

INHOUD

Inleiding	7
De 5 Interactielagen	13
Laag 1: Inhoud	25
Laag 2: Procedure	47
Laag 3: Gedrag	71
Laag 4: Binnenwereld	101
Laag 5: Script	135
De context: de wereld waarin we leven	165
De 5 Interactielagen Teamscan	177
Nawoord	193
Noten	197

INLEIDING

In de bijna twintig jaar dat ik actief ben als teamcoach, heb ik talloze theorieën en modellen over teamontwikkeling voorbij zien komen, sommige buitengewoon interessant en praktisch toepasbaar, andere minder effectief. En hoe meer teams ik in die periode bijstond, hoe scherper mijn blik werd op wat werkt en wat niet.

Dankzij al mijn ervaringen heb ik in de loop van de tijd een eigen denkmodel ontwikkeld, dat in de praktijk precies doet waarvoor organisaties mij en Jawel inschakelen: het begeleiden van de teamontwikkeling van nieuwe en bestaande teams, zodat de prestaties van de teams meteen op een hoog niveau zijn of verbeteren en het bedrijf een betere performance laat zien. Het blijkt een uiterst effectief model te zijn voor het verbeteren van dialogen, zowel tussen managers en hun teams als tussen de teamleden onderling. Dat komt het werkgeluk van iedereen ten goede.

Met dit boek wil ik mijn expertise overdragen, zodat managers en teamleden zelf aan de slag kunnen met het bouwen en onderhouden van sterke teams. Hoe krijg je dat voor elkaar, teams beter laten presteren? Hoe laat je de teamleden beter interacteren? En hoe zorg je ervoor dat de teamleden meer werkgeluk ervaren?

Veel managers worstelen met die vragen. Hun aandacht wordt opgeslokt door de dagelijkse gang van zaken, waardoor ze onvoldoende toekomen aan het vinden van antwoorden. Voor mij is het echter mijn belangrijkste bezigheid. In mijn professionele leven als leiderschapstrainer en teamcoach is

het bouwen van sterke teams mijn expertise geworden. Ik begeleid leiders in het bouwen van hun teams en train en coach teams, afdelingen en organisaties. En dat altijd met de bedoeling om de interacties te verbeteren en succesvoller te worden, meestal met als neveneffect dat teamleden en leiders ook meer werkgeluk ervaren doordat de psychologische veiligheid toeneemt.

Met behulp van dit boek wil ik je helpen om inzichten te krijgen en geef ik je handvatten zodat je zelf grote stappen op die punten kunt zetten: betere interacties, succesvollere teams, meer werkgeluk. Ik heb mijn denkmodel de naam De 5 Interactielagen gegeven. Als ik iets heb geleerd in mijn werk als teamcoach, is het namelijk dat teams beter gaan functioneren als mensen bereid zijn te werken aan betere interacties. De crux zit in de bereidheid om te reflecteren op jezelf, op je team en op de wisselwerking. Sta je ervoor open om aan meer begrip voor elkaar te werken?

ACTIE ZORGT VOOR REACTIE

Dat klinkt gemakkelijker dan het is. Anderen accepteren of 'normaal' vinden is niet zo vanzelfsprekend. En daar ligt de opdracht: teams zover te krijgen dat ze vanuit verwondering en nieuwsgierigheid naar elkaar kijken en beseffen dat anderen misschien wel een heel andere opvatting hebben over wat normaal doen is. Als jij qua gedrag probeert een beetje naar de ander op te schuiven en de ander doet dat ook, versterk je de onderlinge interactie en leren jullie beter samenwerken. En daardoor ontstaan betere, succesvollere teams.

