

# Reader Professional Skills

## Werken in teams

*In deze reader wordt de theorie die je nodig hebt bij de lessen over teamwerk weergegeven. Ga je studeren voor de toets? Vraag je docent wat je wel en niet moet leren.*

*Tip: ook de dia's uit de lessen kunnen behulpzaam zijn bij het studeren.*

Academie IT en Mediadesign

HBO-ICT

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Arnhem, januari 2020

Samenstelling: Team Professional Skills

## Inhoudsopgave

1	Goed teamwerk .....	2
1.1	Vertrouwen .....	3
1.2	Conflicten .....	3
1.3	Betrokkenheid .....	3
1.4	Verantwoordelijkheid .....	3
1.5	Resultaten .....	4
1.6	Relatie met skillsonderwerpen .....	4
2	Fasen in teamontwikkeling .....	5
2.1	Teamvorming: Project Start Up .....	6
2.2	Relatie met skillsonderwerpen .....	7
	Bronnen .....	7
	Bijlage 1: De 5 frustraties van teamwork .....	8
	Bijlage 2: De Collectieve intake .....	8

## 1 Goed teamwerk

Iedereen die wel eens lekker heeft samengewerkt weet het: eventuele problemen onderweg worden makkelijk overwonnen en het resultaat komt er 'als vanzelf'. Niets is natuurlijk minder waar. Het is een hele kunst om een team goed te laten functioneren. Het verschil is alleen dat 'teams die 'vanzelf' goed functioneren een aantal zaken 'gewoon' goed doen, terwijl andere teams daarvoor meer moeite moeten doen. Dit hoofdstuk gaat over de voorwaarden voor goed teamwork, of, omgekeerd: de frustraties die kunnen optreden als teams niet goed functioneren.

We gebruiken hiervoor het model over teamfrustraties van Patrick Lencioni. In bijlage 1 vind je een nadere uitleg van dat model en vind je per trede in de piramide suggesties voor het voorkomen van de frustraties. In deze reader leggen we de koppeling van het model met andere theorie over samenwerken en communiceren waar je bij AIM les hebt gekregen, of nog gaat krijgen.

## 1.1 Vertrouwen

De best functionerende teams zijn in staat elkaar kritisch tegemoet te treden, zonder dat tot persoonlijke conflicten leidt. Dat betekent dat de teamleden de kunst van het feedback geven en ontvangen (KOET en GEIN zie zo nodig reader feedback geven en ontvangen) goed beheersen. Daarnaast hebben ze hebben de neiging om ANNA (zie zo nodig reader gesprekstechnieken) thuis te laten waardoor ze onvoldoende argwanend zijn: Het is niet altijd verstandig om iemand altijd op zijn mooie ogen te geloven. Tenslotte zie je in teams zonder vertrouwen vaak langdradige vergaderingen 'die nergens over gaan'. Het lijkt dan wel alsof er vergaderd wordt om het vergaderen (zie reader gesprekstechnieken, onderdeel vergaderen)

## 1.2. Conflicten

Aansluitend op het vorige hoofdstuk ligt het voor dat hand dat goed functionerende teams in staat zijn de conflicten die noodzakelijk zijn om verder te komen daar ook voor benutten. Over hoe je conflicten herkent en er mee om kunt gaan is de reader conflicthantering geschreven.

## 1.3. Betrokkenheid

Lencioni (2016) stelt: om goed betrokken te kunnen zijn moet er sprake zijn van duidelijkheid en steun. Duidelijkheid wordt verkregen door het nemen van heldere, gedragen besluiten. Het zal niet verrassen dat je voor meer informatie hierover te rade moet gaan bij de reader Besluitvorming.

Ook de reader gespreksvoering-vergaderen waarin wordt beschreven hoe je notuleert en besluiten goed vastlegt is relevante achtergrondinformatie.

## 1.4 Verantwoordelijkheid

Als je een helder besluit hebt genomen ben je er nog niet. Een besluit wordt pas effectief als iemand 'er verantwoordelijkheid voor neemt. Een veel voorkomende fout is dat er een besluit wordt genomen dat als volgt klinkt: 'ja, laten *WE* dat doen' Maar *WE* is niemand! Het gevolg hiervan is dat iedereen kan gaan zitten wachten dat een ander wel iets zal gaan doen. Vriendelijk gezegd: Dat leidt niet per se tot actie.

Dus: na het nemen van een besluit moet worden vastgesteld wie ervoor gaat zorgen/gaan zorgen dat het ook gerealiseerd wordt. Daarvoor gebruik je 5x W 1xH (Wie-Wat-Waar-Wanneer-Waarom- Hoe).

