

*‘Plezier vinden
in je werk is geen doel
maar een middel.’*

TEAM GELUK

Je werkt soms in groepen en wilt daarin nog meer de positieve kracht van elk lid én van de groep als geheel kansen geven? Dat kan. Leo Bormans is daarbij graag je gids. Hij is auteur van internationale bestsellers als ‘Geluk. The World Book of Happiness’. Hij heeft meer dan veertig jaar ervaring in het leiden en begeleiden van de meest verscheiden en succesvolle teams: grote en kleine, van professionals en vrijwilligers, profit en non-profit. In het wetenschappelijk geluksonderzoek ontdekte hij de mechanismen die goede teams en teamspelers als vanzelf toe-passen. Dit spel is gebaseerd op jarenlange ervaring en recent wetenschappelijk onderzoek. We hoeven geen nieuwe vaardigheden te leren. Het gaat erom alle aanwezige positieve krachten te herkennen, te erkennen, te benoemen en te versterken. Zo wordt één en één inderdaad drie. De methodiek? Positief roddelen en reflectie omzetten in actie. Je kunt meteen aan de slag met deze 56 kaarten vol inspirerende inzichten en eenvoudige activiteiten waar elk team, elk teamlid en elke groep mensen die op een of andere manier samenwerken beter van worden.

WAAROM EN HOE WERKEN AAN EEN ‘TEAM GELUK’?

Mensen die in een team werken dat zich een beetje ‘gelukkig’ mag noemen, zijn over het algemeen **tevredener, succesvoller en gezonder**. Werken in een team vergt soms meer tijd dan alles op je eentje proberen te doen. Maar het resultaat van goed team-werk geeft ons meestal een beter gevoel en is duurzamer.

Niet elk team hoeft voortdurend vrolijk en lachend door het leven te gaan. Wie werkt aan een gelukkig team moet vooral niet iedereen met enthousiaste muziekjes, filmpjes en dansjes om de oren gaan slaan of de ruimte vol spreuken, ballonnen en smileys hangen. Dat werkt meestal averechts. **Sommige teamleden voelen zich nu eenmaal niet zo goed in hun vel.** En daar hebben ze recht op. Andere voelen zich uitgesloten of willen alles naar zich toe trekken. In elk team sluimeren onuitgesproken conflicten en strijdaferelen. De thuissituatie is voor sommigen heel belastend. Voor anderen is ‘geluk’ niet iets wat ze koppelen aan ‘werk’. Weerstand om het over ‘geluk’ te hebben is er zeker. Maar een eenvoudig spel kan die drempel aanzienlijk verlagen.

We kunnen niemand verplichten om ‘gelukkig te zijn’ op het werk of in de organisatie. Het is belangrijk om dat iedereen vanaf het begin goed duidelijk te maken. Daarom gaat het initiatief van ‘TEAM GELUK’ niet noodzakelijk van de leidinggevende uit. **Iedereen kan met het initiatief op de proppen komen, op welk moment dan ook.** Liever niet als er problemen opduiken. Dan is het meestal al te laat. Maar ook als er problemen zijn, zullen we alleen een uitweg vinden door zowel het negatieve als het positieve te durven benoemen: ‘Ja, jij bent soms arrogant. Maar je kunt ook heel hulpvaardig zijn.’ Maak het niet te zwaar op de hand. Het is tenslotte maar een spel.

Je kunt het thema op een speelse manier in de groep brengen: 'Zullen we samen eens een positief spel spelen?'

We proberen gewoon stap voor stap een beetje gelukkiger te zijn: als de mens die we zijn in ons werk, in onze vrije tijd, in onze relaties. Geluk heeft weinig te maken met je voortdurend 'happy' te voelen. Die druk is bijzonder groot geworden en beantwoordt niet aan de realiteit van de dag.

Er zijn drie niveaus van geluk. *Plezier* is maar één onderdeel. Het mag inderdaad best leuk en prettig zijn. Lachen is gezond. Een hoger niveau heeft echter met *engagement* te maken. We halen vaak geluk en voldoening uit ons engagement, ons werk, de dingen die we doen en de resultaten die we zien. In een hangmat liggen is leuk, maar we willen dat liever niet ons hele leven doen. Het derde niveau gaat over *betekenis en zingeving*. Kan ik een leven leiden en werk doen dat mijn identiteit en mijn waarden weerspiegelt? Een gelukkig team geeft me een goed gevoel, geeft me de kans me op mijn eigen manier te engageren en geeft een beetje richting en zin aan mijn leven. Elk van deze drie dimensies wordt versterkt door onze relaties met de andere teamgenoten.

