



## Teamwerk: 5 transformerende processen<sup>1</sup>

De kracht van goed teamwerk laat zich over het algemeen lastig meten en lijkt op de een of andere manier ook lastig bereikbaar. Veel programma managers zijn liever bezig met de financiën, met strategie, met technologie of marketing dan met teamprocessen. En toch kan de kracht van goed teamwerk niet ontkend worden. Als mensen bij elkaar komen in een team en hun individuele behoeften en agenda's opzij zetten t.b.v. een groter geheel, dan zijn zij in staat om tot grote(re) prestaties te komen. Politieke spelletjes worden niet langer gespeeld en verwarring wordt snel uit de weg geruimd, waardoor er meer bereikt kan worden in minder tijd. En tegelijkertijd ervaren mensen een grotere vervulling in hun werk omdat werken in een goed team de individuele leden een gevoel van verbondenheid geeft. Helaas hebben weinig managers oog voor de processen die van een team een succesvol team maken en/of willen ze niet altijd die energie, die het wel kost, erin steken. Samenwerken vraagt doorgaans niet echt grote intellectuele inzichten of behendige trucjes; het vraagt vooral doorzettingsvermogen en moed en als je weet hoe goed teamwerk tot stand komt, is het niet zo heel veel werk. Van belang is dat je leert een aantal disfunctionele processen in een team te kantelen.

De 5 disfunctionele processen in een team, waardoor teams toch niet tot grote prestaties komen, laten zich als volgt omschrijven:



Ik beschrijf ze hieronder in detail.

1. **Afwezigheid van vertrouwen:** doorgaans vertrouwen de leden van effectieve teams elkaar op een fundamenteel en emotioneel niveau. Ze voelen zich veilig om zich kwetsbaar te durven opstellen over hun valkuilen, fouten, angsten en gedragingen. Zij zijn op een punt waarop ze compleet open durven zijn naar elkaar, zonder terughoudendheid. Dit is belangrijk omdat ...

---

<sup>1</sup> Zie o.a. het werk van Patrick Lencioni.



2. **Angst voor conflicten:** ... teams waarin vertrouwen heerst, niet bang zijn om gepassioneerde dialogen aan te gaan rondom issues en beslissingen die de sleutel zijn tot succesvolle organisaties. Er is geen terughoudendheid om het ergens mee oneens te zijn, om de ander uit te dagen en om elkaar te bevragen op moeilijke zaken. Daarbij wordt een sfeer van veiligheid gecreëerd waarbij de intentie helder is: het vinden van de beste antwoorden, het ontdekken van wat juist is en het nemen van belangrijke, impactvolle beslissingen. Dit is belangrijk omdat ...
3. **Gebrek aan commitment:** ... teams waarvan de leden niet bang zijn om een discussie aan te gaan met elkaar, in staat zijn om draagvlak te creëren voor alle belangrijke beslissingen, zelfs wanneer de individuele leden het fundamenteel oneens zijn met elkaar. Dat komt omdat elk lid ervan verzekerd is dat alle meningen en ideeën op tafel zijn geweest en overwogen zijn en dat een zaak van alle kanten bekeken is. Dit is belangrijk omdat ...
4. **Vermijden van verantwoordelijkheid:** ... teams die gecommitteerd zijn aan besluiten en performance-afspraken in staat zijn om de individuele leden te wijzen op verantwoordelijkheid voor uitvoering van die besluiten en afspraken. Mensen zijn niet langer afhankelijk van de teamleider hiervoor, maar durven elkaar rechtstreeks aan te spreken. Dit is van belang omdat ...
5. **Weinig aandacht voor resultaten:** ... teams waarvan de leden elkaar vertrouwen, die elkaar durven uit te dagen, die gecommitteerd zijn aan beslissingen en die elkaar durven te wijzen op verantwoordelijkheden, makkelijk in staat zijn de individuele agenda's en de eigen ambities opzij te zetten en te focussen op wat goed is voor het team als geheel.

