENWERKEN VOOR GEVORDERDEN</b>      | <b>9</b>  |
| Hoofdstuk 1 Teams die geen team zijn                            | 10        |
| Hoofdstuk 2 Anders kijken                                       | 18        |
| Hoofdstuk 3 Ja hoor, ik doe het wel wéér!                       | 26        |
| Hoofdstuk 4 De stille krachten in teams                         | 34        |
| Hoofdstuk 5 Ode aan de rebel!                                   | 40        |
| De basics tot nu toe....  | 47        |
| Hoofdstuk 6 Van jouw probleem een teamprobleem maken            | 48        |
| Hoofdstuk 7 Teams die elkaar het leven zuur maken               | 56        |
| <b>DEEL 2: HARDNEKKIGE PATRONEN EN HOE JE ZE VERANDERT</b>      | <b>68</b> |
| Hoofdstuk 8 Je impact in teams vergroten                        | 70        |
| Hoofdstuk 9 Blijf eens van mijn stoelpoten af                   | 74        |
| Hoofdstuk 10 Hou eens op over die werkdruk                      | 82        |
| Hoofdstuk 11 Als feedback alleen maar gedoe geeft               | 90        |
| Hoofdstuk 12 Feedback ontvangen doet pijn                       | 98        |
| Hoofdstuk 13 Roddelen? Vooral blijven doen                      | 106       |
| Hoofdstuk 14 Help, ik zit in een klaagteam!                     | 112       |
| Hoofdstuk 15 Hoe bescheidenheid leidt tot vertraging in je team | 120       |
| Hoofdstuk 16 Stop eens met luisteren                            | 126       |
| Hoofdstuk 17 Mag ik hier nog even een plasje over doen?         | 132       |
| Hoofdstuk 18 Zwitserland, neem positie in!                      | 140       |
| Hoofdstuk 19 De oude versus de jonge garde                      | 144       |
| Hoofdstuk 20 Wat topteams doen om aan de top te blijven         | 150       |
| Verder leren en geïnspireerd worden?                            | 156       |
| Ook de kracht uit jouw team halen?                              | 157       |
| Literatuurlijst   | 160       |

In ons jaarplan voor 2019 stond: een derde boek schrijven. In maart moesten we bedacht hebben waar het boek over zou gaan. Genoeg ideeën, te weinig focus, te veel werk.

Smoesjes natuurlijk. Na een zomer rust kwam ineens het besluit: dit boek schrijven we voor iedereen die samenwerkt. Niet alleen voor teamcoaches en leidinggevendenden. Omdat we geloven dat het uiteindelijk allemaal in teams moet gebeuren.

We besloten ook dat het dit jaar nog af moest zijn.

Een week later schreef Annemieke de eerste hoofdstukken op een zeilboot in Griekenland. De week erna installeerde Léonie zich op dezelfde boot, met een laptop en een hoofd vol ideeën. Na die inspiratieve weken wisten we dat het ons zou lukken

Dit boek is het resultaat van onze eigen samenwerking. Die nog best pril is. Ons bedrijf bestaat sinds 2018. Onze eerste twee boeken en ons teamspel bestonden toen al. Geloof ons, als je samen een boek kunt schrijven, dan kun je alles samen. We zijn iedere dag dankbaar voor deze toffe samenwerking. Die samenwerking bruist, groeit, leidt tot creatieve nieuwe werkvormen en helpt ons bovenal groeien in vakmanschap.

We hopen dat jij net zoveel lol gaat beleven aan groepsprocessen en het beïnvloeden ervan als wij. Ons doel is jou te helpen meer plezier en profijt uit je samenwerkingsrelaties te halen.

We nodigen je van harte uit om de verhalen op jouw eigen manier te gebruiken. Om nieuwe inzichten te krijgen, om gelijk mee aan de slag te gaan, om voor te lezen bij de start van een vergadering, als discussiemateriaal... Het kan allemaal. Heb je vragen, ideeën of feedback die je met ons wilt delen? Graag! Léonie kun je bereiken via [leonie@frijn.nl](mailto:leonie@frijn.nl), Annemieke via [annemieke@frijn.nl](mailto:annemieke@frijn.nl).

## **Genoeg redenen om van samenwerken een feestje te maken**

### **Waarom dit boek?**

De noodzaak tot samenwerken groeit. Mensen werken steeds vaker in wisselende, multidisciplinaire samenwerkingsverbanden. Uit recent onderzoek gepubliceerd in Harvard Business Review blijkt dat we gemiddeld tachtig procent van onze tijd besteden aan samenwerken. Een toename van vijftig procent in de afgelopen twintig jaar. Reden genoeg om van samenwerken een feestje te maken. Soms lukt dat moeiteloos, dan bruist het. Dan wordt er met passie en energie samengewerkt. Met dito resultaten.

