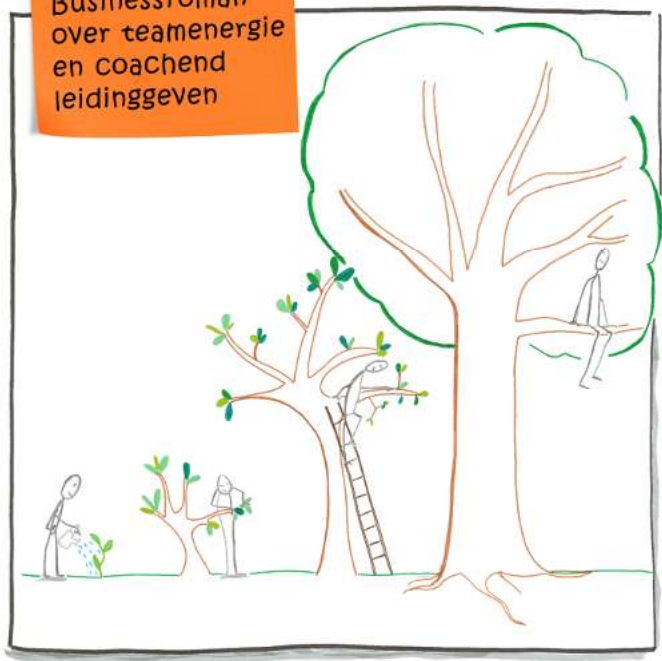


Verbindend Leiderschap

Businessroman
over teamenergie
en coachend
leidinggeven



Linda Dorlandt, Remi-Armand Collaris

Sprint 5

Verbindend Leiderschap

Businessroman over teamenergie en coachend leidinggeven

Vraag je je wel eens af waarom sommige teams gedijen op hindernissen en anderen hulpeloos wachten tot management ze oplost? De taal van leiders speelt hierin een cruciale rol. Met de juiste taal creëer je zelforganiserende teams en vermijd je aangeleerde hulpeloosheid.

In deze business novel laten we zien hoe Marianne – een gedreven afdelingshoofd – haar teams stimuleert. Met de hulp van haar coach Lydia spoort ze de patronen op die teamwerk frustreren en leert ze eenvoudige positieve gesprekstechnieken om teameigenaarschap over de manier van werken te bevorderen. Met eenvoudige werkvormen en visuele technieken pakt ze stap voor stap de obstakels op haar pad aan.

Lees dit boek alleen als je bereid bent om je mentale modellen rond leidinggeven aan teams en organisaties kritisch te onderzoeken.

Linda Dorlandt: Ik verbind teamleden en creëer zelforganiserende teams. Als verandermanager bij de Nationale Politie breng ik afdelingen bij elkaar. Als voormalig 2e voorzitter van de Ondernemingsraad van FloraHolland heb ik geleerd om alle lagen in de organisatie met elkaar te verbinden.



Remi-Armand Collaris: De grootste uitdaging in huidige organisaties is het creëren van een omgeving waarin mensen opbloeien door samen te werken. Autonomie en teamwork zijn daarbij belangrijke ingrediënten. In mijn werk als organisatiecoach help ik teams om weer eigenaar te worden van hun manier van werken. Ik creëer ervaringen die teams helpen om disfunctionele organisatiepatronen te zien en te doorbreken.

Trainingen en coaching via



<https://connectiveleadership.academy>



<https://adjugo.com>

Koop jouw exemplaar via: <https://org40.nl/boeken>



Verbindend Leiderschap

Businessroman over teamenergie
en coachend leidinggeven

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	vii
Deel 1: Het verhaal.....	1
1 Inleiding	3
2 Coaching: Gun het jezelf	5
3 Kennismaking: Expeditie teamleren	9
4 Transparantie: Ik zie, ik zie... ..	25
5 Verbetering: Mobiliseer je talenten	42
6 Samenwerking: Geef een bezwaar kado .	56
7 Klantwaarde: Lang genoeg gewacht	66
8 Teamleren: Speel jij mij even	76
9 Droomwandelen.....	88
Deel 2: Bijlagen	97
Bijlage 1: Hoe nu verder?	99