Voordat je besluit tot teambuilding-achtige inspanningen, dienen er 2 vragen beantwoord te worden:

1. Zijn we echt een team? Teaminspanningen zijn soms bij de start al gedoemd om te mislukken omdat het team geen team is in de ware zin van het woord. Een team is een klein aantal mensen (meestal 3 – 12) die zowel gezamenlijke doelen als gezamenlijke beloningen als gezamenlijke verantwoordelijkheden delen om die doelen en resultaten te behalen. Dit maakt dat teamleden ook werkelijk hun persoonlijke drijfveren opzij kunnen zetten voor het groter geheel. Als jouw 'team' niet tegemoet komt aan deze criteria, dan is het veeleer een bundeling van mensen die toevallig vallen onder dezelfde manager en die redelijk weinig onderlinge en wederzijdse afhankelijkheid en verantwoordelijkheid hebben. Het is okay om te besluiten dat jouw groep in deze definitie geen team is. Tevens is het goed om daar dan duidelijk over te zijn naar je mensen toe. En in een wereld waarin echt teamwerk zeldzamer is dan we geneigd zijn te denken, zijn tal van niet-teams toch succesvol ... Ben je bereid zover te gaan in jouw organisatie? Hoe leg je dit vast in je eigen strategie? Hoe overleg je met HRM/P&O om die gezamenlijkheid ook in PZ-instrumentarium vast te leggen?
2. Zijn we bereid om de diepte in te gaan met elkaar? De voordelen van het werken in een echt team zijn immens groot, maar ze kunnen niet bereikt worden zonder inspanningen. Ben je bereid je open te stellen? Ben je bereid je wensen aan te geven? Durf je de ander te vertrouwen? Durf je conflicten aan te gaan? Voor echt teamwerk is het belangrijk om deze vragen voor jezelf en met elkaar te doorgronden.



## **Overwinnen van disfunctionaliteit 1 – vertrouwen creëren.**

Geen enkele kwaliteit of kenmerk van samenwerken in organisaties is zo belangrijk als vertrouwen en tegelijkertijd is het het kenmerk dat zo vaak ontbreekt. Waarom is dat zo? Mensen zijn geneigd het woord vertrouwen nogal inconsistent te gebruiken zodat het verschillende betekenissen heeft voor verschillende mensen. En ten tweede is vertrouwen lastig om te geven en te krijgen.

Vertrouwen is NIET: het gedrag van je mede teamleden kunnen voorspellen omdat je elkaar al zo lang kent. Daarmee zet je de ander 'vast' in zijn of haar patronen. Bijv.: ik ga er vanuit dat Jan naar me gaat schreeuwen als ik dit inbreng (ik ga er vanuit, ben er zeker van, vertrouwd erop). Vertrouwen gaat over kwetsbaarheid. Teamleden die elkaar vertrouwen hebben geleerd dat het veilig is om je open op te stellen, om je twijfels en fouten kenbaar te maken, om je zwakheden in te brengen en je verlangens kenbaar te maken. Vertrouwen gebaseerd op kwetsbaarheid is niet een vage new age theorie, maar is een keihard principe: alleen mensen die zichzelf bloot durven geven, zijn bestand tegen allerlei politieke, emotionele en mentale spelletjes die zoveel tijd en energie van mensen in organisaties vragen (trouwens niet alleen in organisaties, dit komt ook voor in woonwijken, sportverenigingen, families, vriendschapsrelaties ...).

Naast in staat zijn om jezelf echt bloot te durven is er nog iets dat maakt dat vertrouwen gebaseerd op kwetsbaarheid lastig te bereiken is: van nature is de mens geneigd om zichzelf niet in een 'risicovolle' situatie te brengen ten gunste van de ander of de groep. We hebben geleerd om 'uit te kijken voor die daar', om 'jezelf niet te laten kennen', om 'jezelf niet te laten kisten' en andere clichés.

De sleutel voor dit alles is om teamleden te leren dat het okay is om te zeggen 'ik weet het niet' of 'ik heb even hulp nodig' of 'ik heb een fout gemaakt' of 'ik zou dit graag willen' of 'jij bent hier gewoon beter in dan ik' en een gewoon 'sorry ...'. En dit leren gaat door mensen hun persoonlijke verhalen te laten vertellen aan elkaar. Alleen door te oefenen met hun eigen verhalen zien mensen dat het okay is om iets te laten zien en laten ze langzaam hun muurtjes zakken. Tegelijkertijd wordt hiermee gewerkt aan een oeroud mentaal principe: de neiging van mensen om hun fouten toe te wijzen aan zichzelf (en zich ervoor te schamen) en de goede dingen toe te wijzen aan omgevingsfactoren. Empathie, begrip van elkaar, je realiseren dat iedereen een verhaal heeft en waarom het moeilijk is voor deze of gene om iets toe te geven groeien door deze exercities.

