

De vijf stappen naar teamwork

“Op basis van vertrouwen kan een team presteren”

Het versterken van samenwerking en ontwikkelen van teams begint bij het opbouwen van vertrouwen tussen teamleden en tussen het team en de spelers eromheen. Op basis van vertrouwen is een team in staat tot het daadwerkelijk benutten van de talenten van de teamleden, tot het zien van de meerwaarde van onderlinge verschillen, tot het leren van elkaar en het leren van situaties waarin het team vastloopt en uiteindelijk tot het leveren van prestaties.

Dat Vertrouwen zo'n belangrijk element in teamontwikkeling is wordt beschreven door onder andere Semler, Covey, Lencioni en Vandamme. Lencioni beschrijft in zijn boek "De 5 frustraties van Teamwork" waar teams tegenaan lopen als het om het samen presteren gaat. Zijn model en gedachtegoed vormt de basis van deze syllabus. Zijn gedachtegoed is echter relatief negatief-kritisch geschreven en de oplossingen die Lencioni aanreikt om beweging te krijgen in teams zijn veelal gebaseerd op principes van directief leiderschap. Wanneer we het model van Lencioni combineren met de Ontwikkelingsgericht benadering®, zoals deze beschreven is door Rudy Vandamme, levert dat echter een heel positief-kritisch en praktisch handvat voor teamontwikkeling op. Zeker als we dat combineren met interventies die o.a. Covey en Semler ons aanreiken.

Frustraties in teams

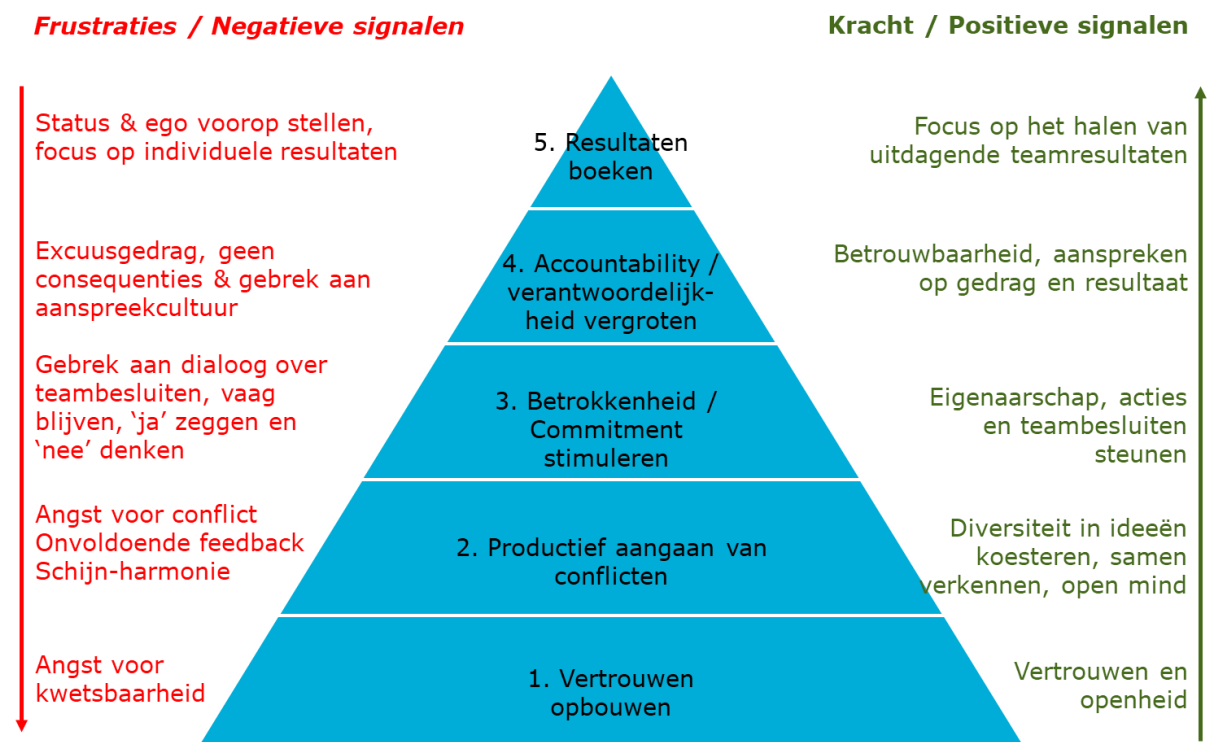
Volgens Lencioni leren ervaringen ons dat teams van vijf frustraties last hebben:

1. *Afwezigheid van vertrouwen* tussen de teamleden onderling. De wortel hiervan ligt in wezen bij degenen die niet bereid zijn om zich binnen de groep kwetsbaar op te stellen. Teamleden die niet in alle openheid hun fouten en zwakheden toegeven, maken het onmogelijk een basis van vertrouwen te leggen.
2. *Angst voor conflicten*. Het onvermogen om vertrouwen te creëren is schadelijk aangezien het de toon zet en angst voor conflicten teweeg brengt. Teams waarin het aan vertrouwen ontbreekt, zijn niet in staat om zich over te geven aan ongeremde en hartstochtelijke debatten over ideeën. In plaats daarvan beperken ze zich tot versluierde discussies en commentaren.
3. *Gebrek aan betrokkenheid*. De afwezigheid van gezonde attitude jegens meningsverschillen en conflicten vormt een probleem aangezien daardoor de basis wordt gelegd voor de derde frustratie van teamwork: gebrek aan betrokkenheid. Wanneer teamleden in de loop van hartstochtelijke en open debatten geen lucht hebben kunnen geven aan hun meningen, engageren ze zich zelden of nooit en

stellen zij zich ook niet achter besluiten op. Ze haken simpelweg af, hoewel ze misschien tijdens vergaderingen instemming veinzen.

