

ANNEMARIE BLEEKER
& SASKIA TJEPKEMA

Ik team, wij teamen

~~~~~  
Maak het beste van je  
samenwerking ✨



Boom

# Welkom!



## Een boek voor teamleden

Dit boek is voor iedereen die lid is van een team. Je staat niet aan de rand van de groep, of erboven, maar er middenin. Vaak geeft dat energie en draagt het bij aan je werkplezier. Op andere momenten is het frustrerend en hard werken. Omdat teams zo normaal zijn als organisatievorm, lijkt het bijna vanzelfsprekend dat iedereen wel weet hoe het moet: effectief samenwerken en goed teamlid zijn. Dat is wat ons betreft een overschatting. Het is helemaal niet makkelijk om een team te zijn, te vormen en te blijven. Dat vraagt kennis, inzet, (zelf)inzicht en vooral: voortdurend bij-schakelen. Zelfs als je team lekker loopt, dan nog is aandacht voor hoe je samenwerkt essentieel.

Er zijn talloze boeken geschreven voor de teamcoach of de teamleider. Dit is een praktisch handboek voor teamleden zelf. De mensen waar het uiteindelijk om gaat. Want als teamlid kun je veel meer regie pakken op je eigen effectiviteit en teamgeluk dan je denkt. Teams zijn immers de optelsom van inzet, gewoonten, patronen en manieren van werken die de teamleden samen maken. Elke dag opnieuw. Daar als teamlid doelbewust aan werken loont de moeite en kan nog leuk zijn ook.

## 'Teamen'

Onderzoekster Amy Edmondson bedacht het woord *teaming* voor datgene wat mensen in een team – vaak onbewust – doen om ervoor te zorgen dat het team draait, zodat je met elkaar goede prestaties levert. Een werkwoord dus. En een vaardigheid.

Met dit boek bieden we je een aantal handreikingen om zo effectief mogelijk te 'teamen'. Omdat je expert bent van je eigen ervaring in je team.

Omdat je er belang bij hebt en nodig bent om er een succes van te maken. Of je nou lid bent van een nieuw team, een ‘pop-upteam’ dat voor een bepaalde klus wordt samengesteld of van een groep die al jaren bij elkaar is. En of je als team een probleem hebt of juist helemaal niet.

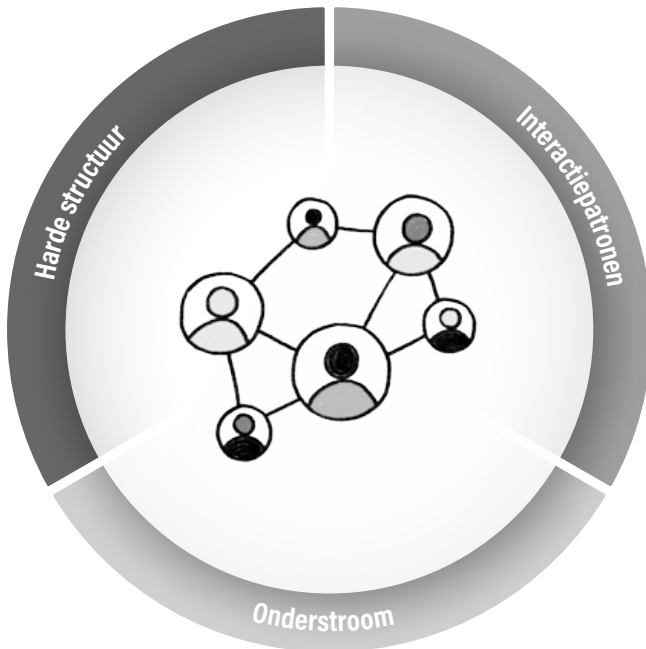
### Wat vind je in dit boek?

In **deel I** verkennen we de rol van teamlid: wat betekent het eigenlijk als je onderdeel bent van een team? Wat mag en kan je van jezelf (en van anderen) verwachten als het gaat om zorgdragen voor het functioneren van het geheel?

Onder het motto ‘analyse is de beste interventie’ bieden we in **deel II** aanknopingspunten om zicht te krijgen op waar je staat met je team. We reiken je een bril aan waarmee je kunt kijken op drie niveaus:

- **Harde structuur:** zaken die met de inrichting en organisatie van het werk te maken hebben. Hoe zijn de (leiderschaps-)taken verdeeld bijvoorbeeld? Of: wat is de klus en hoe helder is die? Waar werkt je team? Hoe groot is het? Allemaal factoren die invloed hebben op het teamwerk.