Het doet er daarbij niet toe of het besluit en de gemaakte afspraak formeel worden vastgelegd. Of dat nodig is, besluit (!) je per besluit en actie, want het is natuurlijk niet de bedoeling dat de meeste tijd van een team wordt besteed aan het op orde houden van de actiepuntenlijst.

In teams die elkaar meer vertrouwen hoeft –uiteraard- minder te worden vastgelegd.

Een voorbeeld:

Je overlegt samen met een of twee teagenoten mondeling over een taak, en jullie komen er achter dat jullie informatie van een externe partij nodig hebben om goed verder te kunnen. Er is voldoende draagvlak voor dit besluit: jullie zijn het roerend met elkaar eens. Maar toch kan het nog makkelijk fout gaan als je het gesprek eindigt met 'ja, laten *WE* dat doen'. Gevolg kan heel goed zijn dat de één denkt dat de ander het zal navragen, en de ander dat de één dat zal doen. Na het nemen van een besluit moet je dus altijd nog een concrete afspraak maken: wie gaat die informatie 'halen'? En wanneer?. Het actiepunt behorende bij bovenstaand voorbeeld zou beter kunnen luiden: "Mo (Wie) vraagt uiterlijk morgen (Wanneer) bij Henk (Waar) na of de datum inderdaad moet worden getoond in de dashboards (Wat) en koppelt dit terug naar het hele team zodat alle dashboards straks een datum hebben (Waarom). Ook vraag je je met elkaar af of het nodig is dit besluit en de bijbehorende actie

Wellicht ten overvloede wijzen we je erop dat 'ja laten *WE* dat doen' ook in vergaderingen vaak voorkomt. Als het goed is er dan iemand in het team zo wakker om naar de concrete afspraak te vragen.

Het zal duidelijk zijn: als je duidelijke afspraken hebt gemaakt (mensen hebben verantwoordelijkheid genomen), is het ook niet zo moeilijk iemand ergens op aan te spreken (feedback te geven).

## 1.5 Resultaten

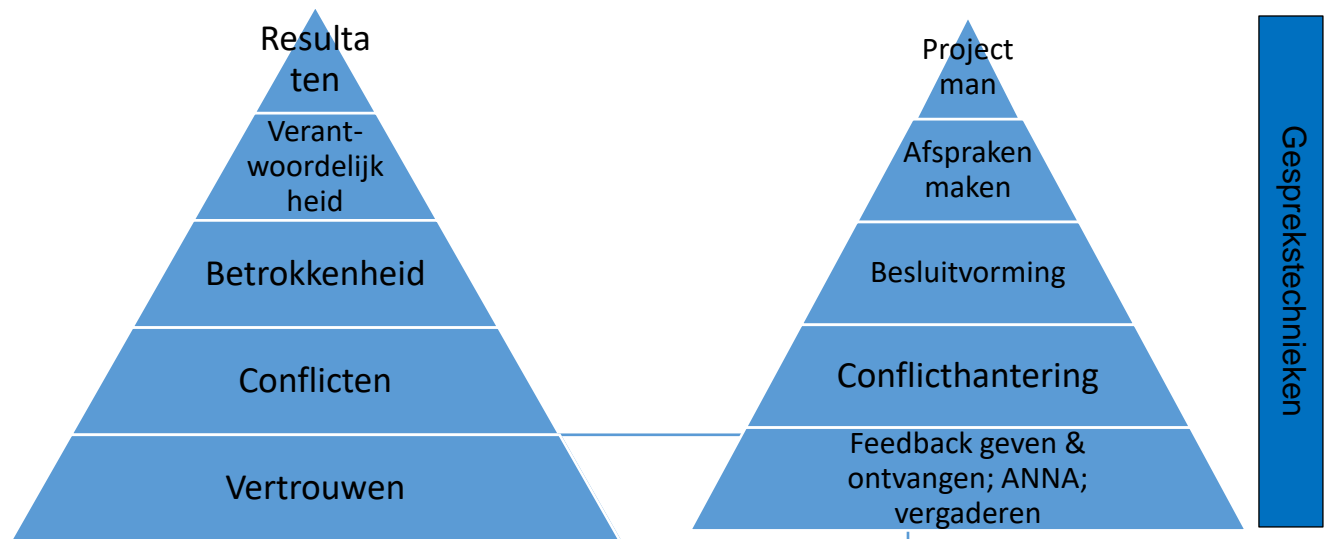
Ieder team werkt toe naar het behalen van concrete resultaten. Wat er voor nodig is om dit helder te krijgen heb je geleerd op basis van de Toelichting op het Plan van Aanpak en de reader projectmanagement.

