



W A T  
GEWELDIGE  
TEAMS

A N D E R S   D O E N

VIJF  
GROEIPRINCIPES  
DIE EEN TEAM  
KRACHTIG  
LATEN  
SAMENWERKEN

BEREND  
OOSTERHUIS



Het doel van dit Ebook is heel veel theoretische kennis en praktijkervaring supersimpel en direct toepasbaar maken.

Ik geloof namelijk dat geweldig (team)functioneren niet complex is. Ik denk dat het vaak onnodig complex gemaakt wordt.

Daarom is dit Ebook simpel, helder en concreet.

De bronnen van dit Ebook zijn heel volledig, wetenschappelijk en theoretisch. Dit gaat om kennis over menselijk gedrag, groepsdynamiek, het brein en gedragsverandering.

Die heb ik allemaal platgestampt samen met honderden trainingsuren, conflicten, frustraties en prestaties.

Als je de vijf eenvoudige principes uit dit Ebook toepast, ben je goed op weg om een geweldig team neer te zetten.

Ik wens je veel lees- en toepasplezier en hopelijk mag ik je ooit eens in een training meemaken!

Berend Oosterhuis



- |   |                       |       |
|---|-----------------------|-------|
| 1 | Veiligheid            | 2-4   |
| 2 | Heldere afspraken     | 5-6   |
| 3 | Raken zonder kwetsen  | 7-8   |
| 4 | Groepsdynamiek        | 9-11  |
| 5 | Tijd voor verandering | 12-14 |

**BOKSCOACHING** 



ZE WETEN DAT

# Veiligheid

DE BASIS IS

Geweldige teams zijn (psychologisch) veilig. Dat betekent onder andere dat je fouten mag maken. Veiligheid is belangrijker dan teamrollen, stijlen, kleuren en profielen. Het is veel comfortabeler om allerlei testen te maken en die uitslagen met elkaar te bespreken. Veiligheid bespreekbaar maken is spannend, maar het zal een enorme impact hebben op het functioneren van je team. Als teamleden zich veilig voelen is er meer ruimte voor innovatie, feedback en groei.

Door bijvoorbeeld te gaan communiceren vanuit eigen behoeften, wordt een team veiliger. Een principe dat terug te vinden is in geweldloze communicatie. Als ieders behoeften helder zijn, is er veel meer veiligheid. Voorbeeld: "Ik heb een sterke behoefte aan autonomie, daarom vind ik het lastig als ik afgebakende opdrachten krijg."

Een andere simpele stap om te zetten is je waardering uitspreken. Meestal gebeurt dit weinig binnen teams. Wat zou het teweegbrengen als iedereen elkaar elke dag een oprecht compliment zou geven?



## TEAMVEILIGHEID

# Checklist

- ★ Kan ik vragen stellen zonder afgerekend te worden?
- ★ Durf ik het hardop te zeggen als ik het niet eens ben met mijn collega?
- ★ Mag ik fouten maken en dit benoemen?
- ★ Is mijn leidinggevende een rolmodel in openheid?
- ★ Durf ik nieuwe dingen te proberen die mogen mislukken?
- ★ (Her)Kennen mijn collega's mijn behoeften?
- ★ Voel ik me wel eens opgelaten als ik iets vraag of voorstel?
- ★ Wordt er goed gereageerd als ik hulp vraag?

Wanneer je een aantal keren 'nee' hebt geantwoord, is onveiligheid waarschijnlijk jouw team aan het saboteren.

BEN JE

# Teamlid?

Deel je behoeften met je team, is dat behoefte aan resultaat? Aan verbinding, autonomie of hoge kwaliteit?

Als iemand fouten maakt, geef aan dat je gezien hebt dat het niet ging zoals gehoopt. Bied vervolgens je hulp aan om samen tot een beter resultaat te komen.

Geef aan wanneer je het niet eens bent met iemand. Indien nodig kan je benadrukken dat je (juist daarom) graag samenwerkt.