4. *Het mijden van verantwoordelijkheid.* Door het gebrek aan echte betrokkenheid en engagement gaan teamleden verantwoordelijkheid uit de weg. Werknemers kunnen nog zo geconcentreerd en gedreven zijn, maar als ze een overeengekomen plan van actie niet van harte steunen, leidt dat ertoe dat ze collega's die met hun gedragingen het teambelang lijken te schaden slechts aarzelend ter verantwoording roepen.
5. *Onvoldoende aandacht voor het boeken van resultaten.* Door van elkaar geen verantwoording te vragen, wordt een omgeving gecreëerd waarin de aandacht voor resultaten afneemt. Dit doet zich voor als teamleden hun individuele belangen (het eigen ego, carrièreplanning of erkenning) of de belangen van hun afdeling voorrang geven boven de doelstellingen van het team.

Het zou verkeerd zijn deze frustraties te zien als vijf van elkaar te onderscheiden kwesties die ook los van elkaar kunnen worden aangepakt. In werkelijkheid vormen zij een onderling verbonden geheel. Daardoor betekent gevoeligheid voor een van deze vijf thema's al een gevaar voor het goed functioneren van een team. Net als bij een ketting met een kapotte schakel gaat het teamwork achteruit als frustraties zich ontwikkelen.



Het model

De ontwikkelingsgerichte, positieve benadering van het model verklaart hoe leden van hechte teams zich opstellen:

1. Ze vertrouwen elkaar.

2. Ze koesteren verschillen en gaan er openlijk het debat over aan met elkaar.
3. Ze steunen openlijk besluiten en actieplannen.
4. Ze spreken elkaar aan op het realiseren van overeengekomen activiteiten.
5. Ze concentreren zich op het bereiken van collectieve resultaten.

Met andere woorden: Er is een bepaalde mate van ecologie. Een synergetische samenwerking, waarin ieder zich beseft dat hijzelf en dat de anderen een cruciale bijdrage leveren aan het eindresultaat. Tegelijkertijd beseft ieder dat hij de andere teamleden nodig heeft om zichzelf én het team duurzaam te ontwikkelen en sterk te houden.

Logica

De opbouw van het getoonde model volgt uit een aantal principes rondom samenwerking, teamontwikkeling, eigenaarschap, zelfsturing en resultaatgerichtheid:

- De basis van productieve en plezierige samenwerking is vertrouwen.
- Diversiteit in teams maakt teams krachtig en is voorwaarde voor ontwikkeling van zichzelf en de toegevoegde waarde van het team voor het groter geheel. Verschillen in attitudes, ideeën, opvattingen en inzichten en het vanuit deze verschillen met elkaar aangaan van conflicten is essentieel in innovatie en teamontwikkeling. "Alle neuzen dezelfde kant op krijgen" is wat dat betreft geen optimaal sturingsparadigma.
- Voor het halen van teamdoelen en -resultaten is betrokkenheid nodig; het gevoel erbij te horen, waarden te delen, een gemeenschappelijke missie na te streven, samen iets te willen betekenen en daaraan individueel te willen bijdragen.
- Vanuit de intentie bij te dragen aan het teamdoel, -project of -resultaat en vanuit het besef van verantwoordelijkheid voor de individuele bijdrage daarin pakken teamleden hun verantwoordelijkheid en kunnen zij verantwoording afleggen aan elkaar.
- Focus op het gemeenschappelijk doel en resultaat maakt – op basis van al het voorgaande – een team productief, met name als het lastig wordt door bijvoorbeeld tegenslagen in het proces of externe prikkels.

Begin bij het begin

Teams ontwikkel je 'bottom-up', je begint dus bij de basis: het opbouwen van vertrouwen. Op basis van vertrouwen is een team in staat tot het productief maken van conflicten. In staat zijn onderlinge verschillen niet alleen als kracht te zien maar die verschillen ook echt te benutten. Teamleden zullen niet aarzelen hartstochtelijke en soms emotionele discussies aan te gaan. Ze weten immers dat ze niet gestraft zullen worden als ze iets zeggen wat ook destructief of kritisch opgevat zou kunnen worden. Door productieve conflicten aan te gaan en de perspectieven en standpunten van alle teamleden te benutten, kan een team zich vol vertrouwen achter besluiten opstellen. Ze weten immers dat ze hun voordeel hebben gedaan met de ideeën van alle teamleden. Willen teamleden elkaar kunnen aanspreken op hun gedragingen en handelingen, dan dienen ze een duidelijk beeld te hebben van wat er verwacht wordt. Zelfs degenen die het meest overtuigd zijn van de waarde

van verantwoordelijkheid, schrikken er doorgaans voor terug om iemand te moeten aanspreken op iets wat nooit was afgesproken of onderling duidelijk is gemaakt. Wanneer teamleden vervolgens verantwoordelijk worden gehouden voor hun bijdragen, zullen ze zich concentreren op hun teambehoeften in plaats van op eigen belangen. De aanwezigheid van een cultuur van 'verantwoordelijkheid dragen' betekent voor teamleden een aansporing om hun aandacht op de collectieve resultaten te houden.

In vijf stappen naar teamwork

In het hierna volgende zijn de 5 stappen naar teamwork uitgewerkt. Per stap een overzicht van gedragskenmerken, wat je als leidinggevende te doen hebt, welke interventies je kunt doen en welke methodieken/instrumenten daar bij passen.

Stap 1: Vertrouwen opbouwen

Vertrouwen vormt de basis van een goed functionerend, hecht team. Zonder vertrouwen is teamwork vrijwel onmogelijk. Helaas wordt van het begrip vertrouwen zo vaak gebruik - en ook misbruik - gemaakt dat het een deel van zijn betekenis verloren heeft. Daarom is het van belang precies aan te geven wat we bedoelen met vertrouwen.

Definitie: In de context van de opbouw van een team staat vertrouwen voor de zekerheid van de teamleden dat de intenties van hun collega's goed zijn en dat er geen reden is om beschermend of bezorgd over de groep te zijn. In wezen moeten de teamleden zich op hun gemak voelen als ze zich kwetsbaar tegenover elkaar opstellen.