Als het gaat over mensen die in groepen samenwerken wordt er vaak een klassiek onderscheid gemaakt tussen twee soorten rollen: je *functionele rol* (gebaseerd op je kennis en technische vaardigheden om de taak uit te oefenen waarvoor je in dienst bent genomen) en je *teamrol* (gebaseerd op je sociale vaardigheden en je gedrag ten opzichte van anderen). In de praktijk lopen die rollen echter door elkaar. Informele leiders hebben vaak meer invloed dan de officiële groepsverantwoordelijke. Bij dit soort analyses worden ook verschillende teamrollen onderscheiden: de leider, de onderzoeker, de meeloper, de tegenwerker, de zorgdrager, de bruggenbouwer enzovoort, rollen die meestal ook niet zo eenduidig af te bakenen zijn. Wie de ene keer het initiatief neemt, kan in een andere situatie ook tegenwerken. Wie als 'hulpvaardig' wordt beschouwd, vindt dat misschien niet eens leuk, omdat hij daardoor gemakkelijk als manusje-van-alles wordt ingeschakeld. **In de nieuwe benadering wordt een mens niet beschouwd als een rol die hij vervult of speelt, maar als iemand aan wie niets menselijks vreemd is.** *We are no human doings, we are human beings.* Het gaat er niet alleen om wat we doen, maar ook om wie we zijn en mogen zijn.

De taak van *Human Resources Management (HRM)* evolueert dan ook naar *Human Being Management (HBM)*. We zijn geen onuitputtelijke bron van krachten die op zo'n efficiënt mogelijke manier moeten worden uitgeput ten dienste van de organisatie. We zijn 'volledige' mensen, die over positieve en negatieve eigenschappen beschikken die wij al dan niet inzetten voor een groepsresultaat. We zijn precies dezelfde mens op ons werk als thuis of bij vrienden. Een mens die als mens gezien, aanvaard en gewaardeerd wordt, voelt zich goed, kan zich makkelijker aanpassen aan veranderingen en nieuwe contexten.

Ben ik gelukkig op mijn werk of in mijn organisatie? Dan kan ik ten minste drie keer positief antwoorden op deze vier vragen:

1. Mag ik hier zijn wie ik ben? (Respect voor identiteit en diversiteit.)
2. Mag ik hier worden wie ik wil worden? (Kansen voor groei en ontwikkeling.)
3. Mag ik hier samenwerken met anderen? (Of word ik aangezet tot competitie met anderen?)
4. Draagt mijn werk bij tot een groter zinvol geheel? (Herken ik mij in de visie en de missie?)

Je kunt jezelf ook bij elke vraag een cijfer van 1 tot 10 geven. Wat is je resultaat? Wat kan beter? Kan dat in mijn huidige rol/job/functie? Of ga ik op zoek naar wat anders?

Bij klassieke evaluatiegesprekken gaat het vaak even over je goede kanten en wordt de focus snel verschoven naar je 'verbeterpunten'. Daar wordt dan veel energie in gestoken om uiteindelijk weinig op te leveren. Wie goede presentaties kan geven, maar niet zo vaardig is met computerprogramma's, moet zich dan vaak een heel jaar toelagen op wat hij niet graag doet, kan of wil: zijn computervaardigheden verbeteren. Terwijl deze mens met een focus op zijn presentatievaardigheden, dankzij positieve bekrachtiging en met dezelfde energie op het einde van het jaar niet alleen goede, maar zelfs schitterende presentaties zou kunnen geven en zijn vaardigheden zou kunnen inzetten om ook anderen op dat vlak vooruit te helpen. We zien dan meestal ook dat zelfs zijn minder goede kanten (geringe computervaardigheid) zullen verbeteren, omdat hij zich energiek voelt en hulp durft te vragen. De nieuwe aanpak zorgt voor een positieve spiraal waar iedereen beter van wordt.

Soms ontdekken we verrassende en verborgen eigenschappen van andere teamleden. Dan blijkt de man die schijnbaar nooit initiatief neemt, wel elk jaar op eigen houtje een quiz op te stellen voor de vereniging waarvan hij lid is. Wie nooit blijft hangen op een feestje blijkt een warme mantelzorger te zijn. De nauwkeurige medewerker kan zowel modelvliegtuigbouwer zijn als bergbeklimmer of brandweerman. Wat kan een inker ons leren over groepsgedrag? Wat weten wij eigenlijk van elkaar? Iedereen heeft wel een eigenschap die op een ongekende manier kan bijdragen aan een beter en gelukkiger team.