Een tweede 'tool' om in te zetten bij het bouwen van vertrouwen gebaseerd op kwetsbaarheid, is een persoonlijkheidsinstrument dat objectief aangeeft wat iemands sterke kanten en wat iemands ontwikkelpunten of zwakten zijn. Zo'n instrument geeft een kader waarbinnen het voor iemand makkelijker is om zichzelf te openen. Tegelijkertijd geeft het een team een gezamenlijke taal om verschillen en overeenkomsten te beschrijven. De MBTI is een instrument dat hier zeer geschikt voor is, meer dan enig ander instrument. MBTI wordt al sinds de veertiger jaren van de vorige eeuw ingezet in ontwikkeling van mensen. Het is wetenschappelijk zeer goed onderbouwd en het is een zeer gangbaar en makkelijk in te zetten instrument. Tegelijkertijd worden wereld wide jaarlijks 13 miljoen testen afgenomen, wat maakt dat het ook een ingeburgerd vocabulaire is geworden onder veel managers. Iemand die iets van de MBTI afweet en een collega in een pauze hoort zeggen 'ik ben een ENTJ' weet dan meteen 'oh nu snap ik ...'



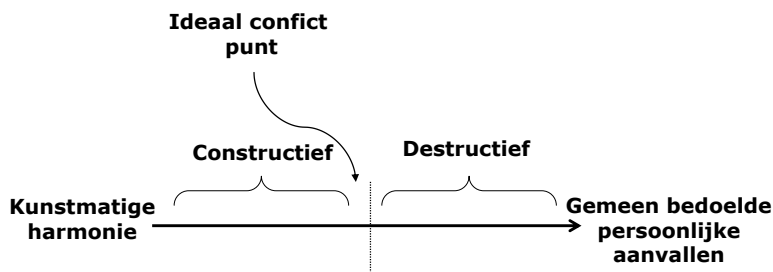
## Overwinnen van disfunctionaliteit 2 – conflicten aangaan en oplossen.

Is er eenmaal vertrouwen, dan komt het volgende om de hoek: productieve, gepassioneerde en ideologische conflicten over zaken die belangrijk zijn voor het team. Elk team dat zijn resultaten wil maximaliseren komt in dit soort discussies terecht. En ze kunnen alleen tot een goed einde gebracht worden als er in de basis vertrouwen bestaat, want dan weet je dat de ander er niet op uit om jou te beschadigen. Mensen die elkaar niet vertrouwen en in een heftige discussie gaan, zijn gericht op winnen, op overtuigen, zonder echt te luisteren naar de ander en zonder de issues van de ander in overweging te nemen.

Het hebben van stevige discussies of conflicten voelt altijd oncomfortabel, hoezeer men er ook van overtuigd is dat het gaat om inhoud en dat de dingen niet persoonlijk bedoeld zijn. Tegen iemand zeggen 'het spijt me Jan, maar ik ben het echt niet eens met hoe je de zaken nu aanpakt' en dan verwachten dat Jan geen afwijzing voelt, is een illusie ...

En toch is dit nodig. Als teamleden het elkaar af en toe niet ongemakkelijk maken, als ze elkaar niet af en toe uit de comfortzone 'gooien', dan worden er naar alle waarschijnlijkheid niet de beste beslissingen voor de organisatie genomen.

Angst voor conflicten is een vreemd iets. Kijken we in de praktijk van alle dag, dan komt het zelden voor dat we grof, onder de gordel, op een zeer persoonlijke manier aangevallen worden. Kijken we naar conflicten, dan kun je je het volgende continuüm voorstellen:



De meeste teams leven dicht aan de harmonie kant van het continuüm, vaak uit angst dat als men richting het midden gaat, dat de zaak dan enorm gaat escaleren. Maar theoretisch gezien is de beste plek voor conflict iets links van de scheidslijn, want dit is het punt waar een constructief conflict nog steeds mogelijk is en men elkaar op scherp zet, mits men bereid is om e.e.a. ook echt in de diepte op te lossen.