Deel 1: Het verhaal

1 Inleiding

*“We verlangen voortdurend naar zekerheden,
maar die zullen niet bijdragen aan onze groei.”
- Boeddha, spiritueel leider -*

Dit boekje is anders dan je wellicht gewend bent als het om teamontwikkeling gaat. Het is een businessroman, een verhaal. De hoofdpersoon in dit verhaal is een leidinggevende, Marianne, die met haar afdeling een mooie stap gemaakt heeft richting medewerkerbetrokkenheid en vitaal vakmanschap. Na een fusie heeft ze echter het gevoel vast te lopen in regels van boven en onzichtbaar schrikdraad in de organisatie.

Bij het lezen van dit verhaal ontdek je een nieuwe manier van kijken naar methodes en managementinterventies. Je gaat patronen zien die succesvol veranderen in de weg zitten. Ook leer je gesprekstechnieken uit de positieve psychologie en visualisatietechnieken uit de Lean, Agile en Scrum wereld om deze patronen te doorbreken. Hiermee open je de weg om in teamverband tot meer zichtbare en waardevolle resultaten te komen voor je klant.

2 Coaching: Gun het jezelf

“Mislukking is geen mislukking, en verlies is geen verlies, als het illusies wegvaagt en de weg wijst tot een beter plan.”

- Herbert George Wells, Brits schrijver -

Marianne is een jaar geleden als afdelingsmanager binnengekomen met veel energie en goede ideeën. Plezier in je werk, hoge betrokkenheid en het realiseren van resultaten heeft zij hoog in het vaandel staan. Dit zijn voor haar belangrijke ingrediënten om haar afdeling soepel te laten functioneren en voor hun klanten het verschil te maken. Ze noemt dit vitaal vakmanschap en besteedt hier elk afdelingsoverleg aandacht aan.

Nu, een jaar verder, wil ze graag een volgende stap maken met haar teams. Haar gevoel is echter dat er met de fusie een half jaar geleden eerder een stap terug in plaats van vooruit is gemaakt. Het nieuwe bestuur lijkt meer geïnteresseerd in standaardisatie dan in het leveren van klantwaarde. Haar grootste uitdaging hierbij was de ingebruikname van het nieuwe centrale klantinformatiesysteem. Dit is op een Agile manier, met het framework Scrum ontwikkeld zodat haar afdeling goed

betrokken was bij de ontwikkeling, dat wel. Het heeft haar mensen echter veel tijd gekost om input te leveren en dit nieuwe systeem te leren kennen. Die tijd hebben ze dus niet in hun dienstverlening kunnen stoppen. Daar komt nog bij dat de eerste versie verre van compleet in gebruik genomen is. Hierdoor konden hun klanten ineens een aantal van hun diensten niet meer via het systeem aanvragen en konden ze de status van levering niet meer raadplegen.

Tot overmaat van ramp heeft haar leidinggevende, Geert, vorige week in een vertrouwelijk gesprek laten doorschemeren dat haar belangrijkste lokale klant eraan denkt over te stappen naar een andere dienstverlener. Hoewel het klantinformatiesysteem inmiddels redelijk werkt, heeft hij door het gedoe hiermee een deuk in zijn vertrouwen opgelopen. Zonder deze klant is de kans groot dat haar hele afdeling opgeheven zal worden en hun dienstverlening zal overgaan naar andere regio's. En eerlijk is eerlijk, de verkorting van de levertijd waar ze zo op heeft gestuurd om de klanttevredenheid te verhogen, is nog niet waargemaakt. En even een fusie tussendoor helpt dan, op z'n zachtst gezegd, niet mee. En Geert had nog een bommetje voor haar. "Het bestuur heeft

besloten dat vanwege het succes van het klantinformatiesysteemproject alle afdelingen op een Agile manier, met Scrum moeten gaan werken.” Scrum is een framework uit de IT voor kortcyclische productontwikkeling. Als er één ding is waar ze géén zin in heeft, is het haar team een methode opleggen. Ze is juist zo trots op de stappen die haar teams gemaakt hebben in een meer autonome, proactieve manier van werken en van klanten benaderen.