Een team is een groep mensen die samenwerken. **Een goed team is een groep mensen die samenwerken en elkaar vertrouwen.** In zo'n team durven mensen zich kwetsbaar op te stellen, fouten te maken, fouten toe te geven, te leren van hun fouten, zowel positieve als negatieve emoties en ervaringen uit te wisselen, hulp te vragen, het te zeggen als ze zich niet goed voelen, onmiddellijk in te grijpen bij pestgedrag enzovoort. Hebben wij zo'n team? En als dat niet zo is, hoe kunnen we er dan naartoe groeien? Met een eenvoudig spel zullen we geen gigantische resultaten behalen op het vlak

van **ernstig probleemgedrag** of traumatische situaties. Het helpt ook niet om dit spel in te zetten als zoethouder om structurele problemen onbespreekbaar te laten of weerstanden bij reorganisaties weg te werken. Een cultuur van geluk, welbevinden en levenskwaliteit beperkt zich niet tot een *'happy hour'* of een leuke tussenactiviteit om dan weer over te gaan tot de orde van de dag (*'misery week'?*). Wie kiest voor levenskwaliteit en geluk maakt daar de corebusiness van de organisatie van: gelukkige klanten, dankzij gelukkige samenwerkers in gelukkige organisaties. Een gelukkig team is niet een doel maar een middel. Het gaat niet om dure woorden in vage mission-statements. Het gaat om de praktijk van elke minuut in elk uur van elke dag. Daarvoor zijn de inbreng en betrokkenheid van elk niveau in de organisatie van het grootste belang. Gelukkige en succesvolle organisaties focussen op het **zelfsturend vermogen** van elke betrokkene. Dat vermogen is gestoeld op drie pijlers:

1. Autonomie. (Mag ik zelfstandig handelen of word ik voortdurend gedwongen of gecontroleerd?)
2. Competentie. (Kan en mag ik mijn kennis en vaardigheden doelmatig inzetten?)
3. Verbondenheid. (Voel ik mij verbonden met de anderen en met het groter geheel?)

Qua zelfsturend vermogen is **fietsen** wel een mooie metafoor. Je neemt het stuur van je leven zelf in handen (autonomie); je hebt de vaardigheden om het te kunnen (competentie) en je fietst samen met anderen (verbondenheid). Goede teams leren samen fietsen. Ze werken voor elke betrokkene permanent aan deze drie pijlers. Je leert bovendien fietsen dankzij iemand die in jou gelooft, je versterkt, je aanmoedigt en... je uiteindelijk ook durft los te laten.

'TEAM GELUK' gaat uit van positieve bekrachtiging (empowerment). Dat doet ons groeien. We hebben weinig geleerd van die leraren en opvoeders die voortdurend gezegd hebben waar we niet goed in zijn. We zijn echt gegroeid dankzij die mensen die gezien en gezegd hebben waar we **wél** goed in zijn en die de voorwaarden en de kansen hebben gecreëerd waarin wij onze positieve krachten hebben kunnen inzetten en leren ontwikkelen.

Betekent dat dat we het negatieve niet zien of mogen benoemen? Natuurlijk niet. Het gaat erom waarop we de focus leggen. *What you focus on, is what you get. If you focus on the problems, you will get problems. If you focus on the solutions, you will get solutions.* Wat je water en zuurstof geeft, groeit. Dit geeft ons ook het enorme voordeel dat we in deze situatie eigenlijk geen nieuwe vaardigheden hoeven leren. We gaan uit van waar we al goed in zijn. Die eigenschap of vaardigheid leren we benoemen en aanvaarden als een individuele eigenschap én we leren haar inzetten voor anderen en voor het team. Zo word ik zelf niet alleen gelukkiger en succesvoller maar het hele team.

Een team is weliswaar meer dan een aantal goede eigenschappen van individuen die worden ingezet voor elkaar en het grotere geheel. Een team heeft ook eigenschappen die niet te herleiden zijn tot de individuen die er deel van uitmaken. Net zoals een auto de eigenschap heeft dat hij kan rijden, terwijl geen enkel onderdeel van de wagen zelf kan rijden. Het zit in de samenhang en de samenwerking tussen de onderdelen. Zo functioneert een team met een open feedbackcultuur beter dan een zonder. Je zult dat ook merken bij de opdrachten. Sommige zullen in sommige teams meteen aangepakt worden en in andere teams voor weerstand zorgen of zelfs onbespreekbaar zijn. Ook al zijn ze nooit confronterend bedoeld. Daarom heb je trouwens ook altijd de keuze welke opdrachten je wel of niet doet. Een team is meer dan de optelsom van de samenstellende delen. Teams die erin slagen de positieve eigenschappen van sommige teamleden (verantwoordelijkheidszin, rust, creativiteit, openheid...) te vertalen naar een eigenschap van de hele groep, kunnen grote stappen voorwaarts zetten. De basis ervoor, én een ervaringsdeskundige, hebben ze alvast in huis. En dat is een goed begin.