Het is nodig dat teamleden zich kwetsbaar opstellen tegenover elkaar en dat ze erop kunnen vertrouwen dat de eigen kwetsbaarheid niet tegen hen gebruikt zal worden. De kwetsbaarheid verwijst naar onzekerheden, onvoldoende vaardigheden, ontwikkelpunten op sociaal vlak, schroom om hulp te vragen, enzovoort. Alleen als de leden van een team zich bij elkaar echt op hun gemak voelen, kunnen ze reageren zonder op hun hoede te hoeven zijn. Dat heeft weer tot gevolg dat ze hun energie en aandacht volledig kunnen richten op de zaak waar ze mee bezig zijn. Anders geformuleerd: de noodzaak strategisch of politiek met elkaar om te gaan ontbreekt.

Leden van teams waarin het aan vertrouwen ontbreekt	Leden van teams waarin vertrouwen heerst
<ul style="list-style-type: none">• verbergen zwakheden en fouten voor elkaar;• aarzelen bij het vragen van hulp of het geven van Feed Forward;	<ul style="list-style-type: none">• geven hun zwakheden en fouten toe;• durven om hulp te vragen;• accepteren vragen en de inbreng van anderen op het terrein waarvoor ze zelf verantwoordelijk zijn;

- aarzelen hulp aan te bieden buiten het terrein waarvoor ze verantwoordelijk zijn;
 - staan meteen met conclusies klaar over de intenties en neigingen van anderen, zonder dat ze proberen daarover eerst duidelijkheid te krijgen;
 - slagen er niet in vaardigheden en ervaringen bij anderen te herkennen en daarvan gebruik te maken;
 - verspillen tijd en energie bij hun pogingen hun doelen te realiseren;
 - zijn wrokkig;
 - hebben een afkeer van vergaderingen en hebben altijd wel een reden om iets niet samen te doen.
- gunnen elkaar het voordeel van de twijfel voordat ze tot een negatieve gevolgtrekking komen;
 - nemen risico's bij het aanbieden van Feed Forward en hulp;
 - waarderen en benutten de vaardigheden en ervaringen van anderen;
 - steken tijd en energie in belangrijke zaken, niet in politieke spelletjes;
 - bieden verontschuldigen aan en accepteren die ook zonder aarzelen;
 - zien uit naar vergaderingen en andere gelegenheden om als groep te kunnen optreden.

Teams waarin het schort aan onderling vertrouwen verspillen enorm veel tijd en energie aan het managen van de gedragingen en interacties binnen de groep. De neiging bestaat dan om bang te zijn voor teamvergaderingen. Men weigert in zulke gevallen de risico's te nemen die verbonden zijn met het vragen of aanbieden van hulp. Dat leidt er weer toe dat de motivatie van dit soort teams doorgaans heel laag is en het personeelsverloop navenant hoog.

Hoe werkt een team aan vertrouwen? Helaas kan vertrouwen dat gebaseerd is op kwetsbaarheid niet snel tot stand worden gebracht. Daarvoor zijn gedeelde ervaringen nodig als het nakomen van afspraken, herhaaldelijk gebleken geloofwaardigheid en een wezenlijk begrip van de unieke eigenschappen van de teamleden. Door echter gebruik te maken van een ontwikkelingsgerichte benadering kan een team dit proces aanzienlijk versnellen en in relatief korte tijd vertrouwen opbouwen.

De rol van de leider

Het belangrijkste wat een leider kan doen ter bevordering van het onderlinge vertrouwen is zichzelf als eerste kwetsbaar opstellen. Hierbij dient een leider het risico te aanvaarden gezichtsverlies te lijden tegenover het team. Pas als je leiderschap neemt en voorbeeldgedrag laat zien rondom kwetsbaarheid zullen anderen het risico nemen. Ook is het van belang dat leidinggevendenden een omgeving creëren die kwetsbaarheid niet afstraft. Zelfs goedbedoelende teams kunnen vertrouwen ontmoedigen door het over en weer bestraffen van tekenen van zwakheid of mislukking. Ten slotte dienen de uitingen van kwetsbaarheid van de kant van een leider oprecht te zijn. Het moet geen spelletje of trucje zijn. Een van de beste manieren om het vertrouwen van een team te verliezen, is het veinzen van kwetsbaarheid teneinde de emoties van anderen te manipuleren.

Suggesties, oefeningen & werkvormen

Hieronder volgen een aantal interventies die behulpzaam kunnen zijn.

Persoonlijke geschiedenis.

In minder dan een uur kan een team een eerste stap zetten in de richting van het groei in onderling vertrouwen. Iedereen komt aan de beurt en teamleden kunnen bijvoorbeeld een korte lijst van vragen over zichzelf vooraf beantwoorden. De vragen hoeven niet speciaal gevoelige kwesties aan te roeren. Ze zouden betrekking kunnen hebben op: aantal broers en zusters, geboorteplaats, specifieke uitdagingen als kind, favoriete hobby's, eerste baan en de slechtste baan. Alleen al door het leveren van deze betrekkelijk onschuldige informatie krijgen teamleden een meer persoonlijke band met elkaar. Ze gaan elkaar zien als mensen met levensgeschiedenissen en interessante achtergronden. Dit bevordert de empathie en het wederzijdse begrip en ontmoedigt oneerlijke en onjuiste interpretaties van elkaars gedragingen. Het is verbazingwekkend te zien hoe weinig sommige teamleden van elkaar weten en hoe weinig informatie nodig is om een begin te maken met het afbreken van de barrières.

Personal story telling / Personal hero

Gelijksoortig aan de persoonlijke geschiedenis, maar nu met focus op een gebeurtenis in je leven waarin je jezelf een held kunt noemen. Beschrijf kracht en kwetsbaarheid op dat moment en wat je deed om een doorbraak te creëren in een situatie waarin je vastliep (ref. J. Campbell – De weg van de held)

Ontwikkelcirkel®

Voer het gesprek over teamontwikkeling op basis van de methodiek Ontwikkelcirkel® (ref. R. Vandamme). Neem als thema's Vertrouwen, Samenwerking, Veiligheid of Grenzen. Deze methodiek zorgt impliciet voor een ontwikkelingsgericht leerklimaat en een gevoel van veiligheid en saamhorigheid. De methodiek draagt bovendien ook bij aan ontwikkeling op alle andere lagen in het beschreven model!