- **Interactiepatronen:** de manier waarop het team met elkaar in gesprek is en onderling afstemt. Worden er veel vragen gesteld of vooral meningen geuit? Wisselen teamleden elkaar af in het doen van voorstellen of ligt die rol altijd bij dezelfde personen? Is er ruimte voor tegenspraak? En wordt die dan ook productief? Allemaal aspecten die je kunt zien en horen als je kijkt naar het team en hoe de teamleden met elkaar omgaan.
- **Onderstroom:** wat speelt er onder de waterlijn, in de dieptestructuur? Alles wat we niet zien, maar wat wel invloed heeft: onderlinge verhoudingen, impliciete verwachtingen van elkaar en van de samenwerking, de inspiratie en het werkplezier, het gevoel erbij te horen (of niet). Het moeilijkste niveau om greep op te krijgen, maar wel belangrijk omdat het veel invloed heeft.

Ook gaan we in op de vraag hoe je met je teamgenoten *samen* kan onderzoeken hoe het met je team gesteld is. Hoe pak je dat aan? Hoe geef je zo’n gesprek vorm?



Op dat punt in het boek heb je genoeg in handen om aan de slag te gaan. Om je verder op weg te helpen bespreken we in **deel III** een aantal specifieke situaties in teams. Je kunt hier gericht op zoek gaan naar de vraag waar jij mee zit en *dat* hoofdstuk lezen. Wat heeft bijvoorbeeld een startend team nodig? Of: wat doe je met een heel groot team? En hoe kan je teamen in een team dat ‘te lief’ is voor elkaar? Hoe werk je samen als je elkaar bijna nooit (meer) ziet? We beschrijven tien van dat soort vraagstukken waar veel teams mee te maken krijgen. En geven voorbeelden van hoe je de concepten uit deel I en II in zo’n geval kunt toepassen.

Tot slot staan we stil bij onze **inspiratiebronnen**. Onze teamgenoten natuurlijk! En onze leermeesters. We noemden al Amy Edmondson. Daarnaast delen we in dit boek lessen van Lex Mulder en René Meijer – van wie wij bijvoorbeeld het kijken op drie niveaus leerden, en het belang van analyse. En van David Kantor, die Structural Dynamics ontwikkelde – een raamwerk om teaminteractie te ontwarren. We putten uit het werk van teamcoach Martijn Vroemen over de onderstroom. Marijke Spanjersberg is

een inspiratiebron voor zowel hoe je kunt kijken als hoe je omschrijft wat je ziet op een manier die mensen verder helpt. En Appreciative Inquiry van David Cooperrider is een soort rode draad. Ze komen voorbij in het boek en aan het eind zetten we ze nog eens op een rij. Ook voor als je meer wilt lezen.

Gedurende het boek verwijzen we regelmatig naar aanpakken die je kunt inzetten om met je team in gesprek te gaan. Achterin vind je **werkbladen en omschrijvingen van enkele werkvormen** waar je mee aan de slag kunt.

We wensen je veel plezier bij het lezen en natuurlijk vooral bij het uitproberen in de praktijk.