Mensen verschillen. Die diversiteit levert soms misverstanden en onbegrip op. Maar we kunnen haar ook als een bron van positieve energie beschouwen. Dat inzicht zorgt ervoor dat we de grote verscheidenheid aan positieve krachten die in het team aanwezig is maximaal kunnen inzetten voor een beter, gelukkiger en succesvoller team. Op die manier 'dulden' we het niet dat mensen verschillen, we zetten dat inzicht juist in als de joker van ons team: diversiteit is een kracht. Van verdraagzaam naar respectvol. Van aanvaarden naar optimaliseren.

Het kan zijn dat er enige weerstand tegenover dit spel leeft in de groep. Probeer die zo goed mogelijk in te schatten. Sommige mensen hebben weerstand tegen zo ongeveer alles wat buiten het voorspelbare valt. Als ze het gevoel hebben niet gedwongen te worden tot iets wat ze niet willen, zijn die mensen echter achteraf meestal best tevreden dat de routine even doorbroken werd. Zijn er mensen die in het spel een poging zien om wat fout gaat te verdoezelen? Maak dan duidelijk dat er inderdaad dingen fout gaan en dat we die niet ontkennen. Maar tijdens deze activiteit focussen we ons daar even niet op. Zijn er teamleden die om de een of andere reden niet in het midden willen gaan zitten om iets over zichzelf te horen? Dat kan. Respecteer die houding. Vraag hun echter wel deel te nemen aan de groepsactiviteit, te luisteren naar wat er gezegd wordt en eventueel deel te nemen aan het gesprek. Misschien voelen ze zich als ze hebben gezien hoe het spel in zijn werk gaat een volgende keer wel bereid.

Het spel is geslaagd:

- als we erin slagen een of meer positieve krachten van elk teamlid te herkennen, te benoemen en te waarderen;
- als elk teamlid minstens één positieve kracht erkent als zijn kracht (er eigenaarschap voor opneemt) en bereid is die verder te ontwikkelen op twee domeinen: voor zichzelf en voor het team;
- als de positieve kracht van het teamlid ook een positieve kracht wordt van het hele team;
- als het niet om een eenmalig gebeuren gaat, maar als er actie wordt ondernomen, als er een vervolg aan wordt gegeven en als deze houding effectief deel gaat uitmaken van de cultuur van de organisatie.

Veel succes, geluk én plezier!

*Wil je meer weten over het wetenschappelijk onderzoek waarop 'TEAM GELUK' is gebaseerd? Lees dan de inzichten die Leo Bormans verzamelde bij telkens 100 professoren uit 50 landen over geluk, hoop en liefde in de internationale bestsellers Geluk 2.0. The World Book of Happiness, Hoop. The World Book of Hope en Liefde. The World Book of Love. Of lees het boeiende verslag Veel Geluk. Het grote geluks-onderzoek van het grootschalig wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd door de Universiteit van Leuven (B) naar de impact van positieve interventies bij meer dan 7000 mensen.
www.theworldbookofhappiness.com – www.theworldbookofhope.com –
www.theworldbookoflove.com – www.degeluksvogels.com – www.leobormans.be*