In de sessies die ik begeleid, merk ik vaak dat mensen in teams langs elkaar heen praten. Als de één een punt wil ma-

ken over de inhoudelijke kant van de zaak, kan het gebeuren dat de ander zich vastbijt in de procedurele kant. Of iemand stelt voor een verandering in de structuur aan te brengen, terwijl het eigenlijk om iets heel anders draait: hij voelt zich onprettig over de onderlinge omgang. Als een coach of een manager deze mensen op dezelfde golflengte oftewel interactielaag kan laten communiceren, zodat beide teamleden het bijvoorbeeld over de inhoud hebben, dan zul je vanzelf merken dat de interactie wordt versterkt. Zoals mijn collega Herman zegt: ‘Als je weet uit welk laatje je praatje komt, dan krijg je waarschijnlijk betere interacties en dus betere teams.’

Actie zorgt voor reactie. Alles wat je doet of zegt, zal iets teweegbrengen bij de andere leden van het team. Dat is de interactie. De grote vraag is: welke reactie geef ik op jouw actie? In hoeverre ben ik mij bewust van de manier waarop ik op de anderen in het team reageer? Zodra een team bereid is zijn eigen manier van communiceren onder de loep te nemen, en er daadwerkelijk naar streeft hier beter in te worden, sla je de weg omhoog in. Het is de eerste stap op weg naar een succesvol, *high performing* team.

Het denkmodel De 5 Interactielagen is niet alleen nuttig voor teams die vinden dat ze onvoldoende presteren. Ik maak regelmatig mee dat managers bij mij aankloppen met heel andere vragen. ‘We zijn zo hard aan het werk,’ zeggen ze, ‘we hebben nauwelijks tijd om elkaar te leren kennen. Zou jij eens een paar sessies met ons willen doen, zodat we leren wie de andere teamleden zijn? We hebben het idee dat we nog beter kunnen functioneren.’ Er hoeft geen conflict te zijn om aan de slag te willen met teamontwikkeling. Juist de beste teams beseffen dat zij altijd beter kunnen worden. Zij willen de bestaande verhoudingen nog scherper op het netvlies krijgen,

zodat ze nog beter weten wat ze van hun teamgenoten kunnen verwachten. Zo werkt het in de topsport, en zo werkt het ook in topteams. Als een team een acht verdient, kan het een achtenhalf of een negen worden. Waarom niet?

Het besef dat we teams beter kunnen laten samenwerken, is er natuurlijk al tientallen jaren. Al voor de Tweede Wereldoorlog vroeg Max Weber aandacht voor de binnenwereld van medewerkers, zij het op individuele basis.¹ Het denken over teams en teamvorming heeft sindsdien niet stilgestaan, maar de basisprincipes zijn hetzelfde gebleven. Als een groep mensen een gezamenlijke opdracht heeft, een gezamenlijke taak, kan die groep een sterk team worden zolang ieder teamlid gericht is op zijn teamtaak en zijn rol zo goed mogelijk kan invullen. De een heeft meer talent voor de ene taak, de ander meer voor de andere taak. De een blinkt uit door zijn accuratesse, de ander floreert in out of the box denken. Onderlinge interactie, teamdynamiek en psychologische veiligheid zijn daarbij van groot belang, laat Amy Edmondson zien in haar recente boeken en onderzoeken.²

Als iedereen zijn rol optimaal kan vervullen, ontstaan de beste teams en zal het werkgeluk van de teamleden toenemen. Ze zullen hun werk nog leuker vinden en nog meer geïnspireerd raken. Hun motivatie neemt toe, ze worden blijer wanneer ze aan hun werk denken en ze zullen de interactie met andere teamleden als nog positiever ervaren. Dat zet een vliegwieltje in werking, want hun ambitie om er nog meer uit te halen zal vervolgens weer groeien. Zo ontstaan teams die het leuk vinden om met elkaar te werken en hun opdracht of taak te vervullen. Ze zullen erop gebrand zijn resultaten te behalen. En meer geluksmomenten beleven op je werk is ook nog eens goed voor je gezondheid. Wie wil dat nou niet?