BEN JE

# Leider?

Lees meer over veiligheid op:

[bokscoaching.nl/teamsamenwerking/](https://bokscoaching.nl/teamsamenwerking/)

Laat zien dat jij het ook niet allemaal weet, stel open vragen: "Ik begrijp het niet, wil je het me nog eens uitleggen?"

Geef iedereen evenveel ruimte in besprekingen. Geef het woord aan achtergrondfiguren en rem de makkelijke praters.

Besef dat je een voorbeeldfunctie hebt. Verdedig je niet als je kritiek krijgt, bedank en vraag wat de ander hoopt dat jij ermee doet. Hiermee nodig je anderen uit hetzelfde te doen.





ZE MAKEN  
GLASHELDERE

# Afspraken

Geweldige teams hebben een glasheldere structuur en afspraken.

De verantwoordelijkheden, taken en rollen zijn expliciet verdeeld. Een eerste stap hierin is afspraken zo maken dat er geen misverstand over kan bestaan.

Het is betrekkelijk eenvoudig, mits je een aantal regels hanteert. Om heldere afspraken te maken is er een aantal vuistregels, samengevat als de **W3NT** formule.

**W**ie doet **W**at, en **W**anneer doe je dat?  
Wat heb je daarbij **N**odig?  
Hoe ga je **T**eruggkoppelen?

In samenwerking worden vaak aannames gedaan. Hierdoor ontstaan blinde vlekken en misverstanden. Door deze eenvoudige formule aan te houden, ben je glashelder en volledig.

Een voorbeeld is: "Ik wil graag dat rapport schrijven, maar ik ben er niet aan toegekomen. Je weet hoe dat gaat hè, druk-druk-druk. Maar ik doe m'n best!"

Maar nu volgens **W3NT**: "Ik ga dit rapport schrijven. Het bevat 18 pagina's. Daarvoor heb ik van Tim 3 tabellen nodig. Kan ik die morgen krijgen? Mooi."

"Ik ben morgen en overmorgen niet bereikbaar, want ik wil dit voor het weekend af hebben. Vrijdag 16.00 staat hij op de mail.

Ik heb van jullie nodig dat je me twee dagen zo min mogelijk stoort, ik ga morgen thuis werken. Kunnen jullie maandag voor 14.00 allemaal een akkoord geven of inhoudelijke feedback? Dan zorg ik dat hij dinsdag 12.00 af is. Jullie krijgen van mij een mail wat de reactie was van de directie zodra ze gereageerd hebben."

Zo wordt het glashelder en kun je erop aangesproken worden. Wat jij nodig hebt, heeft te maken met jouw behoeften en dus met veiligheid.

BEN JE

# Teamlid?

Toon voorbeeldgedrag en geef volledige informatie. Dat zorgt ervoor dat je daarop aanspreekbaar bent. Het is gelijk een stok achter de deur voor jezelf om aan de slag te gaan.

Vraag door bij onduidelijkheid. Dat kan zijn: "Je geeft aan dat je rust nodig hebt, wat betekent dat als wij morgen samen aan het werk zijn?"

BEN JE

# Leider?

Waarborg in overleggen dat er geen halve afspraken worden gemaakt. **W3NT** is hiervoor een goede formule. Dit is uiteraard maar een middel het gaat om het creëren van helderheid.

Neem de tijd om deze verandering door te voeren. Het kan een aantal maanden kosten voordat dit werkt. Het is aan jou als boegbeeld om door te zetten totdat anderen meedoen en het een patroon wordt.