ZEVEN STAPPEN NAAR MEER GELUK EN WELBEVINDEN IN HET TEAM

1. **Spreek erover.** Hoe voelen we ons? Kunnen en durven we verder gaan dan het oppervlakkige 'Hoe gaat het?' Vinden we woorden voor de verscheidenheid aan gevoelens? Slagen we erin om dit onderwerp als natuurlijk te integreren in onze dagelijkse omgang met elkaar?
2. **Luister oprecht naar elkaar.** We zijn niet alleen medewerkers maar ook mensen. Hebben we de kleine signalen gezien en gehoord? Staan we meteen klaar met een antwoord of nemen we de tijd om even door te vragen en oog te hebben voor wat de ander werkelijk voelt of wil zeggen?
3. **Maak van sympathie empathie.** Welke kloof ligt er precies tussen jou en de andere teamleden? Hoe kun jij die kloof overbruggen? Welke inspanningen kunnen jij en de anderen nog meer leveren om elkaar echt te begrijpen en aan te voelen? (Ps Waar zitten de klikjes, de naijver, de jaloezie, de roddels en het pestgedrag? Ze komen in elke groep voor. Durven we ze ook te benoemen en aan te pakken?)
4. **Bekrachtig elkaar in het positieve.** Waarom hoort een teamlid vaak pas voor het eerst wat er allemaal zo goed aan hem was als hij afscheid neemt of met pensioen gaat? Iedereen (ja, iedereen) heeft iets positiefs in zich. Durven en kunnen wij dat zien, erkennen en benoemen bij elkaar? Met concrete voorbeelden, eerlijk en oprecht?
5. **Negeer de obstakels, problemen of tekortkomingen niet.** Niets of niemand is perfect. Waar mensen samen zijn, worden fouten gemaakt. Creëer een sfeer waarin mensen de verschillen tussen mensen niet als een probleem maar als een kracht kunnen zien. Hoe kunnen we samen van problemen uitdagingen maken, nieuwe copingstrategieën leren, fouten durven toegeven, leren van onze fouten, elkaar kansen geven om te groeien en te gloeien? Als we een kritische opmerking willen maken, kunnen we het beste focussen op het gedrag van de ander ('Jij doet...') en wat dat met ons doet ('Ik voel me daarbij...'), en niet op de persoon ('Jij bent...').
6. **Maak van 'ik' en 'mij' liever 'wij' en 'ons'.** Zet ieders persoonlijke positieve eigenschappen, houdingen en vaardigheden in om een gemeenschappelijk plan te ontwikkelen. Uiteindelijk gaat het om de persoonlijke actie en de gezamenlijke aanpak. Iedereen heeft op een eigen manier iets in te brengen. Hoop is optimisme met opgestroopte mouwen.
7. **Houd het leuk en ontspannen.** Deel de positieve ervaringen. Lach zonder cynisch te worden. Relativeer. Geef schouderklopjes. Complimenteer en bedank elkaar op een spontane manier. Vier gemeenschappelijke successen. Besef dat geluk en welbevinden vaak zitten in de kleine dingen van de dag.

POSITIEF RODDELEN

Roddelen is een activiteit waarbij over iemand wordt gesproken (in ongunstige zin en vaak onwaar) zonder dat de persoon in kwestie bij het gesprek aanwezig is. Mensen vinden het soms leuk omdat het een band van intimiteit creëert. Die band is echter vals. In dit spel draaien we dit mechanisme om. We maken er letterlijk ‘achterklap’ van. De persoon over wie het gaat is wel degelijk aanwezig. Hij hoort het gesprek maar ziet de deelnemers niet en mag niet tussenbeide komen. Dat zorgt voor een zekere spanning. **Iedereen wil weleens een vlieg op de muur zijn als er over hem gesproken wordt.** Maar het voelt ook onwennig. We hebben vastgesteld dat de meeste mensen de activiteit in dit spel uiteindelijk als heel aangenaam ervaren. De ‘roddelaars’ ervaren dezelfde intieme band als bij echt roddelen, maar omdat er alleen positieve dingen worden verteld, blijft er ook een algemeen positief gevoel over. En voor de betrokkene voelt het meestal aan als een warme douche of een lekkere massage. Zijn oren kunnen vaak niet groot genoeg zijn om alles goed te horen. Positief roddelen kan ook een levenshouding worden. Hoe fijn is het als we via via horen dat iemand anders buiten onze aanwezigheid iets goeds over ons heeft gezegd? Dan voelen we ons pas echt gewaardeerd.

‘Geluk heeft weinig te maken met je voortdurend ‘happy’ te voelen.’

HET SPEL

De basisprincipes van het spel:

- **We creëren een open sfeer met voor iedereen voldoende veiligheid, vertrouwen en gedeeld eigenaarschap. Niemand hoeft zich verplicht te voelen. De keuze is aan de deelnemers.**
- **Je bekrachtigt iemand oprecht en concreet in een positieve eigenschap.**
- **De ander wordt uitgenodigd om die positieve eigenschap te erkennen, te aanvaarden, te analyseren én in te zetten in het team (eigenaarschap).**
- **We gaan van een ik-eigenschap naar een groeps-eigenschap.**
- **We gaan na hoe we die eigenschap zowel op persoonlijk vlak als in de groep nog kunnen versterken en waar de mogelijke valkuilen, kansen en voordelen zitten.**
- **We integreren de eigenschap in een inspirerende cultuur en een duurzaam project voor de toekomst.**
- **We houden het ontspannen, positief en leuk. Het is een spel. Er mag gelachen (én gehuild) worden.**

Het team — Een team kan elke groep mensen zijn (klein of groot) die op een bepaalde manier samen zijn of samenwerken aan een gemeenschappelijk doel: collega’s, een vakgroep, een werkgroep, een organisatie, een vereniging, een klas, een gezin, een buurtvereniging, vrijwilligers, professionals, een kleiner team binnen een groter geheel enzovoort.