Je kunt de teamleden leren hiermee om te gaan. Dit doe je door eerst te inventariseren hoe de individuele leden tegen conflicten aankijken en hoe ze ermee omgaan. Immers de één zal zijn ongenoegen uitgebreid en zeer luid ventileren en de ander zal schrikken van deze 'agressie' en dichtslaan. Het is belangrijk voor de teamleden dat ze van elkaar weten hoe dit bij elkaar werkt en het maken van een profiel inzake conflicthantering kan daarbij helpen.



Er zijn tal van zaken van invloed op hoe mensen met conflicten omgaan. Sommige zijn cultuur bepaald (in Japan is er weinig discussie en in Italië gaat elke discussie met emoties gepaard) en anderen zijn biografie-gerelateerd. Als in jouw familie veel ruzie is geweest en je bent er als kind bang voor geweest, dan kan het oude verhaal zomaar 'aangaan' bij het eerste de beste wat heftiger gesprek. En in een team waarin vertrouwen is, kun je het hierover hebben. Je kunt met elkaar praten over hoe er in jouw familie met conflicten werd omgegaan. Je kunt de MBTI (of een ander instrument) erop naslaan en kijken hoe je 'neiging' is, je kunt een conflict-hanteringstest (bijv. het Thomas Killman instrument) doen en kijken hoe je profiel eruit ziet en dat delen met je teamleden. En je kunt met elkaar afspreken hoe je omgaat met conflicten en daar een werkwijze in creëren met elkaar.

Een teamleider kan dit proces versnellen door op zoek te gaan naar onderliggende conflicten en kan de individuele teamleden vragen zich duidelijk uit te spreken over de issues. En als er een conflict op tafel ligt, kan de teamleider dat nog eens bevestigen en de teamleden complimenteren: 'okay, dit is goed wat jullie doen, je legt de standpunten op tafel en zo worden de verschillen duidelijk – ga door'. Hoe raar het ook klinkt, maar als een leider dit doet, straalt hij de boodschap uit 'het is goed om elkaar zo op te zoeken, het beste uit elkaar te halen, het is niet eng om even tegenover elkaar te staan'.

### **Overwinnen van disfunctionaliteit 3 – commitment creëren.**

Voor echt commitment zijn 2 zaken belangrijk:

- Is er draagvlak? Kunnen de individuele leden zich emotioneel binden aan de afspraken en de te realiseren resultaten?
- Is echt duidelijk en volledig transparant wat ons te doen staat of is e.e.a. nogal vaag en onduidelijk?

Commitment is GEEN consensus! Wachten totdat iedereen eens is met een te nemen beslissing is een goed recept voor middelmatigheid, vertraging en frustratie. Commitment is juist het tegenovergestelde en gaat over een groep intelligente, gedreven mensen die een beslissing 'kopen' ook al zijn ze er van nature niet mee eens. Of in andere bewoordingen: het gaat hier om de vaardigheid om met een gebrek aan consensus om te gaan.

Om dit te kunnen doen is conflicthantering en leiderschap nodig. Als het mogelijk is om het ergens mee oneens te zijn en dat dit kan en mag blijven bestaan naast de beslissing die genomen wordt, is dat een groot iets. En de rol van de teamleider is cruciaal hierin – kan deze de mensen horen en ervoor zorgen dat ze zich gehoord voelen en weten door hun collega's? Want als dat pad geëffend is, is een besluit meestal niet ver weg meer.

Een belangrijk hulpmiddel bij commitment hierbij is na afloop van elke discussie duidelijk met elkaar vaststellen wat het besluit is en hoe een ieder hiermee omgaat. Dit lijkt een open deur, maar het gebeurt onvoorstelbaar vaak dat groepen mensen 2 uur bij elkaar zitten, uit elkaar gaan en dan denken dat ze dezelfde taal hebben gesproken en hetzelfde onder de dingen verstaan. Expliciete aandacht voor het besluit, de interpretatie(s) van het besluit, de consequenties van het besluit en de communicatie over het besluit (vertellen aan je medewerkers en niet via e-mail of voice-mail ...) is een aandachtspunt dat heel veel oplevert.