Lees meer over afspraken maken op:

[bokscoaching.nl/afspraken-maken/](https://bokscoaching.nl/afspraken-maken/)



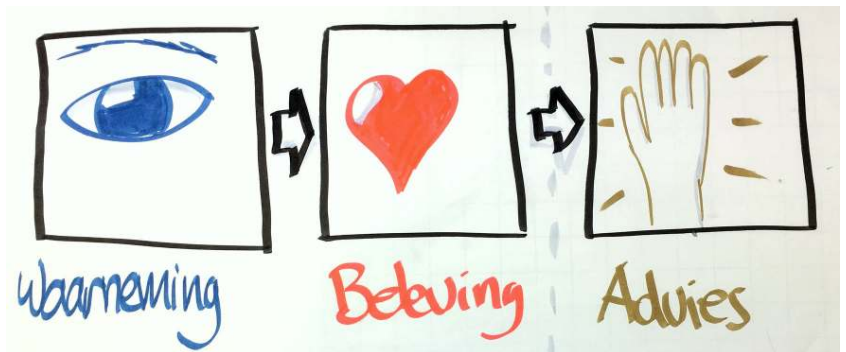


ZE DURVEN

# Raken

ZONDER

# Kwetsen



Te aardig zijn is een saboteur van teams. Elkaar durven raken is de tegenhanger die teams geweldig maakt.

Hier ligt een mooie metafoor met boksen: Raken zonder kwetsen. Voor de één betekent dat: durven raken, niet te aardig zijn. Voor de ander betekent dat: niet kwetsen: Check hoe je overkomt op anderen als je direct bent.

Een mooie toepassing is feedback geven. Soms noemen ze dat feedforward, zodat het aardiger klinkt. Maar laten we stoppen met aardig zijn. Laten we in plaats daarvan effectief communiceren.

Effectieve feedback is simpel. Complexiteit maakt de boodschap onduidelijk. Wij gebruiken een gereduceerd feedback model. Dit model helpt je om duidelijk te zijn zonder te kwetsen.

stap 1 - Ik geef terug wat ik waarneem  
stap 2 - Ik vertel wat het met mij doet, welke impact het op me heeft  
stap 3 - Ik geef, wanneer gepast, advies voor alternatief handelen en/of stel een vraag

Voorbeeld: "Mark, in mijn beleving ben je in vergaderingen veel aan het woord bent. Ik merk dat ik dat lastig vind omdat er weinig tijd voor anderen blijft. Herken je dit? Mag ik je erop aanspreken?"

Check hoe je feedback overkomt, zowel geven als ontvangen is een kunst.

Maar feedbackmodellen zijn er toch al genoeg? Ja, vooral hele ingewikkelde waardoor mensen afhaken. Elkaar aanspreken is lastig en spannend. Daarom werkt het goed als je het samen eens bent hoe je dat correct doet.



BEN JE

# Teamlid?

Geef aan dat je het mist als je niet genoeg aangesproken wordt. “Ik wil uitgedaagd worden, willen jullie mij aanspreken?”

Maak het thema eens bespreekbaar: “Wat vinden jullie? Spreken we elkaar genoeg aan op elkaars gedrag? Krijgen jullie genoeg vragen over je functioneren?”

BEN JE

# Leider?

Het belangrijkste dat jij kunt doen om feedback te stimuleren, is het te ontvangen. Daarmee creëer je openheid en gelijkwaardigheid. Veel leidinggevenden willen feedback geven als voorbeeld. Het goed ontvangen van feedback is veel moeilijker en waardevoller.

Begeleid elkaar aanspreken, feedback geven. Dit is een groeiproces van het team, of laat dit door een externe begeleiden.

Lees meer over feedback, voorbeelden en concrete tips op:

[bokscoaching.nl/blog/wat-is-feedback/](https://bokscoaching.nl/blog/wat-is-feedback/)





ZE BESEFFEN DAT

# Groeps Dynamiek

DE MOTOR IS  
VAN RESULTAAT

Een team is een groep. Als het goed is. En groepen ontwikkelen zich volgens bepaalde wetmatigheden. Elk team is uniek, elk mens en elke situatie is uniek. Toch is er in groepsfaseontwikkeling een aantal algemene principes te herkennen. Daarvan worden hieronder een paar kort beschreven.

★ Startende groepen hebben veel behoefte aan structuur. Ook als dit professionals zijn met een hoge mate van taakvolwassenheid. Ze zijn nog geen team. Onderschat dit niet als je in een nieuw team zit, of hen aanstuurt.