Het gebruik van de kaarten — De kaarten kunnen op verschillende manieren worden gebruikt. Dit hangt af van hoe groot het team is, wat het team precies bindt, hoe goed de teamleden elkaar kennen en of er voldoende openheid is om dit soort dingen met elkaar te bespreken. Het meest doeltreffend is het wanneer één teamlid van tevoren goed bekijkt wat de beste aanpak is voor het betrokken team. Hij verkent de mogelijkheden en neemt de coördinatie op zich. Hij legt het spel uit, bepaalt de spelduur, de grootte van de groepjes, de frequentie en follow-up. Houd het eenvoudig. Belangrijk is om er telkens voldoende tijd voor uit te trekken, zodat reflectie altijd gekoppeld wordt aan actie. Door alleen maar te praten met elkaar verandert er weinig. De actie zorgt ervoor dat de positieve eigenschappen van elk individu en van het team ook daadwerkelijk ingezet en ontwikkeld worden.

Spelduur — Je kunt er af en toe samen een uurtje voor uittrekken, maar er evengoed een hele teamdag van maken. Afhankelijk van de interactie in de groep reken je op 15 à 30 minuten per deelnemer. Voor een groepje van vijf personen wordt dat dus een sessie van tussen de 90 en 150 minuten. Spreek van tevoren af hoeveel tijd er precies

is voor elke deelnemer. Cruciaal is de actieve uitvoering en follow-up. Geef voldoende tijd om de acties ook echt uit te voeren. Bespreek samen wat ze hebben opgeleverd. Wissel de ervaringen, de problemen en de plannen uit. Spreek na twee weken nog eens af om de 10 dagenopdrachten uit te voeren en te bespreken. Zorg ervoor dat het spel deel uitmaakt van een groter geheel en zo mogelijk van de cultuur waarbinnen jullie met elkaar omgaan.

Grootte van de groep — Ideale samenstelling: 3 tot 7 personen. Vanaf 10 personen splits je de groep het beste op in groepjes van circa 5 personen. Deze groepjes kunnen gebruik maken van dezelfde set van 56 kaarten. Leg de kaarten op een centrale plek. Zet de groepen tijdens het spelen ver genoeg uit elkaar; zorg voor een scheidingswand of gebruik aparte ruimtes. Als er meer dan 15 personen tegelijk spelen, zorg dan voor 2 spellen met 56 kaarten. Dan heb je dubbel zoveel eigenschappen die verdeeld en besproken kunnen worden. Dat kan ook in andere situaties zinvol zijn. Op die manier kan één eigenschap aan meerdere personen worden gegeven.

Dit spel bevat 56 kaarten — Daarop staat telkens één eigenschap centraal: levensvreugde, rustig, verbindend, verantwoordelijk, flexibel, zingeving, zelfvertrouwen, kwaliteitszorg, arbeidsvreugde, leergierig, leiderschap, oprecht, voorzichtig, vriendelijk, wijsheid, teamspeeler, organisatietalent, dankbaar, doorzettend, vertrouwen, kritisch, optimisme, humor, bescheiden, empathie, communicatief, creatief, oplossingsgericht, open geest, hulpvaardig, enthousiast, vernieuwend, respectvol, veelzijdig, nauwkeurig, zelfcontrole, stijlvol, eerlijk, vrolijk, praktisch, liefdevol, sfeerbeheer, veerkracht, overtuigend, uitmuntendheid, opmerkzaam, fantasie, avontuurlijk, actief, verdraagzaam, efficiënt, gemotiveerd, ondersteunend, waardierend, sociaal, visie.

Elke kaart is op dezelfde manier samengesteld. Zij bevat vier onderdelen die samen het woord **TEAM** vormen.