Sinds dit gesprek met Geert loopt Marianne al de hele week te worstelen met de vraag wat haar vervolgstappen moeten zijn. “Hoe houd ik mijn teams enthousiast en gefocust op het werk zodat wij onze belangrijkste klant behouden. Liefst zonder teveel gedoe met het bestuur en een IT framework als Scrum als blok aan ons been”.

Dat is de vraag die haar ook deze ochtend weer bezighoudt. Ze staart daarbij geregeld uit het grote raam aan haar linkerzijde naar buiten, zonder dat ze ook maar een stap verder komt met het nieuwe jaarplan dat eind van de week af moet zijn. Alhoewel, jaarplan is een groot woord voor een afdeling die wellicht binnenkort wordt opgedoekt.

Nu heeft Angelique van HR ook nog een gesprek voor haar ingepland met één of andere organisatiecoach. Angelique is echt haar steun en toeverlaat als er voor de medewerkers iets geregeld moet worden en als ze iemand nodig heeft om mee te sparren over het omzetten van haar idee van vitaal vakmanschap. Ze biedt altijd een luisterend oor en zet haar weer met beide benen op de grond als ze te zweverig wordt of de troepen net iets te ver vooruit is.

Nu heeft Marianne echter heel andere dingen aan haar hoofd. Ze had nog tegengesputterd en gezegd dat ze deze middag niet voor niks had vrijgehouden voor haar jaarplan. Angelique heeft haar echter diep in de ogen gekeken en - op een manier zoals alleen zij dat kan - gezegd: "Doe dit nou maar voor jezelf, lieverd. Je zult zien dat je hierna een veel helderdere kijk op de zaak hebt."

3 Kennismaking: Expeditie teamleren

“Wat men moet leren doen, leert men door het te doen.”

- Aristoteles, Grieks filosoof -

Een beetje zenuwachtig komt Marianne het kleine vergaderzaaltje ingelopen dat Angelique voor haar en de organisatiecoach gereserveerd heeft. Het is een soort houten iglo met geluiddempende groene honingraatvormige tegels als wandbekleding. Er staan 2 comfortabele stoelen. In een van de stoelen zit een kleine dame net een telefoontje af te ronden. Zodra Marianne de deur opendoet kijkt ze vriendelijk op en wenkt haar te gaan zitten. “Kom zitten, ik ben zo klaar.” zegt ze vriendelijk terwijl ze haar hand voor haar mobieltje houdt. “Maak je voor jezelf een boterhammetje? Ik ben over twee uurtjes thuis. Tot straks man.” rond ze haar telefoongesprek af.

“Sorry, mijn zoontje was van z’n fiets gevallen en had zijn knie opengehaald. Niks ernstigs, maar dit telefoontje moest ik even nemen.”
“Prima hoor, ik heb ook zo’n ventje thuis” zegt Marianne. “Hi, ik ben Lydia.” zegt de kleine dame dan vriendelijk opstaand en haar hand

uitstekend. “Vertel eens, wie is Marianne?” Marianne vertelt over haar afdeling en haar drive om hierbinnen met vitaal vakmanschap volgende stappen te zetten. Ze vertelt hoe de fusie en de invoering van het nieuwe klantinformatiesysteem haar dwars hebben gezeten en over de laatste kronkel van het hoger management om alle afdelingen met Scrum te willen laten werken. Tijdens het verhaal knikt Lydia regelmatig en moedigt Marianne aan om verder te vertellen terwijl ze aandachtig luistert.