## 1.6 Relatie met skillsonderwerpen

Het spreekt voor zich gesprekstechnieken (zie de betreffende reader) op alle niveaus worden ingezet om zaken helder te krijgen.

Als je de stof die je bij AIM hebt gekregen 'plot' op de modellen van Lencioni en Tuckman (zie figuur 1 en 2), zie je dat je nu alle kennis hebt om te herkennen wat er aan de hand is in je team, en je hebt een theoretische basis om te handelen. Nu komt het aan op 'doen'. En dat is lang niet altijd makkelijk....

Daarvoor heb je nodig. Projectervaring en de bereidheid om je ten bate van een gedefinieerd resultaat aan te passen aan wat nodig is. Als je vervolgens reflecteert op je eigen handelen en dat van anderen, levert je dat steeds meer zelf- en mensenkennis op. Op school heb je de eerste ICT-projectervaring opgedaan in het i-project. Na een aantal projecten in de hoofdfase, en je stage zul klaar zijn voor het doelgericht werken in een team in de beroepspraktijk.



*Figuur 1: De frustraties van teamwork en de onderwerpen van professional skills bij AIM*

## 2 Fasen in teamontwikkeling

Bruce Tuckman (1965) deed onderzoek naar teamontwikkeling in kleine teams en ontdekte dat je daarin fasen kunt herkennen: het groepsgedrag verandert naarmate de groep (en in ons geval: het project) het project vordert. In onderstaande tabel zie je die fasen, met een beschrijving en hun observeerbare kenmerken. Dit is een zogenaamd descriptief model. Dat wil zeggen dat het model geen zekerheid geeft hoe een project zal verlopen, maar dat je het kunt gebruiken om te observeren wat er aan de hand is.

Ieder team kan op ieder moment terugvallen of vooruitgaan naar een andere fase. Zo gaat een team altijd naar de Formingfase als er een nieuw teamlid wordt toegevoegd, en zijn Norming en Performing nogal eens cyclisch te zien. Uiteraard wordt een team altijd in de Adjourningfase ontbonden.

Fase	Beschrijving	Observeerbaar gedrag
1. Forming	Oriëntatie op de taak	<ul style="list-style-type: none"> <li>- weifelende deelnemers</li> <li>- beleefde communicatie</li> <li>- bezorgdheid over de groepsdoelen</li> <li>- een actieve leider</li> <li>- meegaande leden</li> </ul>
2. Storming	Emotionele reacties op taakverzoeken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kritiek op ideeën</li> <li>- matige aandacht</li> <li>- conflicten</li> <li>- polarisatie en coalitievorming</li> </ul>
3. Norming	Ontwikkeling van groepscohesie en –gevoel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- overeenkomen van afspraken</li> <li>- helderheid over rollen</li> <li>- toegenomen wij-gevoel</li> </ul>
4. Performing	Flexibele en functionele relaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- besluitvormingsgericht</li> <li>- probleemoplossingsgericht</li> <li>- wederzijdse samenwerking</li> <li>- productiegericht</li> </ul>
5. Adjourning	Ontbinding van de groep	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ontbinding, terugtrekking</li> <li>- toegenomen onafhankelijkheid</li> </ul>

*Figuur 2 Fasen van Tuckman en observeerbaar gedrag. Naar: De ontwikkeling van een groep volgens de theorie van Tuckman (sd) en Tuckman (1965)*

## 2.1 Teamvorming: Project Start Up

Vertaald naar projecten start is de Project Start Up (PSU) erop gericht om de eerste drie fasen van Tuckman gestructureerd te doorlopen, en zo snel mogelijk te kunnen 'Performen'. Het idee erachter is je een goede basis voor teamfunctioneren legt als je voldoende tijd besteedt aan kennismaken met elkaar (team en stakeholders) en helderheid verkrijgen over de opdracht en de aanpak daarvan. Het motto van de PSU is dan ook: 'bezint eer gij begint'. Resultaat van de PSU is een Plan van Aanpak (dat je op school uiteraard maakt aan de hand van de actuele versie van de Toelichting op het Plan van Aanpak).