1. **Toets.** Je geeft een compliment aan een ander teamlid door een positieve kracht van hem te benoemen en te verduidelijken. Dit gaat verder dan een 'bedankje'. Het compliment bevat twee stappen: a) Je zegt dat je de ander waardeert of bewondert voor één bepaalde eigenschap, b) Je legt met een concreet voorbeeld uit waar en wanneer je precies gemerkt hebt dat hij of zij die eigenschap bezit. Deze eerste stap is heel belangrijk. Iedereen moet oprecht betrokken zijn vanaf het begin. De anderen luisteren, bespreken, vullen aan, nuanceren, bevestigen. Er worden zo veel mogelijk positieve uitspraken gedaan ('ja, én' in plaats van 'ja, maar').
2. **Eigenaarschap.** De ontvanger gaat na of hij de kracht herkent als iets van hem. Daarvoor geeft hij aan hoeveel van de vijf uitspraken voor hem opgaan. Drie of meer? Dan bedankt hij voor het compliment en hij aanvaardt het. Het spel gaat vervolgens verder. Anders vraagt hij gewoon een andere kaart. Het is belangrijk

dat de ontvanger op deze manier het 'eigenaarschap' aanneemt. Daarom is het ook nodig dat de andere teamleden er zijn als 'publiek'. Hebben de anderen dit ook gehoord en beaamd?

3. **Actie.** De ontvanger gaat nu samen met de andere teamleden na hoe hij zijn eigenschap kan ontwikkelen en nog meer kan inzetten voor het team. De kaart geeft daarvoor drie voorstellen en een speciale 10 dagenopdracht. Hij kan die zelf voorlezen of dit aan de gespreksleider overlaten. Naargelang van de afspraken kan de groep kiezen om een of meer van deze acties uit te voeren. Voor sommige acties lukt dat meteen, andere vragen meer tijd. Sommige acties zijn individueel, andere vragen de inzet van andere teamleden en/of het hele team. Het is belangrijk dat elke deelnemer een keuze kan maken: welke activiteit ziet hij zitten en welke niet? Hij kiest echter voor minstens één activiteit. Niets doen is geen optie. Zo leidt reflectie tot actie. Willen en kunnen we alle voorgestelde activiteiten doen: schitterend. Geef er de tijd voor en zorg voor een follow-up: wanneer komen we samen om de activiteiten uit te voeren en/of de resultaten ervan samen te bespreken? Pas op die manier worden de persoonlijke positieve krachten ook positieve krachten van het hele team en leren we oog en oor hebben voor de specifieke inbreng van elk teamlid. De 10 dagenopdracht vraagt meer tijd. Wie kan samenwerken om deze opdracht tot een goed einde te brengen? Wanneer volgt de terugkoppeling? Geef er bijvoorbeeld 10 dagen voor, en houd die dan ook echt aan.
4. **Meer en minder.** De ontvanger krijgt één tip om meer met zijn positieve eigenschap te doen (ontwikkel je positieve kracht!) en één tip om uit te kijken voor de valkuil van zijn eigenschap (misschien kan het soms ook wat minder). Dit zijn persoonlijke en specifieke aandachtspunten voor de eropvolgende weken.

EXTRA:

- **De voorkant van elke kaart** geeft een positieve eigenschap op een krachtige manier weer. Beschouw het overhandigen van de kaart ook echt als een bijzonder moment. Meen wat je zegt en wees zo eerlijk, positief en concreet mogelijk. (Selfies maken met de kaart in de hand? Een goed idee!)
- **De achterkant van elke kaart** bevat een motiverende of inspirerende zin over de benoemde eigenschap. Het geeft de mogelijkheid om deze kaart bijvoorbeeld enige tijd op een zichtbare plaats te zetten ter inspiratie van jezelf en de andere teamleden.

SPELVERLOOP

Stap 1 — Plaats de 56 kaarten op een of meer tafels met de kerneigenschap

naar voor. Elk woord moet goed te lezen zijn. In elk groepje neemt iemand de rol van spelleider op zich. Hij legt de bedoeling en de werkwijze kort uit en zorgt ervoor dat het spel ordelijk verloopt. Er wordt bijvoorbeeld niet door elkaar gepraat. Kan iedereen elkaar goed verstaan? Slaag je erin om iedereen bij het gesprek te betrekken en echt te luisteren naar elkaar? Misschien kun je beginnen met eerst een moment stil te zijn en ervoor te zorgen dat elk teamlid even rustig oogcontact maakt met de anderen en daarbij in stilte zegt: 'Ik heb je gezien en ik waardeer je.'

Stap 2 — Ga in een halve cirkel zitten. Eén teamlid gaat vooraan zitten, met zijn rug

naar de kaartjes en naar de hele groep toe. Hij mag voor de rest van de tijd niet tussenbeide komen of reageren. Eventueel mag hij wel opschrijven wat hij hoort of voelt. Het is de bedoeling dat hij vooral heel goed luistert. Als hij niet goed verstaat wat er gezegd wordt, mag hij zijn hand opsteken. Dan weten de anderen dat ze luider moeten spreken. Spreek af hoeveel tijd er is voor elk onderdeel en het geheel.