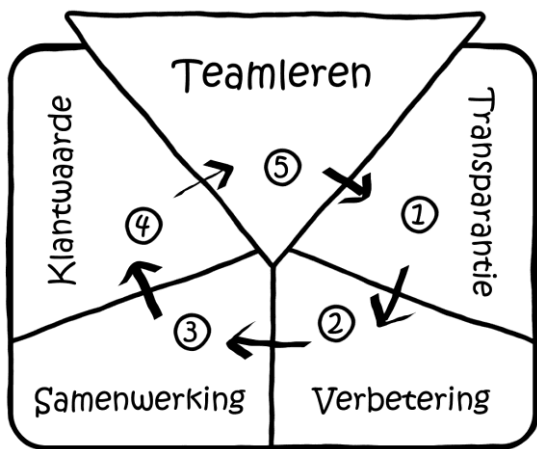
Ineens beseft Marianne dat ze al heel lang aan het woord is maar eigenlijk nog niks over Lydia weet. “Sorry” zegt ze dan, “ik draaf maar door over mezelf terwijl jij nog helemaal geen kans hebt gehad om je voor te stellen.” “Geeft niks,” zegt Lydia “we zitten hier ook voor jou. Maar ik wil best iets vertellen over mij en wat ik in organisaties doe.” “Graag” zegt Marianne.

Lydia vertelt over haar carrière, haar ervaring als projectmanager en lid van de ondernemingsraad bij een groot logistiek bedrijf en over haar zoon van 8 waar ze erg trots op is.

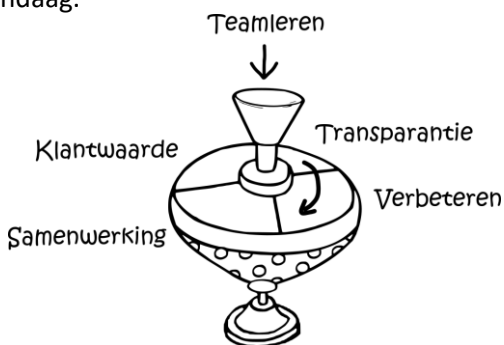
“Mag ik eens mijn kijk op continu verbeteren schetsen, om te kijken hoeveel jullie daarvan al doen?” vraagt ze dan.

“Ja hoor, graag” zegt Marianne.

Lydia pakt een dikke stift uit haar tas en haalt de flip-over, die in de hoek staat, iets naar voren. Ze vertelt over *Teamleren* als middel om teams eigenaarschap over hun manier van werken te laten nemen. Over vier aandachtsgebieden die nodig zijn om *Teamleren* op gang te brengen en over het idee dat je met *Teamleren* nooit klaar bent. Hierbij tekent ze onderstaand model op de flip-over.



Teamleren breng je op gang door als team geregeld tijd te nemen voor aanscherpen van de werkwijze, bijvoorbeeld elke maand een paar uur. Om deze tijd effectief te maken zorg je voor afwisseling in de manier waarop je deze tijd invult. Hiertoe doorloop je achtereenvolgens de aandachtsgebieden *Transparantie*, *Verbetering*, *Samenwerking* en *Klantwaarde*. Dit zorgt dat er steeds weer nieuwe verbeterideeën uit het team komen die *Teamleren* op gang brengen en houden. *Teamleren* is op zijn beurt als het handvat op een ouderwetse draaitol die de tol draaiende houdt. *Teamleren* zorgt dat het team uit zichzelf zoekt naar mogelijkheden om het morgen weer een stapje beter te doen dan vandaag.



Tijdens de uitleg van Lydia schrijft Marianne ijverig mee. Af en toe vraagt ze Lydia even te stoppen om haar gedachten op een rijtje te

zetten. Voor haar teams kan ze het model vrij snel plaatsen. Voor haar eigen rol en die van haar collega-managers vindt ze dit moeilijker. Ze schrijft daarom voor zichzelf bij elk aandachtsgebied op wat dit in termen van managementgedrag betekent.

5 aandachtsgebieden voor Teamleren

Transparantie

Teamleden weten waar ze aan werken en waarom.

- * Ook als management zijn we transparant over onze doelen en activiteiten.

Verbetering

Teamleden nemen met elkaar tijd voor evalueren en verbeteren.

- * Als management stimuleren en faciliteren wij verbetering.

Samenwerking

Resultaat behalen is een teamverantwoordelijkheid voor langlevende teams met gemengde expertise.

- * Als management helpen wij om muurtjes af te breken en de teamsamenstelling stabiel te houden.