LEESWIJZER

In dit boek bespreek ik mijn denkmodel, De 5 Interactielagen, aan de hand van talloze cases die ik in de loop der jaren heb meegemaakt. We hebben het over de ontstaansgeschiedenis, over de teamscan waarmee je een teamdiagnose kunt doen op basis van de lagen, en natuurlijk over de vijf verschillende interactielagen: de inhoudslaag, de procedurelaag, de gedragslaag, de binnenwereld en ten slotte het script. In het volgende hoofdstuk ga ik dieper in op wat ik met deze termen bedoel.

Dit boek is in eerste instantie bestemd voor teammanagers, topmanagers en projectmanagers die aan het hoofd van een team staan en die hun teamleden beter willen laten presteren, ongeacht of er problemen zijn. Tijdens het lezen zul je merken dat de lagen zeer bruikbaar zijn voor een breed scala aan interacties, overleggen en dialogen. Het begon ooit als een teammodel, maar nu nodig ik je graag uit het ook in een-op-eenrelaties toe te passen en daarmee de verbinding te versterken, met positieve effecten voor je werk- en je privéleven.

Je kunt dit boek op verschillende manieren lezen. Dat kan gewoon woord voor woord, hoofdstuk na hoofdstuk, zoals je er waarschijnlijk aan begonnen bent. Dan neem ik je mee in het model en lees je vervolgens per interactielaag hoe je deze kunt benaderen en in de praktijk kunt gebruiken. Mijn bedoeling met dit boek was altijd om er een praktisch management-doeboek van te maken en daarom kun je ook direct naar een hoofdstuk gaan om over een specifieke laag te lezen. Of je kunt doorbladeren naar het einde van dit boek en beginnen met de Interactielagen Teamscan. Daar kun je

een vragenlijst invullen over je team en analyseren welke laag wellicht aandacht nodig heeft in jouw werk. Vervolgens kun je het betreffende hoofdstuk over die interactielaag lezen voor de noodzakelijke verdieping.

Ik deel mijn kennis met alle plezier en hoop dat dit boek in vruchtbare aarde valt bij een grote groep leiders en teamleden, zodat iedereen kan leren van mijn ervaringen en alle interventies die ik heb uitprobeerd. Gelukkig hadden die vaak een goede afloop, maar soms was ik ondanks alle goede bedoelingen stralend aan het falen. Bij dezen spreek ik daarom veel dank uit aan iedereen die mij zijn of haar team toevertrouwde. En in het bijzonder gaat mijn dank natuurlijk uit naar degenen wier voorbeelden ik in dit boek mocht gebruiken.

DE 5 INTERACTIELAGEN

Jaren geleden was ik als salesmanager lid van een vierkoppig managementteam bij een verffabrikant. Het team bestond uit een verkoopdirecteur en drie salesmanagers, die op hun beurt een team van regiomanagers onder zich hadden. Het was een nogal traditionele organisatie, voor mijn gevoel wat ouderwets. Eigenlijk paste ik er niet zo goed, maar daar wilde ik natuurlijk niet aan. Totdat twee conflicten met mijn leidinggevende tot mijn onvermijdelijke vertrek leidden, dat niet bepaald gladjes verliep.

Een eerste aanvaring met mijn verkoopdirecteur, en daarmee ook met mijzelf, kreeg ik naar aanleiding van een golftoernooi voor relaties. Om precies te zijn: een golftoernooi voor de echtgenotes van onze relaties. Daar had ik al bedenkingen bij, bij het stereotype dat al onze relaties mannen waren en dat ze allemaal een vrouw hadden. De hoop was dat als de vrouwen een leuke dag beleefden, zij 's avonds thuis de loftrompet over ons zouden steken. Al mijn nekharen gingen overeind staan, zo slecht vond ik het plan. Toch heb ik de verkoopdirecteur dat niet expliciet duidelijk gemaakt.

Het werd nog vreemder. Wij als bedrijf zouden het toernooi organiseren, maar onze echtgenotes zouden optreden als de hostesses. Wij, het salesteam, zouden niet eens aanwezig zijn. Mijn toenmalige partner, die zelf ook werkte, moest er speciaal een vakantiedag voor opnemen. Aanvankelijk voelde ze daar niets voor, maar toen ik haar uitlegde hoe belangrijk

het voor mij was, ging ze overstag en is ze naar dat golftoernooi gegaan om als gastvrouw op te treden.