Een PSU is een proces. Dat betekent dat je er tijd voor moet inplannen. In de PSU-periode vinden tenminste de volgende activiteiten plaats (niet noodzakelijk in deze volgorde, soms kunnen zaken eerder of later, of parallel worden uitgevoerd):

- Kennismaken met elkaar. Ga daarin verder dan vragen: "waar kom je vandaan, en welke kennis breng je mee?". Bespreek (in de schoolcontext) tenminste kernkwaliteiten, ieders motivatie voor het project, en leerdoelen. Leg de resultaten hiervan vast in een bijlage bij het PvA.
- Spreken met de opdrachtgever over de opdracht. Bereid dit gesprek voor door je met het team een beeld te vormen van de opdracht. Dit zorgt ervoor dat je beter beslagen ten ijs komt in het gesprek. Zelfs als blijkt dat jullie (deels) een verkeerd beeld in je hoofd hadden, zul je zien dat het

gesprek beter is dan als je dat niet had gedaan. Kortom: durf op dit moment in het project 'verkeerd te gokken'. Lees voor meer informatie Bijlage 2 over de Collectieve intake.

- Vertalen van het gesprek met de opdrachtgever naar een Projectdefinitie (H 1 t/m 5 in het plan van aanpak).
- Terugkoppelen met de opdrachtgever of jullie beeld correct (genoeg) is
- Vertalen het resultaat van de opdrachtgever met behulp van een Work Breakdown Structure (WBS) naar deelproducten en bepalen kwaliteit daarvan (H6 plan van aanpak)
- Maken van afspraken over jullie aanpak:
  - o wie neemt welke rol (H8 PvA)
  - o hoe gaan jullie kwaliteit bewaken (H6 PvA)
  - o hoe ziet de planning eruit (H9 PvA)
  - o wat zijn jullie onderlinge werkafspraken (H8 PvA)
  - o wat zijn afspraken met begeleiders op school, de opdrachtgever, en eventuele andere stakeholders? (H 8 PvA)
- Bepalen risico's van het project (H10 PvA)
- Reviewrondes die ervoor zorgen dat het Plan van Aanpak een geheel wordt.

## 2.2 Relatie met skillsonderwerpen

Net als met het model van Lencioni kunnen we voor het model van Tuckman ook vaststellen welke professional skillstheorie waar thuishoort. De resultaten daarvan vind je in figuur 3. Gesprekstechnieken, werken in teams en vergaderen zijn uiteraard fase-onafhankelijk.

Fase	Professional Skillsonderwerpen	
Forming	Project Start Up	Gesprekstechnieken Werken in teams Vergaderen
Storming	Conflicthantering	
Norming	Besluitvorming Afspraken maken	
Performing	Projectmanagement	

Figuur 3: de fasen van Tuckman en de onderwerpen van professional skills bij AIM

## Bronnen

Bos, J., & Harting, E. (2013). *Projectmatig Creëren Compact*. Schiedam: Scriptum.

*De ontwikkeling van een groep volgens de theorie van Tuckman.* (sd). Opgeroepen op 01 15, 2020, van Groepsdynamiek: <http://groepsdynamiek.nl/tuckmansstages.html>

Lencioni, P. (2016). *De 5 frustraties van teamwork- Hoe je ervoor zorgt dat het samenwerken leuk blijft* (26 ed.). Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij: Business Contact.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-99.

Bijlage 1: De 5 frustraties van teamwork

Bijlage 2: De Collectieve intake



## SAMENVATTING VAN HET MODEL

**M**ijn ervaringen met ceo's en hun teams hebben me twee dingen geleerd. Ten eerste dat echt teamwork voor de meeste organisaties nog net zo ongrijpbaar is als vroeger. Ten tweede dat organisaties er niet in slagen om echt teamwork van de grond te krijgen, aangezien ze ongemerkt slachtoffer worden van een vijftal voor de hand liggende maar gevaarlijke valkuilen. Dat noem ik de vijf frustraties van teamwork.

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 al een gevaar voor het goed functioneren van een team. Een globale samenvatting van deze frustraties, samen met het model dat zij vormen, moet dit duidelijk maken.



1. De eerste frustratie is de *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. Het onvermogen om vertrouwen te creëren is schadelijk aangezien het de toon zet voor de tweede kwaal: *angst voor conflicten*. 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. De afwezigheid van gezonde 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, hoewel ze misschien tijdens vergaderingen instemming veinzen.
4. Door dit gebrek aan echte betrokkenheid en engagement gaan teamleden het nemen van *verantwoordelijkheid mijden*. Dat is de vierde frustratie. 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. Door van elkaar geen verantwoording te vragen, wordt een omgeving gecreëerd waarin de vijfde frustratie kan ontstaan. *Te weinig aandacht voor resultaten* 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.