Klantwaarde

Ieder team kent zijn klant en krijgt snel feedback en waardering.

- * Als management houden wij focus op zichtbare klantwaarde.

Teamleren

Teamleden versterken elkaar in de mindset van samen continu verbeteren.

- * Als management maken wij continu experimenteren, leren en verbeteren onderdeel van ons DNA.

Marianne is uitgeschreven en is erg tevreden met de antwoorden die ze gekregen heeft. Ze is echter niet zeker dat ze het model al helemaal snapt. Lydia stelt haar: "We komen hier in de komende tijd nog geregeld op terug. Maar voor nu, herken je dit?". "Ja," antwoordt

Marianne “die aandachtsgebieden 1, 2 en 4 zie ik wel terug in wat we nu doen, maar *Samenwerking* kan beter en *Teamleren* hebben we denk ik nog niet echt op gang. Wel een mooi plaatje en het sluit aan op zowel mijn ideeën rond vitaal vakmanschap als op Scrum als ik er van een afstand naar kijk. Dit model gaat zelfs nog wel een stap verder. Het laat ook zien hoe je hier eerste stappen in kunt maken.”

“Mooi,” zegt Lydia “dit is waar ik organisaties mee help. Fijn dat je je erin herkent. Maar terug naar jou. Wat fijn dat je zo snel wat tijd vrij kon maken.” “Geen probleem hoor”, hoort Marianne zichzelf zeggen terwijl haar gedachten weer afdwalen. Ze weet dat ze eigenlijk aan haar jaarplan zou moeten zitten, wat ze al weken voor zich uit schuift. Eigenlijk heeft ze nog steeds geen idee wat ze er precies in moet zetten, geeft ze eerlijk aan zichzelf toe. Sinds haar aantreden heeft ze mooie stappen gezet, maar ze heeft nog niet de zelforganiserende teams die ze zich had voorgesteld, toen ze aantrad.

Nu heeft ze met dit model weer een hoop om over na te denken, maar die tijd krijgt ze nu niet want Lydia zet ongemerkt een coachings-gesprek in. Ze volgt hierbij de zeven stappen

van oplossingsgericht coachen, die ze Marianne later nog wil bijbrengen.

"Probleemgesprekken Creëren problemen,
oplossingsgesprekken Creëren oplossingen."

- Steve de Shazer, Amerikaanse therapeut en
co-uitvinder van de Oplossingsgerichte Therapie -

Stap 1: Verhelder de veranderbehoefte

"Je lijkt wat afgeleid" zegt Lydia, niet veroordelend maar gewoon als constatering.

Marianne: "Oh, sorry. Ik zit met mijn hoofd helemaal bij mijn jaarplan. Dat moet deze week af zijn."

Lydia: "Oh, interessant. Wat zijn je plannen voor het komende jaar?"

Marianne: "Nou, dat is het probleem, ik heb nog niet helemaal helder wat ik erin moet zetten."

Lydia: "Wat zou je willen veranderen dan?"

Marianne: "Het lijkt me zo mooi als ik mijn afdeling niet alles moet voorkauwen. Voor elke vraag komen ze aan mijn bureau staan en moet ik de oplossing verzinnen."

Lydia: "Hoe heb je daar last van?"

Marianne: "Ze komen voortdurend met vragen waarvan ik denk dat zij het antwoord veel beter weten dan ik. Door alle tijd die ik daarmee kwijt ben kom ik nauwelijks toe aan zorgen dat we met de juiste dingen bezig zijn."

Stap 2: Definieer de gewenste toestand

Lydia: "Wat wil je in plaats van teamleden die bij jou komen met vragen?"

Marianne: "Ik zou willen dat ze voor inhoudelijke zaken waar ze verstand van hebben, zelf de knoop doorhakken. Dat ze alleen naar mij komen voor zaken waar ze geen invloed op hebben of essentiële informatie of invloed missen om verder te komen."

Lydia: "Hoe helpt jou dat?"

Marianne: "Dan zou ik tijd hebben om te zorgen dat we met de juiste dingen bezig zijn om onze klant echt blij te maken."

Lydia: "Wat is daar goed of prettig aan?"