# Inhoudsopgave

---

## DEEL I

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>DE MENSEN MAKEN HET TEAM(WERK)</b>                           | <b>11</b> |
| 1. ‘Teamen’: een werkwoord                                      | 13        |
| 2. De leden maken de club: wat betekent het om teamlid te zijn? | 17        |
| 3. Je fietst niet in het peloton, je bent het peloton           | 21        |

## DEEL II

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ANALYSE IS DE BESTE INTERVENTIE</b>                         | <b>25</b> |
| 4. Wat gebeurt hier eigenlijk? Zet je team op de foto          | 29        |
| 5. De harde structuur: een rivier volgt de bedding             | 35        |
| 6. Hoe we praten doet ertoe: de bouwstenen van onze gesprekken | 41        |
| 7. Een team heeft zijn eigen wil: de rol van ‘de onderstroom’  | 63        |
| 8. Samen op de foto: hoe krijg je in beeld wat er speelt?      | 75        |

## DEEL III

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>TEAMSITUATIES DIE SPECIALE AANDACHT VRAGEN</b>                                        | <b>83</b> |
| 9. Een beginnend team: hoe kom je goed uit de startblokken?                              | 87        |
| 10. Een team dat moet ‘wenden’ – en dat lukt niet direct                                 | 97        |
| 11. Een team dat te lief is voor elkaar: zonder aanspreken en tegenspreken lukt het niet | 105       |
| 12. Spanning op de lijn: er is een conflict – openlijk of niet                           | 113       |
| 13. Een team met de sleet erin: het liep ooit lekker, maar de energie is weg             | 121       |
| 14. Een team van 50 (of 30 of 80, of 27, in elk geval: heel veel)                        | 125       |
| 15. Een virtueel team dat écht samenwerkt, maar elkaar nooit ziet                        | 131       |

|                                 |                                                                                      |            |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 16.                             | Het team met de stoorzender: altijd weer<br>'die ene collega'                        | 137        |
| 17.                             | Verder zonder manager: als je organisatie<br>zelfsturend wordt                       | 141        |
| 18.                             | Een multidisciplinair team: hoe maak je de verschillende<br>invalshoeken productief? | 145        |
| <b>ONZE (INSPIRATIE)BRONNEN</b> |                                                                                      | <b>149</b> |
| <b>WERKBLADEN EN WERKVORMEN</b> |                                                                                      | <b>153</b> |
| <b>W1</b>                       | Het 'analyse is de beste interventie'-blad                                           | <b>154</b> |
| <b>W2</b>                       | Het spiekbriefje: de modellen in een oogopslag                                       | <b>155</b> |
| <b>W3</b>                       | Instappen als teamlid                                                                | <b>161</b> |
| <b>W4</b>                       | Rollen coderen: invulblad                                                            | <b>162</b> |
| <b>W5</b>                       | Team-taakmatrix                                                                      | <b>163</b> |
| <b>W6</b>                       | Een historielijn maken                                                               | <b>165</b> |
| <b>W7</b>                       | Waarderend-onderzoekend interview                                                    | <b>167</b> |
| <b>W8</b>                       | Momenteninterviews                                                                   | <b>168</b> |
| <b>W9</b>                       | Feedback vragen                                                                      | <b>170</b> |
| <b>W10</b>                      | Complimenten                                                                         | <b>172</b> |
| <b>W11</b>                      | Progressiecirkel                                                                     | <b>173</b> |
| <b>W12</b>                      | Tekenen van grote groepen                                                            | <b>175</b> |



# Deel I

## **De mensen maken het team(werk)**

---



# 1.

## 'Teamen': een werkwoord

---

*Teams die goed lopen, doen dat lang niet altijd omdat ze onder de perfecte omstandigheden samenwerken. Sterker nog: die zijn er vaker niet dan wel. Als een team goede resultaten behaalt en een fijne plek is om te werken, dan is dat vooral omdat de mensen die het team vormen het meeste uit hun samenwerking halen. Amy Edmondson, hoogleraar op het gebied van leiderschap, bedacht hiervoor het werkwoord 'teaming'. Het woord greep ons meteen, omdat het zo aansluit bij de realiteit van de teams die wij kennen (inclusief die waar we zelf in werken). Bovendien is het een werkwoord, een bekwaamheid, een vaardigheid die je kunt leren en ontwikkelen.*

### **Teams: het ideaalplaatje**

Het ene team is het andere niet. Het is zelfs nog maar de vraag of de groep mensen met wie je samen werkt (in je sectie, projectgroep, task force, afdeling) een 'team' is. Of eigenlijk meer een groep. Of een verzameling groepen. Of een netwerk? Allemaal vormen van teams, met allemaal andere doelen en een heel eigen manier van samenwerken.

Idealiter is er bij een team sprake van tien tot twaalf leden, duidelijke doelen en taken, heldere afspraken over de taakverdeling, benodigde hulpbronnen, de juiste bemensing (kennis en bekwaamheden die passen bij het werk), en een coach of leider die adequate ondersteuning en sturing biedt. We kunnen dankzij veel onderzoek op dit gebied het ideale teamplaatje zo uittekenen.<sup>1</sup> In de praktijk kom je het zelden zo tegen. En toch werken die teams.