Fysiek uitdagen & ervaringen delen

Outdoor teamactiviteiten lijken de afgelopen jaren hun glans verloren te hebben, maar dat is – mits de transfer van de ervaringen bewust wordt gedaan - onterecht. Veeleisende en creatieve activiteiten waarbij men elkaar dient te steunen en dient samen te werken hebben zeker effect.

Wat je ook inzet aan interventies, ze dienen aan te sluiten op de aansturingsfilosofie en gepaard te gaan met een regelmatige follow-up in het dagelijkse werk. Leg de verantwoordelijkheid van het bedenken van follow-up altijd in het team zelf neer.

Stap 2: Productief conflicten aangaan

Alle belangrijke, duurzame relaties hebben productieve conflicten nodig om te kunnen groeien. Dat geldt zowel voor het huwelijk als voor ouderschap en vriendschap. Het geldt zeker voor teams in het bedrijfsleven. Helaas zijn conflicten vaak taboe op het werk. Hoe hoger je in de hiërarchie komt, hoe vaker je ziet dat mensen onevenredig veel tijd en energie besteden aan pogingen juist die hartstochtelijke discussies te vermijden die essentieel zijn voor goed functionerende teams.

Het is belangrijk om een onderscheid te maken tussen aan de ene kant productieve, ideologische conflicten en aan de andere kant destructieve gevechten en politiek-strategische activiteiten. Ideologische conflicten blijven beperkt tot concepten en ideeën. Daarbij worden persoonlijke, malicieuze aanvallen vermeden. Deze conflicten kunnen echter sterk lijken op interpersoonlijke conflicten waarbij passies, emoties en frustraties een rol spelen. Een buitenstaander zou gemakkelijk kunnen denken dat sprake is van onproductieve onenigheid.

Teams die productieve conflicten aangaan, weten echter dat het enige doel daarvan is op de kortst mogelijke termijn de best mogelijke oplossing te bereiken. Ze bespreken problemen en lossen die ook sneller en vollediger op dan andere groepen. Uit verhitte debatten komen ze te voorschijn zonder dat er emotionele resten blijven hangen of schade is aangericht. Deze teams kenmerken zich juist door hun gretigheid en door de bereidheid om het volgende belangrijke probleem aan te pakken. Zonder wrijving geen glans!

Het is ironisch dat teams die ideologische conflicten vermijden dat vaak doen teneinde te verhinderen dat de gevoelens van individuele teamleden gekwetst worden. Dat leidt er vervolgens toe dat gevaarlijke spanningen worden opgeroepen. Wanneer teamleden niet openlijk debatteren en van mening verschillen over belangrijke ideeën, nemen ze vaak hun toevlucht tot achterbakse persoonlijke aanvallen die veel onplezieriger en schadelijker zijn dan welke verhitte discussie ook over echte problemen.

Het is evenzeer ironisch dat zoveel mensen conflicten vermijden uit naam van de efficiëntie. Gezonde conflicten besparen juist veel tijd. In tegenstelling tot het idee dat teams tijd en energie verspillen door te discussiëren, zijn het juist de groepen die conflicten vermijden die zichzelf ertoe veroordelen telkens naar problemen terug te keren omdat er geen oplossing wordt bereikt. Van teamleden wordt vaak gevraagd om problemen te laten rusten. Dat lijkt een eufemisme voor het vermijden van de behandeling van een belangrijke kwestie. Het enige resultaat is dat de kwestie de volgende vergadering weer op de agenda staat.

Teams die bang zijn voor conflicten	Teams die conflicten aangaan
<ul style="list-style-type: none">• hebben vervelende vergaderingen;	<ul style="list-style-type: none">• kunnen levendig en boeiend vergaderen;

- creëren situaties waarin achterbakse politiek en persoonlijke aanvallen gedijen;
- negeren controversiële onderwerpen die van doorslaggevend belang zijn voor het succes van het team;
- slagen er niet in om te profiteren van de standpunten en perspectieven van de teamleden;
- verspillen tijd en energie met het ophouden van de schijn en met interpersoonlijk risicomangement.
- boren de ideeën van alle teamleden aan en profiteren daarvan;
- lossen echte problemen snel op;
- beperken de politieke activiteiten;
- brengen kritieke onderwerpen ter tafel.

De rol van de leider

Een van de lastigste uitdagingen voor een leider bij het bevorderen van gezonde conflicten is de soms aanwezige wens teamleden in bescherming te nemen. Dit kan tot een vroegtijdig ingrijpen bij meningsverschillen leiden en verhindert daarmee dat de teamleden zelf de vaardigheid ontwikkelen met conflicten om te gaan. Dit heeft veel weg van ouders die hun kinderen te zeer beschermen tegen ruzies of onenigheid met broertjes en zusjes. In veel gevallen is het enige gevolg dat relaties onder druk komen te staan. De deelnemers wordt immers de mogelijkheid onthouden de benodigde vaardigheden zelf te ontwikkelen. Daardoor blijven ze uitkijken naar een oplossing - die echter nooit komt.

Vandaar dat het van doorslaggevend belang is dat teamleiders zich terughoudend opstellen wanneer hun mensen conflicten aangaan. Ze moeten het 'moedige gesprek' stimuleren tussen teamleden, hierin als coach optreden. Zo kunnen oplossingen tussen teamleden ontstaan, zonder dat de leider dit (onbedoeld) op procesniveau blokkeert, dan wel op inhoud oplossingen aandraagt en het eigenaarschap van het conflict naar zich toetrekt.

Dit kan een hele opgave zijn aangezien leiders vaak het gevoel hebben dat ze op de een of andere manier tekortschieten in hun werk als ze tijdens conflicten de controle over hun teams kwijt lijken te zijn.

Ten slotte is het van wezenlijk belang, hoe banaal het misschien ook klinkt, dat een leider zelf persoonlijk over het vermogen beschikt om het passende conflictgedrag te vertonen. Door zelf conflicten te vermijden als die noodzakelijk en productief zijn - iets wat veel managers doen - zal de leider van een team ervoor zorgen dat deze frustratie welig tiert.

Suggesties, oefeningen & werkvormen

Hieronder volgen een aantal interventies die behulpzaam kunnen zijn.