Marianne: "De medewerkers zouden met minder oponthoud en met meer voldoening hun werk kunnen doen."

Lydia: "Wat zouden anderen dan aan je merken?"

Marianne: "Ik zou meer plezier in mijn werk hebben en minder kortaf zijn. En ik zou meer tijd maken voor individuele gesprekken met mijn medewerkers en ze meer persoonlijke aandacht geven."

Het valt Marianne op dat ze wel erg openhartig is. Ze kent Lydia pas en vertelt haar nu al de

frustraties waar ze de afgelopen maanden mee heeft rondgelopen.

Stap 3: Stel de basis voor verandering vast

Lydia: “Je hebt nu net verteld wat je wilt. Als dat een ‘tien’ is, en niets daarvan is een ‘nul’, waar sta je dan nu?”

Marianne: “Uhm, ... een zes denk ik.”

Lydia: “Oh mooi, een zes. Dat betekent dat er al veel goed gaat. Wat zit er allemaal in die zes?”

Marianne: “De teams zijn al goed op weg met de door ons samen verbeterde processen. Elke ochtend start elk team met een dagstart van zo’n 15 minuten om de voortgang van hun werk af te stemmen.”

Lydia: “Wat nog meer?”

Marianne: “Oh ja, één keer in de vier weken zitten we met een aantal enthousiaste medewerkers uit verschillende teams bij elkaar om een specifiek thema te bespreken. Hier komen interessante dingen uit. Ik heb het gevoel dat daar meer uit te halen is.”

Lydia: “Hoe is het je gelukt om de teams al zo ver te krijgen?”

Marianne: “Ik heb toen ik begon de afdeling in teams verdeeld. Daarnaast heb ik op basis van vrijwilligheid twee medewerkers een

kennismakingstraining Lean laten volgen, specifiek gericht op het verkorten van onze levertijd. Deze medewerkers helpen bij de begeleiding van de dagstart en bij het verbeteren van processen. Ik zie dat deze medewerkers sindsdien enthousiaster zijn en meer vertrouwen hebben in hun eigen kunnen.”

Lydia: “Waaraan merk je dat?”

Marianne: “Ze nemen eerder werk van elkaar over en helpen elkaar vaker om iets af te krijgen”.

Lydia: “Klinkt alsof je al veel gedaan hebt.”

Stap 4: Analyseer eerdere successen

Lydia: “Wat leer je hieruit voor de toekomst?”

Marianne: “Ik zie nu dat we al een mooie stap gezet hebben maar dat we nog lang niet klaar zijn. Dat *Teamleren* is echt iets waar we ons op moeten richten.”

Lydia: “Hoe is het begrip *Teamleren* bruikbaar?”

Marianne: “Het geeft de teams meer helderheid over wat ik van ze verwacht.”

Lydia overweegt op dit punt voor te stellen om aan de teams vragen wat hen verder kan helpen. Ze besluit dit punt echter nog even te laten rusten en eerst de ideeën van Marianne hierover iets helderder te krijgen.

Lydia: “Hoe gaat *Teamleren* de teams helpen?”

Marianne: “De aandachtgebieden *Transparantie*, *Verbetering*, *Samenwerking* en *Klantwaarde* laten zien welke stappen daarvoor nodig zijn. Transparantie hebben we bijvoorbeeld gecreëerd met de dagstart en een bord waarop de belangrijkste verbeteracties per team staan.”

Stap 5: Daag uit tot één stapje vooruit

Lydia: “Wat kan daarin een volgend stapje zijn dat je nu kunt maken?”

Marianne: “Nou, in mijn jaarplan ga ik geen nieuwe dingen zetten. We gaan door op de ingeslagen weg en richten daarbij onze aandacht meer op het verder op gang brengen van *Teamleren*, dan op het implementeren van een framework als Scrum. De aandachtsgebieden uit het plaatje ga ik gebruiken om te laten zien welke stappen we daarvoor gaan zetten.”

Lydia: “Dus jij wil je meer richten op *Teamleren*. Hoe gaat de concrete inhoud van het jaarplan jou helpen om je medewerkers minder aan je bureau te hebben staan?”