Ook wij zien, als teamspecialisten, dat samenwerken niet altijd werkt. Het kan zelfs zó afschuwelijk zijn dat je er wakker van ligt. Of totaal op leegloopt. Doe je mee of blijf je autonoom? Wil je erbij horen, op afstand blijven, voor jezelf opkomen, je gehoord voelen, wel of geen feedback geven? Samenwerken kan ontzettend ingewikkeld, vermoeiend en spannend zijn. Er gaat dan wel eens wat mis. Ook als je 'gevorderd' bent.

Groepsnormen en ongeschreven regels kunnen werkplezier en mooie prestaties in de weg zitten. We besteden daar in Samenwerken voor gevorderden veel aandacht aan. Je leest verhalen over worstelingen van teams waarmee we werkten en die van onszelf. In alle worstelingen zitten belangrijke lessen, die we met dit boek zichtbaar maken.

### **De groep is sterker dan jij**

Als te laat komen op een overleg normaal is. Of een deadline alleen een richtlijn is, er veel wordt geklaagd, altijd dezelfde mensen het hoogste woord voeren. Dan is het logisch dat samenwerken je meer energie kost dan oplevert. Het kan niet anders: je ziet dat terug in de resultaten.

Soms zijn groepsnormen zo sterk dat het voelt alsof jij er als eenling geen invloed op hebt. Zolang die groepsnormen zorgen voor prachtige prestaties is dat geen probleem. Dan is zowel de persoonlijke als de groepseuforie groot. Maar je voelt je machteloos als die normen leiden tot matige prestaties. Op die momenten kan het voelen alsof je maar één radertje bent in die groep. Hoe hard je ook trekt, er verandert weinig!

Grote kans dat je uiteindelijk zwicht voor de groepsnormen. Ook al vind je ze vreselijk. Individuele normen vervagen nu eenmaal in groepen. Op z'n minst gedeeltelijk. Omdat de groep sterker is dan het individu. Patronen in de samenwerking zijn alleen te doorbreken als je ze samen oppakt.

Dit boek geeft je handvatten om de juiste groepsnormen in jouw team(s) te helpen introduceren. En om korte metten te maken met groepsnormen die niet werken. We willen je inspireren, zodat jij je niet te makkelijk neerlegt bij het heersende samenwerkingsklimaat. Je kunt meer invloed uitoefenen dan je zelf misschien denkt. Ook als je geen leidinggevende of teamcoach bent.

### **Samenwerken voor gevorderden**

Wat is dan 'gevorderd samenwerken'? Wij zien dat vooral terug in de resultaten. Je helpt jezelf en je collega's met minder energie tot betere prestaties te komen. Wij geloven dat je ver komt met de volgende vaardigheden:

- Je herkent de interactiepatronen en groepsdynamiek in jouw team(s) makkelijker en weet ze in je voordeel in te zetten. Zonder dat je daar per se een leidinggevende voor nodig hebt.
- Je steekt je energie in de juiste mensen.
- Je communiceert duidelijk en slim en helpt anderen dit ook te doen.
- Je schakelt beter tussen inhoud en proces (het gedrag dat jij en je collega's vertonen rond die inhoud).
- Je weet gedoe en stagnatie snel op te lossen.
- Je brengt naast jezelf ook de mensen om je heen makkelijker in beweging.
- Je benut (soms verborgen) krachten in jouw team beter.

Op al deze gebieden krijg je inzichten en praktische tips, waarmee je morgen aan de slag kunt. Zodat je zowel je eigen samenwerkingskwaliteiten als die van je collega's helpt versterken en met je collega's topprestaties neerzet. Dan houd je genoeg energie over om ook thuis een leuk team te vormen.