Herkaderen verschillen tussen teamleden

Hoe kan een team de vaardigheid en de bereidheid ontwikkelen om gezonde conflicten aan te gaan? De eerste stap is erkennen dat conflicten productief zijn en dat veel teams de neiging hebben conflicten te vermijden. Benadruk letterlijk "Onze verschillen zijn onze kracht in termen van teamwork!"

Zolang teamleden geloven dat conflicten niet noodzakelijk zijn, is er weinig kans dat conflicten zullen voorkomen. Naast de erkenning van het belang van conflicten, zijn er een paar eenvoudige manieren om conflicten gewoner en productiever te maken.

Ontwikkelcirkel

Zie beschrijving bij stap 1.

De Opgraver

Leden van teams die de neiging hebben conflicten te vermijden, krijgen van tijd tot tijd de opdracht van "opgraver van conflicten": iemand die de verholde conflicten binnen een team opspoort en aan het licht brengt. Soms kunnen teams een teamlid aanwijzen dat dan tijdens een bepaalde vergadering of discussie deze rol op zich neemt. Presenteer het conflict niet als probleem maar als kans om écht te ontwikkelen. Een positieve labeling van een tegenstelling in mening, visie of belang is het halve werk.

Wie is de Mol

Leden van teams krijgen van tijd tot tijd de geheime opdracht om conflicten te zaaien: iemand die op ontwikkelingsgerichte wijze de conflicten bespreekbaar en productief maakt krijgt een punt, degene die de Mol ontmaskerd uiteraard ook.

TKI - Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument

Een instrument dat specifiek verband houdt met conflicten is het Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, doorgaans aangeduid als het TKI. Het stelt teamleden in staat hun natuurlijke reacties in verband met conflicten te begrijpen, zodat ze beter kunnen bepalen welke benaderingen in verschillende situaties gepast zijn. Maak uiteraard van een inzicht een uitzicht; laat teamleden met elkaar de verschillen en de onderlinge overeenkomsten bespreken en wat dit betekent in de samenwerking. Specifiek in relatie tot actuele projecten of uitdagingen.

Stap 3: Betrokkenheid/commitment stimuleren

Binnen de context van teams is betrokkenheid een functie van twee zaken: duidelijkheid en steun. Goed functionerende teams nemen duidelijke beslissingen, en ze nemen die tijdig. Ze werken met complete instemming van alle teamleden, zelfs van diegenen die tegen het besluit hebben gestemd (consent). Aan het einde van de vergadering beseft iedereen dat geen enkel teamlid twijfelt over de vraag of de gemaakte keuzes moeten worden ondersteund.

Een team dat niet als eenheid optreedt	Een team dat als eenheid optreedt
<ul style="list-style-type: none"> • creëert onduidelijkheid binnen het team over de richting en de prioriteiten; • ziet kansen verdwijnen vanwege de niet-aflatende analyse en onnodige vertraging; • creëert gebrek aan vertrouwen en angst voor mislukkingen; • komt keer op keer op discussies en beslissingen terug; • moedigt kritiek achteraf onder de teamleden aan. 	<ul style="list-style-type: none"> • scheidt duidelijkheid over de richting en de prioriteiten; • verenigt het hele team rond gemeenschappelijke doelstellingen; • ontwikkelt het vermogen om van fouten te leren; • profiteert van kansen voordat de concurrentie dat doet; • handelt zonder aarzeling; • verandert zonder aarzeling of schuldgevoelens van richting.

De twee belangrijkste oorzaken van een gebrek aan betrokkenheid zijn het verlangen naar consensus en de behoefte aan zekerheid.

Consensus. Goed functionerende teams weten dat het gevaarlijk kan zijn naar consensus te zoeken. Ze weten dat en ook als volledige overeenstemming onmogelijk is, zijn er manieren om steun te verwerven. Ze begrijpen dat redelijke mensen niet per se hun zin hoeven te krijgen om zich toch achter een beslissing te scharen. Daarvoor is alleen nodig dat hun standpunten worden aangehoord en in de uiteindelijke besluitvorming meegewogen. Daardoor ontstaat de bereidheid samen verder te gaan, ongeacht de beslissing die uiteindelijk door de groep wordt genomen. En als er onverhoopt een impasse ontstaat, is het aan de leider om de impasse te doorbreken en in het uiterste geval de knoop door te hakken. Zonder daarmee het team afhankelijk te maken van besluiten van de leider.

Zekerheid. Goed functionerende teams zijn er trots op dat ze in staat zijn om zich achter beslissingen te stellen en zich te engageren met duidelijke actieplannen, zelfs als er weinig zekerheid bestaat over de juistheid van de beslissing. De reden is dat ze het aloude militaire gezegde begrijpen dat iedere beslissing beter is dan geen beslissing. Ze beseffen ook dat het beter is om een driest besluit te nemen en het mis te hebben en vervolgens zo nodig even driest van richting te veranderen - dan om te blijven praten.

Vergelijk dit eens met het gedrag van slecht functionerende teams die proberen zich in te dekken en stellen belangrijke beslissingen uit tot ze over genoeg gegevens beschikken. Ze willen er zeker van zijn het goede besluit te nemen. Hoe verstandig dit misschien soms lijkt, het kan gevaarlijk zijn. Het leidt tot verlamming en een gebrek aan vertrouwen binnen het team. Het is belangrijk te bedenken dat conflict de basis vormt van de bereidheid zich ook bij onvoldoende informatie te engageren. In veel gevallen beschikken teams over alle informatie die ze nodig hebben. Die gegevens blijven echter verborgen in

de geest van de teamleden in plaats van daar te worden uitgehaald door openhartige debatten. Pas wanneer iedereen zijn standpunten en perspectieven naar voren heeft gebracht, kan een team met en vanuit vertrouwen een beslissing nemen. Het team weet dat het de collectieve kennis van de hele groep heeft aangeboord. Het is een kwestie van voortbouwen op de eerste twee lagen in het model.