Net als bij een ketting met een kapotte schakel gaat het teamwork achteruit als ook maar één enkele frustratie zich kan ontwikkelen.

Dit model kan ook begrepen worden door een meer positieve benadering vanuit tegenovergestelde richting. Bedenk hoe leden van echt samenhangende teams zich opstellen:

1. Ze vertrouwen elkaar.
2. Ze gaan openlijk de strijd aan over ideeën.
3. Ze steunen besluiten en actieplannen.
4. Ze spreken elkaar aan op het realiseren van overeengekomen activiteiten.
5. Ze concentreren zich op het bereiken van collectieve resultaten.

Lijkt dit eenvoudig? Het is ook eenvoudig. In ieder geval in theorie. In de praktijk is het echter buitengewoon moeilijk. Er is een mate van concentratie en vasthoudendheid nodig die maar weinig teams kunnen opbrengen.

Alvorens op de verschillende frustraties afzonderlijk in te gaan en wegen te vinden om hen weg te werken, kan het handig zijn om je eigen team tegen het licht te houden en na te gaan op welke punten binnen jouw organisatie verbeteringen mogelijk zijn.

## FRUSTRATIE I: GEBREK AAN VERTROUWEN

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.

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.

Deze omschrijving verschilt van de standaardomschrijving van vertrouwen. Daarin staat de vaardigheid centraal om iemands gedrag te voorspellen op basis van vroegere ervaringen. Zo zou men er bijvoorbeeld op mogen vertrouwen dat een bepaald teamlid kwalitatief goed werk zal leveren omdat hij dat in het verleden ook altijd heeft gedaan.

Hoe wenselijk dit ook is, het is niet genoeg voor het soort vertrouwen dat kenmerkend is voor een goed functionerend team. Daarvoor 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 die ik bedoel verwijst naar zwakheden, gebrekkige vaardigheden, tekortkomingen op sociaal vlak, fouten en verzoeken om hulp.

Dit mag misschien soft klinken, maar 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; de noodzaak strategisch of politiek met elkaar om te gaan ontbreekt.

Het is moeilijk om deze op kwetsbaarheid gebaseerde vorm van vertrouwen te bereiken. In de loop van hun opleiding en loopbaan leren de meeste mensen om competitief met hun gelijken om te gaan en de eigen reputatie te beschermen. Het is voor hen een uitdaging om zich van die gewoonten te ontdoen ter wille van het welzijn van het team. Toch is dat precies wat nodig is.

Wanneer men hierin niet slaagt, brengt dat hoge kosten met zich mee. 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.

#### **SUGGESTIES VOOR HET TEGENGAAN VAN FRUSTRATIE 1**

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 specifieke benadering kan een team dit proces aanzienlijk versnellen en in relatief korte tijd vertrouwen opbouwen. Hier volgen een paar instrumenten die daarbij behulpzaam kunnen zijn.

*Oefenen met persoonlijke geschiedenissen.* In minder dan een uur kan een team een eerste stap zetten in de richting van het kweken van vertrouwen. Deze oefening brengt weinig risico's met zich mee. Nodig is alleen dat tijdens een vergadering iedereen aan de beurt komt en dat de teamleden een korte lijst van vragen over zichzelf 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. (Minimaal benodigde tijd: 30 minuten.)

#### *Leden van teams waarin het aan vertrouwen ontbreekt*

- verbergen zwakheden en fouten voor elkaar;
- aarzelen bij het vragen van hulp of het geven van opbouwende feedback;
- 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.

#### *Leden van teams waarin vertrouwen heerst*

- 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;

- gunnen elkaar het voordeel van de twijfel voordat ze tot een negatieve gevolgtrekking komen;
- nemen risico's bij het aanbieden van feedback en hulp;
- waarderen en benutten de vaardigheden en ervaringen van anderen;
- steken tijd en energie in belangrijke zaken, niet in politieke spelletjes;
- bieden verontschuldiging aan en accepteren die ook zonder aarzelen;
- zien uit naar vergaderingen en andere gelegenheden om als groep te kunnen optreden.

*Oefeningen betreffende teameffectiviteit.* Deze oefening is veeleisender en relevanter dan de vorige, maar kan ook meer risico's met zich meebrengen. Het vraagt van de teamleden dat ze vaststellen wat de belangrijkste bijdrage is van elke collega aan het team. Ook moet worden bepaald op welk punt een collega iets dient te verbeteren of weg te werken ter wille van het teambelang. Daarna komen alle teamleden met reacties waarbij ze zich op één persoon tegelijk concentreren. Meestal is de teamleider het eerst aan de beurt.