## 'Teamen' als werkwoord en bekwaamheid

Amy Edmondson<sup>2</sup> bedacht het werkwoord 'teamen' voor datgene wat mensen in samenwerkingsverbanden doen om samen de opgave waarvoor ze staan, te volbrengen. Haar onderzoek richtte zich eerst vooral op teams die snel en voor een korte duur met elkaar aan de slag moesten rond een crisis. Zo nam ze een groep reddingswerkers (brandweermannen, politie, boswachters, ambulancepersoneel, ingenieurs) onder de loep die samen mensen uit een ingestorte mijn moesten halen. Wat maakte dat zij snel met elkaar samenwerkten? Er valt van die teams veel te leren, ook voor reguliere teams, bleek.

Teamwork wordt steeds belangrijker in organisaties, juist ook in kortdurende verbanden. Lang niet alle teams blijven immers lang bij elkaar, of bestaan altijd uit dezelfde mensen. Sterker nog: in steeds meer organisaties is het werk zodanig veranderlijk dat teams steeds korter bij elkaar zijn. Mensen kunnen het ene moment in het ene team werken, en een maand later in een ander. Of ze werken in meerdere teams tegelijk. Daarom wordt datgene wat mensen doen om het team goed te laten draaien steeds belangrijker: *'Fast moving work environments need people who know how to team, people who have the skills and the flexibility to act in moments of potential collaboration when and where they appear'* (Edmondson, 2012, p. 14). Teamen is dus een werkwoord, een bepaalde manier van samenwerken, met bijbehorende bekwaamheden, waarbij een groep mensen het beste uit hun teamwork haalt, gericht op de taak die ze te volbrengen hebben.

Drie dingen zijn daarbij vooral van belang, blijkt uit Edmondsons onderzoek. Allereerst het *slim inrichten* van de samenwerking: taken verdelen, geschikte overlegstructuren verzinnen, heldere werkafspraken maken ... Daarnaast het actief benutten van *elkaars kennis en kunde*, ook al ken je elkaar nog niet heel lang of heb je verschillende achtergronden. Hierbij hoort bijvoorbeeld: de juiste vragen stellen, aangeven dat je iets niet weet, hulp zoeken, snel in beeld krijgen waar talenten van mensen zitten, collega's uitnodigen om hun kennis daadwerkelijk in te zetten en te delen, je *eigen* kwaliteiten effectief inzetten ... De derde, misschien wel meest belangrijke component van teamen is de gewoonte om samen de *hobbels die bij teamwork* horen, aan te pakken, doordat je bijvoorbeeld in staat bent om het op een productieve manier oneens met elkaar te zijn,

om te reflecteren op wat er speelt, en om samen oplossingsrichtingen te verzinnen die passen bij de situatie.

Teaming is:

- een werkwoord, een vaardigheid die je kunt leren;
- relevant voor pop-upteams én vaste teams;
- slim zijn in:
  - het inrichten van de samenwerking;
  - snel toegang vinden tot elkaars kennis en kunde;
  - aanpakken van hobbels bij teamwork.

### Voor 'pop-upteams' en vaste teams

'Teamen' is wat ons betreft niet alleen relevant voor teams die kort bij elkaar blijven; ook voor teams die min of meer stabiel zijn en wat langer bestaan is het belangrijk. Teamen legt namelijk de focus op de *praktijk* van samenwerken: taken verdelen, van elkaar leren en kennis delen, de ontwikkeling van het team stimuleren, dat wat jij doet afstemmen op een ander, medeverantwoordelijkheid dragen voor het klimaat en de sfeer in het team. Dat gaat allemaal niet over de inhoud van het werk, maar het is wel essentieel om het werk gedaan te krijgen, op een voor iedereen zo plezierig mogelijke manier. Het is een taak die je niet kunt uitbesteden aan een leidinggevende of teamcoach, of kunt beperken tot een jaarlijkse heidag. Daar heb je eigenlijk iedereen in het team voor nodig, en het vraagt elke dag aandacht – je kunt er dus als teamlid op elk moment een waardevolle bijdrage aan leveren. Of je nou van nature een teamspeler bent of niet.