Of de behoefte aan consensus nu de oorzaak is of de behoefte aan zekerheid, men dient zich te realiseren dat een van de belangrijkste consequenties voor een team dat zich niet achter duidelijke beslissingen opstelt is dat er (on)bewust onoplosbare onenigheid bestaat. Meer dan een van de andere frustraties brengt deze gevaarlijke en blijvende effecten teweeg. Als een managementteam er niet in slaagt om steun te verwerven van alle teamleden - zelfs wanneer de meningsverschillen betrekkelijk klein zijn - zullen werknemers die aan deze managers rapporteren onvermijdelijk problemen ondervinden. Beleid en strategie zijn duidelijk niet in overeenstemming op verschillende afdelingen. Geschillen tussen managers hoog in de organisatie hebben effecten tot diep in de organisatie.

Rol van de leider

Meer dan welk ander teamlid ook moet de leider zich op zijn gemak voelen bij het vooruitzicht een besluit te nemen dat uiteindelijk 'verkeerd' kan zijn en bijgesteld moet worden. De leider dient de groep aan te kunnen sporen om de discussie rond problemen af te ronden en om zich te houden aan een plan of planning die de groep zelf heeft vastgesteld. Wat een leider niet moet doen is al te veel waardering uiten voor op zekerheid of consensus.

Suggesties, oefeningen & werkvormen

Hieronder volgen een aantal interventies die behulpzaam kunnen zijn.

Deadlines

Hoe simpel het ook lijkt, een van de beste instrumenten om commitment te realiseren, is het gebruik van duidelijke deadlines voor het nemen van beslissingen. Vervolgens dient men zich daar ook zonder meer aan te houden. De ergste vijand van een team dat vatbaar is voor deze frustratie is dubbelzinnigheid; een van de meest kritische factoren waarover duidelijkheid bereikt dient te worden, is de planning. Bovendien is het vaststellen van deadlines voorwaarde voor de planning van andere, eerder te nemen besluiten. Deze markeringspunten zijn zeker zo belangrijk als de uiteindelijke deadlines. Duidelijk wordt zo welke misverstanden er nog tussen de teamleden bestaan en daar kan vervolgens iets aan gedaan worden voordat de kosten te hoog oplopen.

De analyse van eventualiteiten en het worstcase scenario

Een team dat problemen ondervindt met het creëren van commitment, zou van tevoren plannen kunnen opstellen voor wat te doen bij eventualiteiten. Kunnen ze moeilijk tot een besluit komen dan zou het nog beter zijn als ze zich de slechtst mogelijke afloop

proberen voor te stellen. Dit leidt doorgaans tot het inperken van eventuele angsten. Ze leren immers dat de kosten van een onjuist besluit niet catastrofaal hoeven te zijn.

Blootstelling aan lage risico's

Ook dit is een belangrijke oefening voor een team dat problemen heeft met commitment. Het gaat er hierbij om vastbeslotenheid te demonstreren in situaties met betrekkelijk lage risico's. Als teams zichzelf dwingen om besluiten te nemen na grondige discussie, maar zonder veel analyse of onderzoek, komen ze doorgaans tot het besef dat de kwaliteit van de beslissing die ze hebben genomen beter was dan ze hadden gedacht. Teams merken dat, als men was overgegaan tot een langdurig en tijdrovend onderzoek, de beslissing niet veel anders zou zijn uitgevallen. Dat betekent niet dat onderzoek en analyse onnodig of onbelangrijk zijn. Het betekent wel dat teams die 'alles zeker willen weten' gebukt gaan onder de neiging veel te grondig onderzoek te doen.

Stap 4: Accountability (verantwoordelijkheid) vergroten

Iedereen heeft het over verantwoordelijkheid en het begrip lijkt deel van zijn waarde te zijn verloren. Het gebruik ervan is net zo overdadig als bijvoorbeeld bij kwaliteit, klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en zelfsturing. In verband met teamwork verwijst het echter specifiek naar de bereidheid van teamleden om collega's aan te spreken op prestaties of gedragingen die het team kunnen helpen of juist schaden.

In wezen betreft het hier de wil of onwil van teamleden om het sociale ongemak te verdragen dat samengaat met het aanspreken van een collega op zijn of haar gedrag. Ook speelt de meer algemene neiging een rol om lastige gesprekken te vermijden. Leden van goed functionerende teams overwinnen deze neiging van nature en zijn niet bang risico's te nemen.

Natuurlijk is dit makkelijker gezegd dan gedaan, zelfs als het gaat om teams met sterke onderlinge banden. Teamleden die nauw met elkaar samenwerken, aarzelen soms elkaar ter verantwoording te roepen juist vanwege de vrees een waardevolle persoonlijke relatie in gevaar te brengen. Ironisch genoeg leidt dit er alleen maar toe dat de relatie in kwaliteit afneemt. Teamleden gaan het elkaar kwalijk nemen dat ze niet aan de verwachtingen voldoen en dat ze toestaan dat de maatstaven worden uitgehold. Leden van goed functionerende teams verbeteren de onderlinge relaties door elkaar ter verantwoording te roepen. Op die manier laten ze zien dat ze elkaar respecteren en hoge verwachtingen koesteren omtrent elkaars prestaties.

Een team dat verantwoordelijkheid mijdt

- creëert wrok tussen teamleden met onderling verschillende prestatie maatstaven;
- moedigt middelmatigheid aan;

Teamleden die elkaar op hun verantwoordelijkheden aanspreken

- zorgen ervoor dat collega's die slecht presteren zich aangespoord voelen beter hun best te doen;

- mist deadlines en belangrijke afspraken;
- belast de teamleider onnodig aangezien hij de enige bron van discipline wordt.
- signaleren potentiële problemen snel door zonder aarzelen de benadering van een collega ter discussie te stellen;
- bevorderen dat collega's die dezelfde hoge maatstaven aanleggen elkaar respecteren;
- vermijden buitensporige bureaucratie in verband met prestatie management en corrigerende maatregelen.

Het mag misschien politiek incorrect klinken, maar het meest effectieve en efficiënte middel om hoge prestatie maatstaven van een team te handhaven, is groepsdruk. Een van de voordelen hiervan is de beperking van de behoefte aan een overdreven bureaucratie rond prestatie management en corrigerende maatregelen. Niets haalt het bij de vrees om gerespecteerde teamleden, die mensen motiveren hun prestaties te verbeteren, te laten vallen.