Hoewel deze oefening op het eerste gezicht misschien nogal indringend en gevaarlijk lijkt, kan ze opvallend nuttig zijn. Het is opmerkelijk hoeveel zinnige en bruikbare informatie in ongeveer een uur op tafel kan komen. Wil deze oefening vruchten afwerpen, dan is zeker een bepaalde mate van vertrouwen nodig. Toch kan ook een betrekkelijk slecht functionerend team deze oefening zonder al te veel stress tot een goed einde brengen. (Minimaal benodigde tijd: 60 minuten.)

*Profielen van persoonlijkheid en gedragsvoorkeuren.* Een van de meest effectieve en blijvend werkzame instrumenten voor het opbouwen van vertrouwen binnen een team zijn profielen van gedragsvoorkeuren en persoonlijkheidstypen. Deze bevorderen het

afbreken van barrières doordat mensen in staat worden gesteld elkaar beter te begrijpen en met elkaar mee te voelen.

Het beste instrument naar mijn mening is de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Soms geeft men de voorkeur aan andere instrumenten. Meestal is het doel van deze instrumenten praktische en wetenschappelijk valide beschrijvingen van het denken, spreken en handelen van de verschillende teamleden te bieden. Voordelen van instrumenten als de MBTI zijn hun objectieve karakter (hoewel ze wezenlijk van elkaar verschillen, is het ene type niet beter dan het andere), het feit dat ze gebaseerd zijn op onderzoek (en niet op astrologie of new age) en de mate waarin de deelnemers zelf invloed hebben op het vaststellen van hun eigen type (ze krijgen niet domweg een computeruitdraai of testscore die hun type bepaalt). Veel van deze testen kunnen alleen door een gecertificeerde consultant worden afgenomen. Dat is belangrijk; het garandeert dat er geen misbruik wordt gemaakt van de uitkomsten. (Minimaal benodigde tijd: 4 uur.)

*360-graden feedback.* Deze instrumenten zijn de afgelopen twintig jaar populair geworden. Ze kunnen voor een team belangrijke resultaten opleveren. Ze brengen meer risico's met zich mee dan de eerder besproken instrumenten en oefeningen aangezien van collega's gevraagd wordt specifieke oordelen te vellen en constructieve kritiek te uiten. Wil een dergelijk programma iets opleveren dan is het naar mijn mening van het grootste belang het volledig los te maken van beloningskwesties en de officiële evaluatie van prestaties. Het programma is bedoeld als leermiddel, als een techniek die werknemers in staat stelt om zonder angst voor repercussies vast te stellen wat hun sterke en zwakke punten zijn. Zelfs een zwak verband met de officiële evaluatie van prestaties of beloning kan dit instrument al gevaarlijke politieke ondertonen geven.

*Oefeningen met teamervaringen.* Klimcursussen en andere teamactiviteiten lijken de afgelopen tien jaar iets van hun glans verloren te hebben. Dat is terecht. Toch zijn er nog altijd veel teams die daardoor hopen het onderlinge vertrouwen te bevorderen. Veel-

eisende en creatieve activiteiten buitenshuis, waarbij men elkaar dient te steunen en dient samen te werken, hebben zeker bepaalde voordelen. Toch vertalen de pluspunten zich niet altijd rechtstreeks naar het werk. Als hiermee rekening wordt gehouden, kunnen de hier bedoelde teamoefeningen zeker een waardevolle bijdrage leveren aan het teamwork. Voorwaarde is wel dat ze gedragen worden door meer relevante en fundamentele processen.

Hoewel al deze instrumenten en oefeningen een significant kortetermijneffect kunnen hebben op het vermogen van een team vertrouwen te ontwikkelen, dienden ze vergezeld te gaan van een regelmatige follow-up tijdens het dagelijkse werk. De gebieden waarop individuen zich ontwikkelen, dienen in de gaten te worden gehouden om te garanderen dat de vooruitgang niet weer verloren gaat. Zelfs bij een sterk team – en misschien wel juist daar – kan atrofie leiden tot een ondermijning van het vertrouwen.

#### **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: dan kunnen zijn ondergeschikten het risico ook nemen. Nog belangrijker is het dat teamleiders 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 teamleider oprecht te zijn. Het moet geen spelletje worden. 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.

#### **VERBAND MET FRUSTRATIE 2**

Wat heeft dit allemaal te maken met de volgende frustratie, de angst voor conflicten? Door vertrouwen te ontwikkelen maakt een team conflicten mogelijk. De teamleden zullen niet aarzelen harts-tochtelijke 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.