★ Elk nieuw lid, of nieuwe situatie vraagt dat je weer even teruggaat naar fase 1: Wie doet Wat Wanneer? Geweldige teams weten dit en plannen regelmatig "taak&rol overleg" in. Een specifieke meeting waarin duidelijk wordt afgesproken hoe de taken en rollen verdeeld zijn. Doe dit structureel in de eerste 2-3 maanden van een nieuwe situatie en je behoudt momentum.

★ Als iedereen weet wat hij moet doen, komt de fase van verdeling van invloed. Ook wel bekend als de machtsfase: wie heeft het voor het zeggen? Teams in zorg en onderwijs willen deze fase nog wel eens ontwijken waardoor de groei van het team vastloopt. Op een bepaald moment zijn conflicten onvermijdelijk als je geweldig wilt worden. Als je wilt bloeien zul je gaan je botsen.

★ Als je succes viert, voel je het pas. Als je dit niet doet, krijgen teams niet voldoende wij-gevoel. Teams die goed lopen, hebben succes en vieren dit. Dit geeft energie om nieuwe uitdagingen aan te gaan.

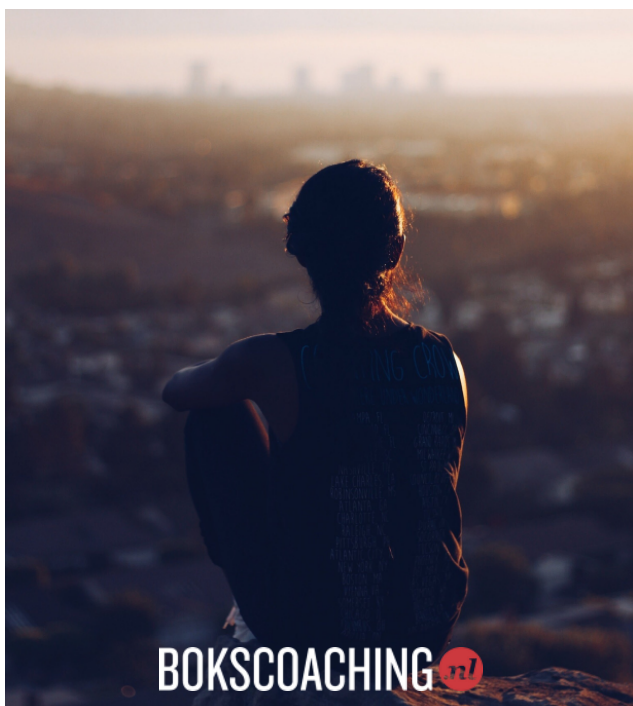
★ Mensen die zich verbonden voelen met een team, zijn loyaler en hebben meer commitment aan de doelen van de club. Commitment is niet te koop, meer salaris werkt slechts een korte tijd. Voor loyaliteit zijn de volgende vragen belangrijk: dragen we bij aan iets waar we in geloven? Hebben we echt invloed? Is er overlap met mijn individuele zingeving? Als geld de belangrijkste drijfveer is, wordt een team niet geweldig.

★ Zelfsturende teams werken pas als het een "Autonome groep" is. Dit is de laatste fase van groepsontwikkeling. Zij hebben dus eerst een aantal thema's te doorlopen. Een zelfsturend team heeft nog steeds regelmatig begeleiding nodig. Om blinde vlekken te verhelderen en patronen te doorbreken. Zelfsturend is iets anders dan alles alleen doen.



★ Elke groepsfase heeft een andere stijl van leidinggeven nodig. Dit heet situationeel leiderschap. Iedere leider heeft een voorkeursstijl. De één is van nature goed in het menselijke deel, de ander is beter in het harde management. Iedereen kan werken aan zijn minder sterke kant. Nieuwe groepen hebben vooral behoefte aan sturing op taak en inhoud. Waar meer ontwikkelde teams behoefte hebben aan leiderschap op relatie, betrekkningsniveau. Bijvoorbeeld: hoe geven we feedback, hoe nemen we besluiten?