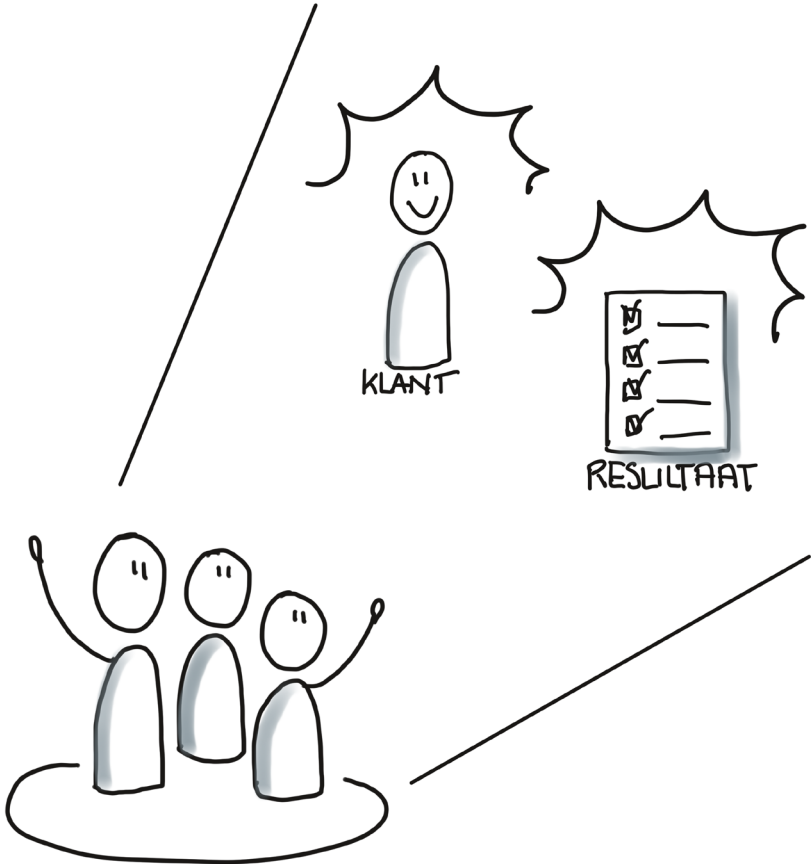
### **Opbouw van het boek**

Onze vorige boeken 'Groepsdruk' en 'Ongeschreven regels' schreven we voor mensen die voor- en met teams werken, zoals leidinggevenden en teamcoaches. Dit boek is voor iedereen die *in* teams werkt. Voor iedereen die de samenwerking in en met het team wil verbeteren.

Dit boek bestaat uit verhalen. Gegrepen uit onze eigen praktijk. In die verhalen zitten lessen verstoppt. De teams waarmee wij werkten en wijzelf hebben ze met vallen en opstaan geleerd. Bij elk verhaal geven we een analyse van de samenwerkingspatronen. Vervolgens geven we je denkstof, tips en adviezen die je kunt gebruiken om jouw samenwerkingsrelaties duurzaam te versterken. Je kunt het boek van begin tot eind lezen, maar de verhalen zijn ook los van elkaar te lezen.

De verhalen uit deel 1 van het boek bieden inzicht in de dynamiek in en tussen teams en hoe jij die in je voordeel kunt gebruiken. Grote kans dat je anders gaat kijken naar je eigen gedrag en dat van je collega's. Zodat je nieuwe mogelijkheden ziet om je samenwerkingsrelaties duurzaam te versterken.

In deel 2 nemen we je mee in onze Gedoe Top 12. In door ons gecoachte teams zien we vaak hetzelfde gedoe terugkeren: niet nagekomen afspraken, een gebrekkige aanspreekcultuur, collega's die in overlegsituaties onbepaald ruimte krijgen om zichzelf te herhalen, klagers die de energie opslurpen, enzovoort. Aan de hand van herkenbare voorbeelden krijg jij inzicht in je eigen rol en positie bij gedoe. Dit boek leert je hoe jij gedoe kunt helpen oplossen. Zo maak je de weg vrij om je energie in de juiste dingen te blijven steken.





# DEEL 1:

## DE BASICS VOOR SAMENWERKEN VOOR GEVORDERDEN

In dit eerste deel van het boek vertellen we teamverhalen die helder maken wat voor ons de basis is van samenwerken voor gevorderden. We laten zien welke bril wij opzetten wanneer we met teams werken. Die bril helpt jou hopelijk net zoals die ons helpt: meer en scherper zien welke patronen in jouw team(s) spelen én welk effect ze hebben op jullie prestaties. We nemen je mee in de belangrijkste groeps wetten en hoe je die in je voordeel kunt gebruiken.

### **Het begint allemaal met één vraag**

Het eerste verhaal gaat over een team dat ontzettend hard werkt om de samenwerking te verbeteren, maar er niet in slaagt. In onze visie zijn ze vergeten zichzelf een essentiële vraag te stellen. De vraag is kennelijk zó simpel, dat veel teams en hun leidinggevenden hem vergeten te stellen.