## FRUSTRATIE 2: DE ANGST VOOR CONFLICTEN

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 het bedrijfsleven.

Helaas zijn conflicten vaak taboe. Zeker op het werk is dat zo. 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.

Het is ironisch dat teams die ideologische conflicten vermijden dat vaak doen teneinde te verhinderen dat de gevoelens van indivi-

duële 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.

### SUGGESTIES VOOR HET TEGENGAAN VAN FRUSTRATIE 2

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.

#### *Teams die bang zijn voor conflicten*

- hebben vervelende vergaderingen;
- 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 risicomanagement.

*Teams die conflicten aangaan*

- kunnen levendig en boeiend vergaderen;
- boren de ideeën van alle teamleden aan en profiteren daarvan;
- lossen echte problemen snel op;
- beperken de politieke activiteiten;
- brengen kritieke onderwerpen ter tafel.

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.

*Opgraven.* Leden van teams die de neiging hebben conflicten te vermijden, moeten van tijd tot tijd de rol op zich nemen van een opgraver van conflicten: iemand die de verholde conflicten binnen een team opspoorst en aan het licht brengt. Zij dienen te beschikken over voldoende moed en vertrouwen om gevoelige kwesties aan de orde te stellen en om teamleden te dwingen daarmee aan de slag te gaan. Dit vereist een zekere mate van objectiviteit tijdens vergaderingen en de bereidheid om het conflict net zo lang aan te gaan tot het uit de wereld is. Soms kunnen teams een teamlid aanwijzen dat dan tijdens een bepaalde vergadering of discussie deze rol op zich neemt.

*Vinger aan de pols.* Tijdens het speuren naar conflicten dienen teamleden elkaar aan te sporen zich niet terug te trekken uit gezonde discussies. Een eenvoudig maar effectief middel daarvoor is herkennen wanneer mensen die betrokken zijn bij het conflict zich ongemakkelijk gaan voelen met de mate van onenigheid. Dan moet iemand tussenbeide komen om hen eraan te herinneren dat wat ze doen noodzakelijk is. Hoe eenvoudig en paternalistisch dit ook mag klinken, het is een opmerkelijk effectief instrument voor het afvoeren van spanning uit een productieve maar lastige gedachtenwisseling. Het geeft de deelnemers de moed om door te gaan. Is het debat of de vergadering eenmaal voorbij, dan kan het nuttig

zijn om de deelnemers eraan te herinneren dat het conflict waar ze zojuist bij betrokken waren nuttig was voor het team en niet iets is wat in de toekomst vermeden dient te worden.

*Andere instrumenten.* Al eerder werd gezegd dat er een scala aan instrumenten bestaat met betrekking tot persoonlijke stijlen en gedragsvoorkeuren. Deze stellen teamleden in staat elkaar beter te begrijpen. Omdat de meeste instrumenten aangeven hoe verschillende typen omgaan met conflicten, kunnen ze nuttig zijn om mensen rekening te leren houden met hun aanpak van of weerstand tegen conflicten. Een ander instrument dat specifiek verband houdt met conflicten is het Thomas-Kilman 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.

**DE ROL VAN DE LEIDER**

Een van de lastigste uitdagingen voor een leider bij het bevorderen van gezonde conflicten is de wens teamleden in bescherming te nemen. Dit leidt tot een vroegtijdig ingrijpen bij meningsverschillen en verhindert 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 oplossingen op natuurlijke wijze laten ontstaan. Dat 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 zijn.



Ten slotte is het van wezenlijk belang, hoe banaal het misschien ook klinkt, dat een leider persoonlijk over het vermogen beschikt om het passende conflictgedrag te vertonen. Door 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.

### VERBAND MET FRUSTRATIE 3

Wat heeft dit allemaal te maken met de volgende frustratie, het gebrek aan betrokkenheid? Door productieve conflicten aan te gaan en de perspectieven en standpunten van de 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.

## FRUSTRATIE 3: GEBREK AAN BETROKKENHEID

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. Na 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*

- 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.

### *Een team dat als eenheid optreedt*

- schept 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 er, ook als volledige overeenstemming onmogelijk is, manieren zijn 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 een impasse ontstaat, is het aan de teamleider om de knoop door te hakken.

*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 zonodig 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 ook lijkt, het is gevaarlijk. 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 vertrouwen een

beslissing nemen. Het team weet dat het de collectieve kennis van de hele groep heeft aangeboord.