★ Informeel leiderschap is krachtiger dan taakomschrijving. Dit zie je bij leefgroepen van bijvoorbeeld justitie en jeugdzorg. Je hebt er formeel een "groepsleider", maar zodra die buiten beeld is, heeft die geen invloed meer. Dezelfde dynamiek geldt in teams. Het informele leiderschap gaat over de vraag: Wie heeft er invloed? Geweldig teams zijn teams waar mensen met deze capaciteiten worden ingezet om het team verder te helpen.



BEN JE

# Teamlid?

Sta eens stil bij jouw rol in het team. Dat is iets anders dan je taak. Hoe kan jij deze natuurlijke kwaliteit inzetten om je team naar het volgende level te helpen?

Stel jezelf de vraag: Matcht mijn invloed met mijn competentie? Als jij heel goed bent in je werk, is daar dan ook ruimte en erkenning voor?

BEN JE

# Leider?

Weet dat jouw natuurlijke stijl aansluit bij een deel van de teamontwikkeling. Wil jij een geweldig team? Dan is het aan jou om te schakelen tussen relatie en inhoud.

Je weet waarschijnlijk wel wie het informele leiderschap hebben in het team. Hoe kan je hen inzetten als motor achter de groep? Geef ze bewust formele taken die aansluiten bij hun informele rol. Dit principe is het Leiderschapsparadigma van Nelson Mandela.

Lees meer over groepsfase ontwikkeling op:

[bokscoaching.nl/groepsdynamica-in-fasen/](https://bokscoaching.nl/groepsdynamica-in-fasen/)





ZE WETEN DAT

# Veranderen

TIJD KOST

Rome is niet in 1 dag gebouwd, een team- of organisatieverandering evenmin. Dit heeft onder andere te maken met hoe ons brein functioneert. Patronen zijn lastig te doorbreken.

Een enorme valkuil is "dieetgedrag". Dit zie je veel in de sportwereld. Mensen willen teveel in één keer, 3x sporten, geen suiker, geen alcohol en geen taartjes op verjaardagen. Forget it. Je zit met 3 weken weer in je oude patroon.

We zien vaak dat in het enthousiasme van een training mensen zin hebben om stappen te zetten. Dit wordt dan groots en meeslepend. Dan vergeten ze de Chinese wijsheid: "Een reis van duizend mijl begint met één stap."

Hoe ga je het wél voor elkaar krijgen?  
Faseren, plannen en de tijd nemen

Faseren wil zeggen: Grote doelen, die breed gedragen zijn en inspirerend werken, opknippen in kleine stappen.

Een team stelde de vraag: we willen meer groepsgevoel. De eerste simpele stap was dinsdag en donderdag niet achter de computer lunchen, maar samen eten in de kantine of samen lunchwandelen. Dat is heel haalbaar, het kost niet veel wilskracht om dit waar te maken. Daarna is 3x samen lunchen een stuk haalbaarder.

Door te faseren maak je het realistisch en haalbaar. Zo voorkom je dat een team de overtuiging ontwikkelt: "Leuk bedacht allemaal, maar het wordt toch niks."

Plannen van verandering betekent: concrete actiestappen en evaluatie in de agenda zetten. Dit is het punt waar mensen vaak benauwd worden in verandertrajecten. Want als je het vastlegt, kun je er niet meer onderuit. En dat is precies hoe je een geweldig team wordt.

Glasheldere, simpele afspraken maken waar je niet onderuit komt.



En dan: de tijd nemen.

Een verandering kost 30-60 dagen voordat het een patroon wordt. Een team dat al twee maanden elke week 2 keer samen luncht, hoeft daar niet meer bewust voor te kiezen. Het is een patroon geworden. Deze patronen voeden je overtuigingen en andersom. Dit proces kost tijd, maar als de overtuigingen en patronen gevormd zijn houden ze zichzelf in stand.

Doel: Als team naar de volgende fase door betere feedback?