Commitment gaat niet alleen over praktische besluiten, maar ook over: doelen, waarden, missie, strategie en zelfs zingeving!

#### **Overwinnen van disfunctionaliteit 4 – verantwoordelijkheid omarmen.**

Verantwoordelijkheid is de bereidheid van de individuele teamleden om elkaar aan te spreken op het niet nakomen van de (performance en gedragsmatige) afspraken van het team. Wat opvalt aan deze definitie is, dat dit een taak is van alle teamleden en niet alleen van de teamleider en is gebaseerd op de wetmatigheid dat aangesproken worden door een mede teamlid (een gelijke dus) veel sterker werkt en veel motiverender is dan druk van een manager of teamleider. Ondanks dat aangesproken worden op je gedrag door een gelijke meer effect heeft dan door een teamleider, is het wel de teamleider die de cultuur hiervoor dient te creëren en in gang te zetten. Een teamleider die zelf iemand niet aanspreekt op kwalijk gedrag onder het mom van 'je weet toch hoe hij is', zet niet een sfeer neer waarin de individuele teamleden uitgenodigd worden om het wél te doen.

Elkaar aanspreken moeten mensen leren. Dit kan heel simpel door met elkaar eens een oefening te doen en naar elkaar 2 zaken uit te spreken:

- Wat is de belangrijkste (gedrags)kwaliteit van deze persoon die bijdraagt aan de kracht van ons team?
- Wat is de belangrijkste (gedrags)kwaliteit van deze persoon die bij tijd en wijle afbreuk doet aan de kracht van ons team?

Uiteraard vraagt deze oefening een goede inbedding en een goede begeleiding (en een goede follow-up en eventueel een herhaling na 3 maanden), dan kan de kracht ervan enorm zijn.

Overigens is net als bij commitment ook bij verantwoordelijkheid het creëren van duidelijkheid en transparantie een belangrijke voorwaarde. Als je niet weet wat mensen doen en wat tot hun verantwoordelijkheid behoort, kun je ze er ook niet op aanspreken. Overigens kun je ook dit op een heel speelse manier in een team introduceren: bij elk teamoverleg vertelt elke deelnemer in 1 minuut wat zijn 3 prioriteiten zijn van deze week en waarom ze dat zijn ...

#### **Overwinnen van disfunctionaliteit 5 – focussen op resultaten.**

Als mensen elkaar vertrouwen, elkaar durven te ontmoeten in conflictsituaties, als ze gecommitteerd zijn aan de te nemen beslissingen en elkaar verantwoordelijk houden voor de beslissingen, zijn we al een heel eind. En toch is het dan niet gezegd dat focus op resultaten er dan automatisch is. Hoe kan dat? Wat is dat toch in ons dat het moeilijk vindt om echt gefocussed te blijven op resultaten?

Komen we weer uit op de neiging van de mens tot zelfbehoud. We hebben nu eenmaal een natuurlijke neiging om beter voor onszelf en onze 'inner circle' te zorgen dan voor anderen. En als die neiging een team binnensluipt, kan het heel snel al je teambuildingswerk teniet doen ...

Hoe vermijden we dat? De sleutel ligt hem in de resultaten steeds opnieuw bij de teamleden op het netvlies te hebben. En hoe doe je dat? Bijv. door een scorebord in de vergaderruimte te plaatsen, door te werken met een balanced scorecard, door resultaten inzichtelijk en visueel te maken (is er niet zo'n uitdrukking als 'uit het oog, uit het hart?').



Het vinden van maatstaven om successen te meten is overigens een hele activiteit op zich. Want wat kies je als maat? Aandeel? Klanttevredenheid? Omzet? Winst? Groei over het afgelopen jaar? Medewerkertevredenheid? Competitieve positie? Eigenlijk maakt het helemaal niet uit wat je kiest. Je kunt 1 of 2 van bovenstaande kiezen of juist hele andere, als de keuze maar voortkomt uit een gezamenlijk iets. Resultaatgerichte teams stellen hun eigen maatstaven vast om hun succes te meten en zijn daarin niet afhankelijk van wat er om hen heen gebeurt.