Stap 3 — Elk teamlid neemt een van de 56 kaarten die volgens hem het best past bij het teamlid dat centraal staat.

Iedereen kan een andere kaart nemen. Als sommigen dezelfde kaart willen geven, kunnen ze voor die kaart samenwerken. De teamleden leggen aan elkaar uit waarom ze precies die kaart kiezen. Daarvoor vullen ze telkens de eerste stap op de kaart met concrete voorbeelden aan: 'Daar en toen heb ik gemerkt dat hij eigenschap X heeft' (**TOETS**). De andere teamleden kunnen telkens aanvullen met eigen voorbeelden (niet met 'ja, maar', maar met 'ja, én'). De persoon die vooraan zit luistert aandachtig hoe er over hem positief geroddeld wordt, maar mengt zich niet in het gesprek.

Stap 4 — De teamleden kiezen in onderling overleg welke eigenschap ze uiteindelijk het best vinden passen

bij de persoon over wie ze positief aan het roddelen zijn. De andere kaarten worden terug op tafel gelegd. Nu mag de centrale persoon zich omdraaien en kort samenvatten wat hij vooral onthouden heeft van wat de anderen over hem gezegd hebben en hoe hij zich daarbij voelt. En hoe voelde het voor de anderen om op deze manier over een teamlid te mogen spreken?

Stap 5 — Hij kan nu zelf beslissen of hij de hoofdeigenschap die de anderen hem hebben gegeven aanvaardt.

Daarvoor leest hij de vijf zinnen voor die bij deze eigenschap horen (**EIGENAARSCHAP**). Als hij zich herkent in en zich goed voelt bij deze eigenschap (minstens drie keer een positief antwoord), gaat het spel verder. Hij beantwoordt dan meteen ook voor de groep de vraag die hoort bij

'Eigenaarschap'. Als hij in het gesprek een andere eigenschap heeft gehoord die hij liever als kerneigenschap zou aanvaarden, kan hij dat vragen aan de groep. Gaat de groep daarmee akkoord, dan gaat het spel verder met die andere eigenschap.

Stap 6 — De teamleden gaan samen na hoe ze van deze individuele eigenschap nog meer een eigenschap van het team kunnen maken.

Daarvoor leest de centrale persoon of de spelleider de drie voorgestelde acties voor (**ACTIE**). Welke actie kiest hij? Welke actie kan het team meteen uitvoeren? Wie kan daarbij allemaal helpen? Je kiest naargelang van de tijd of de situatie voor één, twee of drie acties. Zijn er acties bij die wat meer tijd vragen? Prima. Wie verbindt er zich aan? Welke timing en deadline spreek je af? Door er samen aan te werken wordt de eigenschap gemakkelijker een groeps eigenschap.

Stap 7 — Voer de 10 dagenopdracht uit.

De persoon die de kerneigenschap kreeg, neemt het op zich om deze opdracht binnen tien dagen uit te voeren. Wie helpt hem daarbij? Waar en wanneer spreek je concreet af voor de terugkoppeling?

Stap 8 — De centrale persoon reflecteert op de eigenschap die hij kreeg toebedeeld.

Hij leest wat hij 'meer' en 'minder' kan doen met deze eigenschap (**MEER/MINDER**). Wat betekent de spreuk op de achterkant voor hem? Hij kan eventueel de kaart meenemen naar zijn werkplek, waar ze de komende dagen een mooie plaats krijgt (en/of er een selfie mee nemen om te delen met anderen).

Stap 9 — Kies een nieuwe deelnemer om met nieuwe kaarten positief over te roddelen.

Zo mogelijk komt iedereen tijdens één sessie aan de beurt. Anders zet je het spel op een ander moment voort. Iedereen moet uiteindelijk aan bod komen. Voer de voorgestelde acties uit.

Stap 10 — Organiseer een terugkommoment

waarop je samen nagaat welke acties jullie hebben ondernomen en welke nog ondernomen kunnen worden om van deze persoonlijke eigenschappen nog meer eigenschappen van het team te maken. Maak van positief roddelen een kerneigenschap van het hele team. Zeg iets goeds over elkaar. Ook als de betrokkene dat niet hoort.

PS Als jullie in gescheiden groepen hebben gespeeld is het zinnig om erna even met de hele groep samen te komen en de belangrijkste vaststellingen, acties, ervaringen en plannen met elkaar te delen. Zo bouw je samen aan

**TEAM
GELUK**