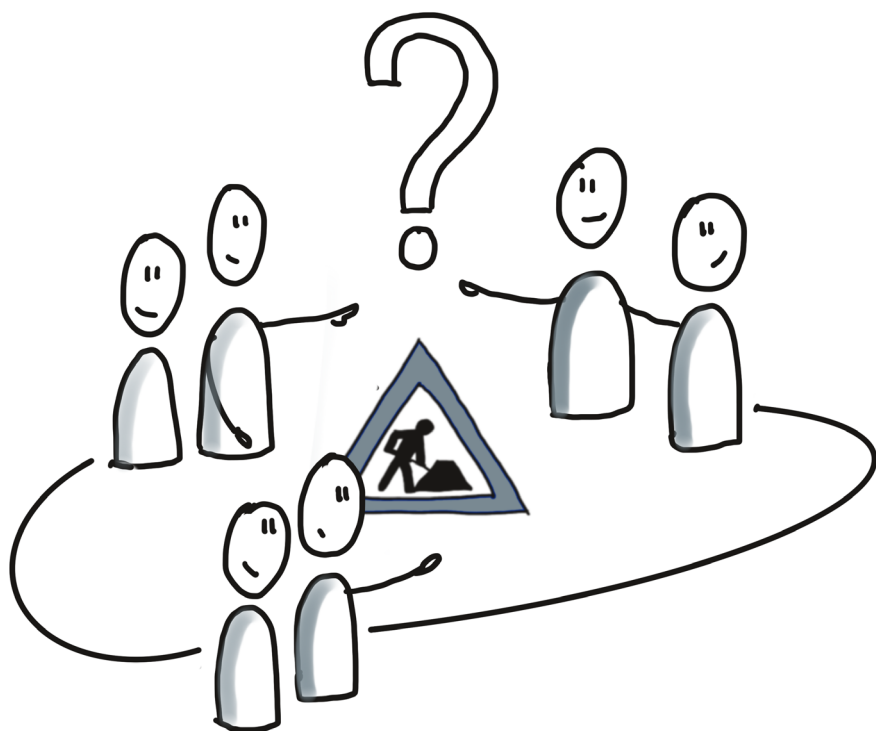
In hoofdstuk 2 lees je een verhaal dat duidelijk maakt welke natuurlijke dynamiek en rolverdeling je in ieder team terugziet. Het helpt je jouw blik op teams te verbreden. Zodoende kom je tot andere oplossingen om onwenselijke samenwerkingspatronen te doorbreken.

De verhalen in de hoofdstukken 3, 4, en 5 gaan over de natuurlijke rollen die je in iedere groep terugziet. En hoe deze elkaar versterken of juist verzwakken. Het verhaal van hoofdstuk 6 laat zien hoe je van jouw probleem een teamprobleem maakt. Hardnekkige patronen krijg je niet in je eentje gekeerd. Dat zul je samen moeten doen.

Tot slot toont het verhaal in hoofdstuk 7 dat niet alleen binnen teams gedoe en gedonder kan ontstaan, maar ook tussen teams. We laten je kennismaken met ons teamcultuurmodel. Het helpt je milder naar je eigen team en andere teams te kijken. Ook krijg je handvatten om de samenwerking met andere teams soepeler te laten verlopen.

Laten we beginnen!

Samenwerken voor  
gevorderden is...  
durven toegeven dat  
jullie helemaal geen  
team zijn?



## Hoofdstuk 1. Teams die geen team zijn

Om goed te kunnen samenwerken moet je precies weten hoe je team eruit ziet. Nog belangrijker is dat je er zeker van bent dat jullie wel een team zijn. Stel jezelf en je collega's die vraag vóór je energie steekt in beter samenwerken. De vraag is namelijk zó voor de hand liggend, dat de meeste teams hem vergeten te stellen.

### Frustraties als ritueel

Daar zitten ze dan. Het tweewekelijks overleg. Yasmine ergert zich nu al kapot. In gedachten vreet ze zich op: *"Het is potverdorie kwart over tien en we zijn nog steeds niet begonnen."*

*"Laten we nog éven wachten tot iedereen er is,"* hoort ze de voorzitter zeggen.

*"Slappe zak hooi,"* gromt ze in zichzelf. *"Ik was hier toch ook op tijd?"*

*Tien uur is tien uur, en dan moet je gewoon beginnen!"*

Meestal zit ze de vergadering gewoon uit. Net als de rest. Ze weet heus wel dat ze niet de enige is die weer met een groot energielek naar buiten loopt.

Yasmine vraagt zich meer en meer af waarom ze nog naar de vergadering gaat.

Ze betrapt zichzelf erop dat ze zich steeds vaker afmeldt. Een belangrijke afspraak met een klant. Hij kon niet op een andere tijd.

Yeah right.

Daarin is ze niet de enige trouwens. Er zijn meer mensen die vinden dat ze hun tijd beter kunnen besteden aan waar het allemaal om draait: de klant of huurder. Yasmine ziet niet hoe die baat heeft bij deze vergaderingen.

Henk komt binnen. Natuurlijk weer te laat. Hij zegt tegen de voorzitter:

*"Sorry, ik moest de kinderen naar de crèche brengen."*