Rol van de leider

Een van de lastigste uitdagingen voor een leider die verantwoordelijkheid in zijn team wil introduceren, is het aanmoedigen en het laten functioneren van het team als het primaire podium van verantwoordelijkheid. In sommige gevallen creëren sterke leiders op een terloopse manier een verantwoordelijkheidsvacuüm binnen een team, waardoor ze zelf overblijven als de enige bron van discipline. Hierdoor ontstaat een situatie waarin teamleden ervan uitgaan dat het de leider is die anderen ter verantwoording roept. Daardoor houden ze zichzelf in, ook als ze zien dat er iets niet klopt.

Heeft een leider bij een team eenmaal een cultuur van verantwoordelijkheid geïntroduceerd, dan moet hij of zij ook bereid zijn, als het team zelf daarin faalt, te functioneren als de uiteindelijke scheidsrechter aangaande discipline. Als het goed is, komt dit maar zelden voor. Niettemin, het moet alle teamleden duidelijk zijn dat verantwoordelijkheid niet neerkomt op een consensusbenadering, maar op een gemeenschappelijke teamverantwoordelijkheid. Duidelijk moet ook zijn dat de leider van het team zo nodig niet zal aarzelen op te treden.

Suggesties, oefeningen & werkvormen

Hieronder volgen een aantal interventies die behulpzaam kunnen zijn.

De publicatie van de doelstellingen en maatstaven (dashboard)

Een goede manier om het teamleden gemakkelijker te maken elkaar ter verantwoording te roepen, is openbaar te maken wat het team dient te presteren, wie wat dient te doen en hoe iedereen zich dient te gedragen ten einde succes te boeken. De vijand van

verantwoordelijkheid is dubbelzinnigheid. Daarom blijft het belangrijk, zelfs wanneer een team een plan of een reeks gedragsmaatstaven heeft onderschreven, om aan die overeenstemming ruchtbaarheid te geven. Dat maakt het onmogelijk die gemakkelijk te negeren.

Eenvoudige, regelmatige voortgangsbesprekingen

Een beetje structuur kan mensen al flink op weg helpen acties te ondernemen waartoe ze anders niet zo snel zouden overgaan. Dat geldt zeker als het erop aankomt mensen Feed Forward te geven over hun gedrag of prestaties. Teamleden dienen regelmatig met elkaar te overleggen, hetzij verbaal hetzij schriftelijk, over hoe naar hun mening de teamleden functioneren ten opzichte van vastgestelde doelstellingen en maatstaven. Ervan uitgaande dat iedereen dat voor zichzelf zal doen, dus zonder duidelijke verwachtingen of structuur, komt neer op een uitnodiging voor het vermijden van verantwoordelijkheid.

FIT® - Functioneringsgesprekken In Teamverband

Voor het voeren van functioneringsgesprekken in teamverband is specifiek methodiek ontwikkeld door Valentijn Spit en Rudy Vandamme. Deze maakt het gesprek over het individueel functioneren onderdeel van het teamproces. Hierdoor ontstaat een klimaat van samen leren en ontwikkelen. Bovendien wint het team aan regie en controle op productiviteit en kwaliteit. Kortom: een vergroting van accountability van de individuele professionals en het team als geheel.

Teambeloningen

Door het verschuiven van de beloning van individuele prestaties naar teamprestaties, kan het team een cultuur van gezamenlijke verantwoordelijkheid creëren. Als een van de teamleden zijn of haar taken niet vervult zullen teamleden waarschijnlijk niet rustig afwachten tot de impact op de resultaten daadwerkelijk zichtbaar wordt, maar zal dialoog op gang komen.

Stap 5: Resultaten boeken

Een veelvoorkomende frustratie van professionals is de neiging van andere teamleden zich meer te richten op eigen belangen dan op de teamdoelstellingen. Een niet-aflatende concentratie op specifieke teamdoelen en duidelijk omschreven resultaten is een absolute noodzaak voor ieder team dat zichzelf op prestaties beoordeelt.

Bij resultaten dient overigens niet alleen gedacht te worden aan financiële maatstaven als winst, omzet of aandeelhoudersrendement, maar zeker ook in termen van toegevoegde waarde voor de klant, bijdrage aan organisatieontwikkeling/-cultuur of bijdrage aan maatschappelijke ontwikkeling.

Iedere organisatie legt een visie en missie vast, dat wat zij in een bepaalde periode wil bereiken, waar ze voor staat. Het zijn deze hogere doelen die, veel eerder dan de financiële cijfers, aangeven wat op lange maar ook op korte termijn behaald dient te

worden. De doelen die een team(manager) stelt als bijdrage aan de organisatiemissie biedt een betrouwbare focus.

Een team dat zich niet concentreert op de collectieve resultaten	Een team dat zich wel concentreert op de collectieve resultaten
<ul style="list-style-type: none">• stagneert en slaagt er niet in zich te ontwikkelen;• slaagt er zelden in de concurrentie achter zich te laten;• raakt prestatiegerichte werknemers kwijt;• moedigt teamleden aan zich te concentreren op de eigen loopbaan en individuele doelstellingen;• laat zich gemakkelijk afleiden.•	<ul style="list-style-type: none">• houdt prestatiegerichte werknemers vast;• minimaliseert individualistisch gedrag;• geniet van successen en lijdt onder mislukkingen;• profiteert van individuen die hun eigen doelstellingen/belangen ondergeschikt maken aan het teambelang;• zorgt ervoor niet te worden afgeleid.

Waar zou een team trouwens anders op gericht moeten zijn dan op de eigen missie, bijdrage aan het groter geheel waartoe ze behoort? De belangrijkste bedreigingen zijn focus op teamstatus en individuele status.

Teamstatus

Voor leden van bepaalde teams is het feit dat ze deel uitmaken van dat team al voldoende reden voor tevredenheid. Het bereiken van specifieke resultaten is voor hen wellicht wenselijk, het is hen echter geen grote opofferingen of ontberingen waard. Hoe ongevaarlijk dit ook mag lijken, veel teams worden het slachtoffer van de lokroep van de status. Teams geloven dat de verhevenheid van hun unieke organisatie-missie op zich al voldoende reden voor tevredenheid is. Teams van politieke groeperingen, liefdadigheidsinstellingen, universiteitsafdelingen en prestigieuze bedrijven zijn hier nogal eens gevoelig voor. Voor hen is ieder verband met hun specifieke organisatie al aanwijzing voor succes.