Een tweede incident deed zich voor in april van het volgende jaar. Na onze bruiloft wilden mijn vrouw en ik een maand op huwelijksreis. Met mijn regiomanagers regelde ik wie mijn verantwoordelijkheden zou overnemen. Ieder van hen zou mij een week vervangen, en zij wensten me natuurlijk alle geluk en plezier toe. Keurig georganiseerd, dacht ik. Vervolgens ging ik naar de verkoopdirecteur en legde ik hem het plan voor. ‘Gijs,’ zei ik, ‘ik ga trouwen. En in april ben ik een maand weg. Maar geen zorgen: ik heb vervanging geregeld.’

Ik had me op dat moment niet gerealiseerd dat Gijs hier niet echt gelukkig mee zou zijn. Hij was van mening dat je als salesmanager van die organisatie alleen tijdens de bouwvak weg kon. Dus zijn antwoord was kort maar krachtig: ‘Nee, geen sprake van.’ Hij was duidelijk niet van plan te gaan onderhandelen. Ik had hem overgeslagen en stelde hem min of meer voor een voldongen feit. En dat vond hij, als verkoopdirecteur, niet prettig.

We zijn toch op huwelijksreis gegaan en dat was het begin van een vervelende periode. Toen we terugkwamen, zat er een officiële waarschuwing bij de post. Gijs liet het er niet bij zitten, dat was duidelijk. Het was het begin van het einde van mijn carrière bij het bedrijf. Het onderlinge vertrouwen was zodanig beschadigd dat het afscheid een nare bijmaak kreeg, met allerlei brieven van advocaten vol verwijten. Zo zijn we zijn een paar maanden met elkaar in de weer geweest voordat we er eindelijk een punt achter konden zetten. Ik ben er nog een paar jaar gefrustreerd over gebleven.

Gelukkig heb ik er ook van geleerd. Toen ik besloot om mijn eigen bureau voor teamcoaching op te starten, leek het

even weer uit te draaien op juridisch gedoe met het trainingsbureau waar ik vijf jaar bij aangesloten was geweest. Maar door sneller, duidelijker en explicieter te communiceren gingen we netjes uit elkaar en hebben we nog steeds een goede relatie.

GROEPSDYNAMICA

Als trainer en coach, maar zeker ook gedurende mijn eerste werkervaringen, was ik altijd al op zoek naar methodes om teams beter te laten functioneren. In diezelfde baan als salesmanager bij de verffabrikant ontwikkelde ik bijvoorbeeld voor het eerst zelf een training voor accountmanagers. Dat was voor mij een eyeopener. Ik merkte dat ik het echt leuk vond om de training te maken en daarmee mijn collega's te helpen zich te verbeteren, individueel en in teamverband. Ik besloot dat dit de kant was die ik op wilde en volgde het Young Management Program (tegenwoordig Leadership Development Program) op Nyenrode Business Universiteit. Daarna nam ik ontslag en sloot ik me aan bij een trainingsbureau om me het vak van trainer en coach eigen te maken.

In die tijd leerde ik ook pas echt om het conflict met mijn leidinggevende bij de verffabrikant en ons gedrag te plaatsen en te analyseren. Dat was nadat ik in aanraking was gekomen met het *Handboek groepsdynamica. Een inleiding op theorie en praktijk* van Jan Remmerswaal. Met name het hoofdstuk over de verschillende niveaus waarop groepen functioneren heb ik talloze keren herlezen. De manier waarop hij de verschillende lagen waarop wij met elkaar communiceren onderscheidt, raakte bij mij een snaar. De problemen waarmee ik zelf had gekampt, werden opeens een stuk helderder. Ik was er steeds van overtuigd geweest dat het probleem niet bij mij lag, laat