Faseren: stap 1 is dat elk teamlid wekelijks vraagt om feedback.

Plannen: Elke vrijdag 13.00 na de lunch doen we een "hou zelf je feedback-moment" waarin iedereen specifiek feedback vraagt aan collega's. "Als ik met een klant bel, hoe vind je mijn toon en taalgebruik?"

De tijd nemen: Dit een maand volhouden. Overigens, kijk dan al wat er gebeurd is! En na een maand zet je stap 2: een keer feedback vragen en een keer feedback geven. Zo creëer je duurzame verandering.

BEN JE

# Teamlid?

Wil je echt dat jij en jouw team geweldig functioneren? Dan heb jij als individu stappen te zetten buiten je comfortzone. Concreet, gepland, zodat je er niet onderuit komt.

Wees mild voor jezelf. Je brein kan niet sneller. Gun jezelf de tijd om de beste versie van jezelf te worden. Als je mild bent voor jezelf, kun je dat ook naar anderen.

BEN JE

# Leider?

Ja, je hebt gelijk. Het gaat allemaal veel te langzaam. Als je snel wilt, ga alleen, als je ver wilt komen, ga dan samen. Accepteer dat diepgang en tempo slecht samengaan en neem de tijd voor verandering.

Als je merkt dat het niet werkt, schakel op tijd begeleiding van buitenaf in. Voorkom collectieve teleurstelling door te snel willen. Als je team in de laat-maar-stand zit, loopt de energie eruit.

Meer weten over gedragsverandering kijk op:

[bokskoaching.nl/gedragsverandering/](https://bokskoaching.nl/gedragsverandering/)

## KORTOM, WAT DOEN GEWELDIGE TEAMS ANDERS?

- ★ ZE WETEN DAT VEILIGHEID DE BASIS IS VOOR SAMENWERKING
- ★ ZE MAKEN GLASHEDERE AFSPRAKEN WAAR ZE NIET ONDERUIT KUNNEN
- ★ ZE DURVEN ELKAAR TE RAKEN ZONDER ELKAAR TE KWETSEN
- ★ ZE WETEN DAT GROEPSDYNAMIEK DOORSLAGGEVEND IS VOOR GROEI ALS TEAM
- ★ ZE BESEFFEN DAT VERANDERING ALLEEN SUCCESVOL IS ALS JE ER DE TIJD VOOR NEEMT

**BOKSCOACHING** 

# "WE ZIJN NIET BEDOELD VOOR MIDDELMATIGHEID"

BOKSCOACHING 

BEREND OOSTERHUIS

## MOGEN WIJ JE Uitdagen?

Bokscoaching helpt gedreven professionals met bewustwording en gedragsverandering zodat zij (weer) gaan schitteren.

Wij geloven in de kracht van ervaringsleren. Vechtsport is een krachtig middel om mensen te brengen tot contact, conflict en reflectie.

We verzorgen workshops, trainingen en trajecten op gebied van, (Persoonlijk) Leiderschap, Team- en Talentontwikkeling. Weerbaarheid, Vitaliteit en Assertiviteit helpen we je graag mee.

Onze coaching gaat vaak over head-heart alignment. Het liefst werken we met mensen die geloven in wat ze doen en willen groeien van goed naar geweldig.

Foto's: Unsplash.com, Canva.com en  
[www.jeltebergwerff.nl](http://www.jeltebergwerff.nl)

Bronnen (onder andere):  
Handboek groepsdynamica &  
Begeleiden van groepen - J.  
Remmerswaal  
Gebruik je hersens - J.W. vd Brandhof  
Ons feilbare denken - D. Kahneman  
Drive - D. Pink  
Project Aristotle - Google  
Straight line leadership - D.Djukich

[Bokscoaching.nl](http://Bokscoaching.nl)

Pascalweg 1

8013 RC

Zwolle

0624407757

[info@bokscoaching.nl](mailto:info@bokscoaching.nl)

[www.bokscoaching.nl](http://www.bokscoaching.nl)