Individuele status

Dit verwijst naar de neiging van mensen zich ten koste van hun team te concentreren op het verbeteren van hun eigen positie of hun carrièrevooruitzichten. Hoewel mensen een aangeboren neiging hebben tot zelfbehoud dient een functioneel team ervoor te zorgen dat de collectieve resultaten van de groep voorrang hebben boven de individuele doelstellingen van de teamleden.

Het is belangrijk op te merken dat veel teamleden zich simpelweg niet concentreren op de teamresultaten. Ze doen er niet alles aan hun bijdrage te leveren en zijn daar tevreden mee.

Rol van de leider

Misschien nog wel meer dan bij een van de andere frustraties moet de leider voorop gaan bij het centraal stellen van en focussen op de resultaten. Als teamleden merken dat hun leider iets anders meer waardeert, zullen ze dat opvatten als de toestemming hetzelfde te doen. Teamleiders dienen onzelfzuchtig en objectief te zijn en beloning en waardering te geven aan teamleden die werkelijk bijdragen aan het realiseren van de groepsdoelstellingen.

Suggesties, oefeningen & werkvormen

Hieronder volgen een aantal interventies die behulpzaam kunnen zijn.

Teamjaarplan

Laat het team zelf het jaarplan schrijven op hoofdlijn. Er zijn methodieken genoeg die dit proces faciliteren, zoals de metaplanmethode.

Het samen vastleggen van doelen en speerpunten, waarbij de teamleider het team uitdaagt daarin samen 'Stretching' te zijn, zorgt voor gezamenlijke focus, uitdaging en commitment. Het regelmatig monitoren van de plannen hoort daar ook bij.

Dynamische jaarplanning

Een dynamische jaarplanning houdt in dat het team gedurende het jaar op elk moment nieuwe doelen kan formuleren en/of projecten kan starten. Doelen en projecten die juist op dat moment relevant zijn voor de klant of het team zelf. Ook het wegstrepen van doelen of staken van projecten behoort tot de mogelijkheden, wanneer deze de klant of het team niet meer dienen.

Openbaarmaking van resultaten (dashboard) en vieren van teamsuccessen

Voor de meeste teams is het nuttig in het openbaar uitspraken te doen over de gewenste en behaalde successen. Teams die bereid zijn om zich publiekelijk vast te leggen op bepaalde doelstellingen, werken waarschijnlijk hartstochtelijker voor het bereiken van die resultaten. Teams die zeggen dat ze hun best wel zullen doen, bereiden zich subtiel - om niet te zeggen doelbewust - voor op een mislukking.

Resultaatafhankelijke beloningen

Een effectieve manier om ervoor te zorgen dat teamleden zich concentreren op de resultaten, is het verbinden van een teambeloning aan het bereiken van resultaten. Het gaat niet alleen om financiële prikkels maar beloningen in elke denkbare vorm.

Overigens, sluit bij uitblijvende resultaten een beloning voor inzet niet uit, omdat soms het bereiken van meetbare resultaten en deliverables niet het enige is dat belangrijk is.

Achtergronden, literatuur en inspiratie

- De 5 frustraties van Teamwork (Patrick Lencioni)
- The speed of trust (Steven Covey)

- Het ontwikkelingsgericht coachen van teams met de ontwikkelcirkel als handvat (Rudy Vandamme)
- FIT in een notendop (Vandamme, Spit)
- De weg van de Held (Joseph Campbell)
- Personal Storytelling (Gallo)

Instrument - Teamonderzoek

Het kan interessant zijn om je eigen team tegen het licht te houden en na te gaan op welke punten verbeteringen mogelijk zijn.

De onderstaande vragenlijst kan je helpen te onderzoeken of je team kwetsbaar is. Laat alle leden van je team de vragenlijst invullen. Geef daarbij aan in welke mate de uitspraken van toepassing zijn op het team.

- meestal
- soms
- zelden

Bespreek vervolgens de vragen, de overeenkomsten en de verschillen tussen de antwoorden van teamleden. Stel op basis daarvan vast welke implicaties dit heeft voor het team en de samenwerking.

1. De teamleden zijn gepassioneerd en nemen bij zakelijke besprekingen geen blad voor de mond.
2. Teamleden spreken elkaar aan op tekortkomingen en onproductieve gedragingen.
3. Teamleden weten waar hun collega's aan werken en welke positieve bijdrage zij leveren aan het team.
4. Teamleden verontschuldigen zich snel en oprecht tegenover elkaar wanneer zij iets zeggen of doen dat ongepast is of het team kan schaden.
5. Omwille van het teambelang zijn teamleden bereid op hun afdelingen of de terreinen waarop zij deskundig zijn offers te brengen in termen van budgetten, zeggenschap of het aantal personeelsleden.
6. Teamleden geven openlijk hun zwakheden en fouten toe.
7. Teamvergaderingen zijn fascinerend en niet vervelend.
8. Als teamleden vergaderingen verlaten, vertrouwen zij erop dat collega's zich zonder voorbehoud zullen scharen achter de besluiten waarover overeenstemming wordt bereikt, ook als er aanvankelijk onenigheid heerste.
9. Het niet-realiseren van teamdoelstellingen heeft grote invloed op de motivatie.
10. Tijdens teambijeenkomsten worden de belangrijkste en lastigste kwesties aan de orde gesteld.
11. Teamleden maken zich grote zorgen over het vooruitzicht hun collega's af te vallen.
12. Teamleden weten iets van elkaars persoonlijke leven en spreken daar onderling gemakkelijk over.
13. De teamleden beëindigen discussies met heldere en specifieke oplossingen en met plannen van aanpak.
14. De teamleden dagen elkaar uit aangaande plannen en benaderingen.
15. Teamleden zoeken niet gretig naar krediet voor hun eigen bijdragen, maar geven dat wel snel aan anderen.