### Een organisatie en een 'organiseren'

Elke organisatie heeft een gekozen structuur: de doelen zijn vertaald in taken, die zijn op een bepaalde manier verdeeld en gegroepeerd in afdelingen, er zijn werkprocessen gedefinieerd, kpi's en procedures om geregeld met elkaar te controleren of je nog op koers ligt. Er is nagedacht over mandaten en leiderschapsrollen. En zo verder. Om goed samen te kunnen werken in je team is die inrichting belangrijk. En als het niet loopt

is het belangrijk daarnaar te kijken: is dit goed ontworpen? Klopt de taakverdeling met de uitdaging die op de mensen op de werkvloer en op de organisatie als geheel afkomt? Sturen we op de juiste kengetallen? Zijn de doelen helder en eenduidig? Zijn de budgetten goed verdeeld? Zitten de mensen die het werk samen met elkaar moeten doen ook daadwerkelijk bij elkaar? Zijn de overlegstructuren zodanig ingericht dat mensen die met elkaar moeten afstemmen dat ook kunnen doen? Met een uitgekiend ontwerp dat past bij het werk en bij de mensen die het werk doen leg je een belangrijke basis voor effectieve samenwerking en uitvoering. En omgekeerd: als het niet klopt heb je daar op allerlei niveaus last van.

Naast dat perspectief op de organisatie als een 'structuur' of een 'machine' is een organisatie ook 'dat wat elke dag vorm krijgt in de onderlinge werkkrelaties'. Een organisatie is ook een web van mensen die samen werken, oftewel: een proces van 'organiseren'.<sup>3</sup> Door die bril bekeken bestaat een team simpelweg niet buiten de mensen die dagelijks invulling geven aan de samenwerking in dat team. Als zij niet 'teamen', is het team er louter op papier.

Teamen gaat dus niet zozeer over het *ontwikkelen* van een team van A naar B. Het gaat over de praktijk van effectief samenwerken in groepen of teams: de inrichting organiseren, taken verdelen en op elkaar afstemmen, doelen stellen, van en met elkaar leren en elkaars kennis en kunde benutten, knelpunten in de samenwerking oplossen. Kortom, alles wat de mensen in het team doen om te zorgen dat het werk gedaan wordt, op een manier die voor de betrokkenen zo prettig mogelijk is. Het is dus ook nooit af, maar een dagelijkse werkpraktijk *en* een bekwaamheid.

- 1 Voor een mooi overzicht, zie bijvoorbeeld Derksen, K. (2020). *Goed teamwerk. Hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Boom.
- 2 Edmondson, A. (2012) *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. John Wiley. In Nederland verscheen onlangs een boek op dit werk gebaseerd: Van der Loo, H. & P. Davidson (2022) *Teaming: de nieuwe realiteit van samenwerken*. Boom.
- 3 Weick, C. (1979) in Tjepkema, S., J. Kabalt, M. van Ooijen, L. Verheijen, K. Weber & L. Scheepers (2022). *Verhalen veranderen: beweging brengen in teams en organisaties*. Boom.

**D**it boek is voor iedereen die lid is van een team. Je staat niet aan de rand van de groep, of erboven, maar er middenin. De ene keer geeft de samenwerking energie en zet je samen iets moois neer. Op andere momenten is het frustrerend en hard werken. Het is helemaal niet zo vanzelfsprekend: een effectief team vormen en een goed teamlid zijn.

Misschien zie je het potentieel van je team en ben je benieuwd hoe je dat nog meer kan verzilveren. Of je hebt een team waarin het op dit moment niet zo lekker loopt: je werkt langs elkaar heen en de resultaten zijn er niet (voldoende). Als het gaat om het bouwen aan fijne samenwerking kan je als teamlid vertrouwen op je leidinggevende of teamcoach, maar je kan ook zélf de regie pakken. En dat kan nog leuk zijn ook!

Als je maar weet waar je ruimte zit en aan welke knoppen je kan draaien. Dat is waar dit boek over gaat. Het is geschreven voor teamleden die willen bijdragen aan het succes en werkgeluk van hun team. Elke dag opnieuw. Je vindt hier aanknopingspunten om beter te begrijpen wat er in de samenwerking gebeurt. En ideeën over hoe je daarmee aan de slag kan.



**ANNEMARIE BLEEKER** is adviseur organisatie- en teamontwikkeling en oprichter van het platform 'conversation workouts' waar iedereen kan leren hoe je teaminteractie kan verbeteren. **SASKIA TJEPKEMA** is adviseur bij Kessels & Smit, *The Learning Company* waar ze teams en organisaties helpt bij ontwikkelvragen. Eerder schreef ze met collega's het populaire *Waarderend veranderen* en *Verhalen veranderen*. Beiden hebben ruim 20 jaar ervaring als teamlid. Annemarie in grote (internationale) organisaties, Saskia in de advies-, onderwijs- en onderzoekswereld.



boom.nl  
boommanagement.nl