En toch gaat het niet alleen over meten. Als individuele leden stoppen met gefocussed zijn op het teamresultaat, zijn ze vaak gefocussed op iets anders en dat is meestal niet het team ... Het gaat dan om het eigen carrièrepad, de eigen groei en ontwikkeling, hun salarisontwikkeling, hun ego, hun plaats in de organisatie, de eigen afdeling (bij mij gaat het gelukkig wel goed), enz.

De oplossing zit hem toch in de kracht van wat je eerder met het team opgebouwd hebt: voelen de deelnemers zich comfortabel genoeg om deze issues ook in te brengen in het groter geheel??? Daar ligt de sleutel! Durft iemand te zeggen 'ik vind het eigenlijk dat ik recht op meer salaris' of 'leuk al dat teamgedoe, maar ik ben bang dat ik mijn afdeling tekort doe en die geluiden hoor ik ook bij mijn medewerkers – hoe ga ik daarmee om?' Als deze vrijheid er werkelijk is en mag zijn, dan lukt het een team om vast te blijven houden aan het grotere geheel. Waarom? Omdat mensen die deze veiligheid kennen en weten te creëren ook weten dat je met meer mensen meer kunt bereiken, tot een grotere prestatie kunt komen en daarmee tot een grotere vervulling. Zelfwaardering en prestatie behoren tot het collectieve goed en niet tot het individuele ...

#### **Valkuilen in het teamontwikkelp proces:**

- De leider is niet echt gecommitteerd om er een team van te maken.
- De individuele teamleden zijn terughoudend.
- Iemand domineert consequent de teamsessies.
- Teamleden zijn geografisch te verspreid en zien/spreken elkaar te weinig.
- De meest getalenteerde deelnemer heeft er weinig zin in ...
- Een teamlid zit in 2 teams.



## Wat is MBTI?

De Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®) is 's werelds populairste persoonlijkheidsvragenlijst, waarmee je jezelf beter leert kennen. Het instrument is ontwikkeld door Katharine Briggs en Isabel Myers en is gebaseerd op de theorie van Carl G. Jung over psychologische types. Het beschrijft de voorkeuren van iemand op vier dimensies:

<b>Opladen</b>	<b>Extraversie (E)</b>	<b>Introversie (I)</b>
	Geeft er de voorkeur aan energie te halen uit de buitenwereld van activiteit, mensen en dingen.	Geeft er de voorkeur aan energie te halen uit de innerlijke wereld van gedachten, gevoelens en ideeën.
<b>Waarnemen</b>	<b>Sensing (S)</b>	<b>Intuition (N)</b>
	Geeft er de voorkeur aan zich te concentreren op informatie verworven via de vijf zintuigen en op praktische toepassingen.	Geeft er de voorkeur aan zich te concentreren op patronen, verbanden en mogelijke betekenissen.
<b>Beslissen</b>	<b>Thinking (T)</b>	<b>Feeling (F)</b>
	Geeft er de voorkeur aan beslissingen te baseren op logica en een objectieve analyse van oorzaak en gevolg.	Geeft er de voorkeur aan beslissingen te baseren op een waarderingsproces en houdt daarbij rekening met wat er belangrijk is voor mensen.
<b>Leven</b>	<b>Judging (J)</b>	<b>Perceiving (P)</b>
	Houdt van een geplande, georganiseerde levenshouding en geeft er de voorkeur aan dat alles beslist is.	Houdt van een flexibele, spontane aanpak en geeft er de voorkeur aan alle opties open te houden.

De MBTI geeft een indicatie van je gedragsvoorkeur, niet je kennis, vaardigheden of gedrag zelf. Door de combinatie van de vier voorkeuren komt men tot één van de 16 verschillende persoonlijkheidstypes, bijvoorbeeld ESFP.

Het is belangrijk om te weten dat er geen goede of slechte voorkeuren bestaan, en daardoor dus ook geen goede of slechte types. En hoewel mensen geneigd zijn om bepaalde soorten gedrag, vaardigheden en houdingen te ontwikkelen die in verband worden gebracht met hun type, zijn er natuurlijk ook verschillen tussen mensen van hetzelfde type. Elke mens is tenslotte uniek, en elk type is even waardevol.