Marianne: “Hoe bedoel je?”

Lydia loopt naar de flip-over en tekent een wip, met aan de ene kant sturing en aan de andere

kant zelforganisatie. Ze legt uit dat zelfstandigheid van medewerkers afneemt als ze meer sturing ervaren. Tegelijkertijd neemt de behoefte om te sturen bij managers toe als ze de medewerkers als minder zelfstandig ervaren.



Lydia: "Om deze vicieuze cirkel te doorbreken is het van belang dat één van de partijen zijn gedrag verandert."

Marianne: "Bedoel je dat ik te veel stuur?"

Lydia: "Wat vind je zelf?"

Marianne: "Ik zou mijn medewerkers inderdaad meer bij het maken van de plannen kunnen betrekken. Daar zou het eigenaarschap zeker van toenemen. Maar hoe krijg ik dan mijn plan op tijd af?"

Lydia: "Hoeveel ruimte geeft het jaarplan voor nadere invulling door de teams?"

Marianne: "Met het model van *Teamleren* eigenlijk heel veel. Mooi, dat scheelt mij een hoop werk. Ik schets de hoofdlijnen en de richting en de teams vullen het verder in. Ja, hier kan ik wel iets mee."

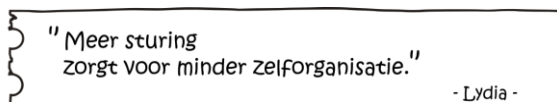
Lydia: "Wie merkt straks als eerste dat het beter gaat?"

Marianne: "In eerste instantie de teams, omdat ze een beter beeld hebben van het doel waar we naartoe werken en omdat ze zelf de concrete invulling bepalen."

Lydia: "Waaraan merken de teams dat?"

Marianne: "Misschien wel doordat ik ze minder achter de vodden zit!"

Marianne had dit laatste eigenlijk meer als grapje bedoeld. Ze merkt echter dat het misschien wel dichterbij de waarheid zit dan ze zou willen.



"Meer sturing
zorgt voor minder zelforganisatie."
- Lydia -

Lydia: "Je zit ze veel achter de vodden!"

Marianne: "Ja, iets te veel denk ik. Het zou fijn zijn als ik hier minder behoefte toe voelde."

Lydia: "Dan lijkt me dat een mooi punt om mee af te sluiten. Klinkt alsof je een aardig beeld hebt van wat er in je jaarplan komt en welke valkuil je de komende periode wil vermijden. Heb je daarbij nog hulp nodig?"

Marianne: "Nee, dank je wel. Ik moet er nog even op broeden, maar het jaarplan gaat

lukken en de medewerker hier meer ruimte in geven ook. Ik heb er een goed gevoel over. Dank je wel.”

Deel 2: Bijlagen

Bijlage 1: Hoe nu verder?

*“Succes is jezelf leuk vinden,
leuk vinden wat je doet
en leuk vinden dat je het doet.”
- Maya Angelou,
Amerikaans schrijfster en dichtster –*

Dit boekje is uitgebracht door Stichting Organisatie 4.0. Ons doel is het leef- en leerklimaat in organisaties verbeteren en daarmee de duurzame inzetbaarheid van medewerkers verhogen. Dit doen we met onze boeken, werkvormen, trainingen, certificeringen.

We hopen natuurlijk dat het lezen van dit boekje je helpt om teams in beweging te krijgen en te houden. Dat is waar we de werkvormen in dit boekje op hebben uitgezocht, dat is waar Model Teamleren over gaat en dat is wat je met positieve coachingstechnieken voor elkaar krijgt.

Als je na het lezen van dit boekje de smaak te pakken hebt en meer wil leren over leidinggeven aan zelforganiserende teams, kijk dan op <https://org40.nl/trainingen>.

Als je meer werkvormen zoekt om teams te helpen al zelforganiserend effectiever te worden dan is ons boek “Praktisch op weg naar Teamresultaat – In 5 stappen naar teamleren” een ideale volgende stap. Zie <https://org40.nl/boeken> voor meer informatie.