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 managementteam dat zich niet achter duidelijke beslissingen opstelt, onoplosbare onenigheid dieper in de organisatie is. Meer dan een van de andere frustraties brengt deze gevaarlijke en blijvende effecten teweeg voor ondergeschikten. Als een managementteam er niet in slaagt om steun te verwerven van alle teamleden – zelfs wanneer de meningsverschillen betrekkelijk klein zijn – zullen de werknemers die aan deze managers rapporteren onvermijdelijk problemen ondervinden als ze proberen de marsorders te interpreteren. Die zijn dan duidelijk niet in overeenstemming met die van collega's op andere afdelingen. Kleine geschillen tussen managers hoog in de organisatie hebben tegen de tijd dat die de werknemers onder in de organisatie bereiken, een veel grotere omvang gekregen.

### SUGGESTIES VOOR HET TEGENGAAN VAN FRUSTRATIE 3

Hoe gaat een team tewerk dat eenheid wil creëren? Het zet specifieke stappen ten gunste van maximale helderheid en het verwerven van steun, en het weerstaat de lokroep van consensus of zekerheid. Hier volgen een paar eenvoudige maar effectieve instrumenten en principes.

*Besluitenlijst.* Dit is een van de meest waardevolle technieken. Ieder team kan er bovendien over beschikken. Het kost een paar minuten, en verder niets. Aan het eind van een stafbijeenkomst of een verblijf elders zou een team de belangrijkste besluiten expliciet op papier moeten zetten. Verder zou men het erover eens moeten worden wat aan werknemers of andere belanghebbenden moet worden doorgegeven. Vaak gebeurt het tijdens deze oefening dat leden van een team merken dat ze het er niet over eens zijn wat nu precies besloten is. Bepaalde afspraken blijken dan nog niet helder genoeg geformuleerd te zijn. Bovendien ontstaat zo duidelijkheid

over welke besluiten vertrouwelijk dienen te blijven en welke snel en ondubbelzinnig bekendgemaakt dienen te worden. Ten slotte gaat er een krachtig signaal uit naar de werknemers als aan het slot van een vergadering alle neuzen in dezelfde richting staan. Werknemers zijn eraan gewend geraakt om inconsistente en zelfs tegenstrijdige berichten te horen te krijgen van managers die dezelfde vergadering bezocht hebben. (Minimaal benodigde tijd: 10 minuten.)

*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 worst-case 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 onder deze frustratie gebukt gaan de neiging vertonen daaraan te veel waarde te hechten.

#### DE 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 blijken te zijn. De leider dient de groep voortdurend aan te sporen om de discussie rond problemen af te ronden en om zich te houden aan de planning die de groep zelf heeft vastgesteld. Wat een leider niet moet doen is een al te hoge premie plaatsen op zekerheid of consensus.

#### VERBAND MET FRUSTRATIE 4

Wat heeft dit allemaal te maken met de volgende frustratie, het ontlopen van verantwoordelijkheid? 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 duidelijk gemaakt.

## FRUSTRATIE 4: HET ONTLOPEN VAN VERANTWOORDELIJKHEID

Iedereen heeft het over verantwoordelijkheid en het begrip heeft veel van zijn betekenis verloren. Het gebruik ervan is net zo overdadig als bij *kwaliteit* en *inspraak*. 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 schaden.

In wezen betreft het hier de 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 natuurlijke neiging 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.

Het mag misschien politiek incorrect klinken, maar het meest effectieve en efficiënte middel om hoge prestatie maatstaven van een

team te handhaven, is druk van collega's. 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.

### *Een team dat verantwoordelijkheid mijdt*

- creëert wrok tussen teamleden met onderling verschillende prestatie maatstaven;
- moedigt middelmatigheid aan;
- mist deadlines en belangrijke afspraken;
- belast de teamleider onnodig aangezien hij de enige bron van discipline wordt.

### *Teamleden die elkaar op hun verantwoordelijkheden aanspreken*

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

## SUGGESTIES VOOR HET TEGENGAAN VAN FRUSTRATIE 4

Hoe zorgt een team ervoor dat de leden hun verantwoordelijkheid nemen? De sleutel voor het tegengaan van deze frustratie is de inzet van enkele even effectieve als eenvoudige klassieke managementinstrumenten.

*De publicatie van de doelstellingen en maatstaven.* 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 feedback 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 uitgaan dat iedereen dat voor zichzelf zal doen, dus zonder duidelijke verwachtingen of structuur, komt neer op een uitnodiging voor het vermijden van verantwoordelijkheid.

*Teambeloningen.* Door het verschuiven van de beloning van individuele prestaties naar teamprestaties, kan het team een cultuur van verantwoordelijkheid creëren. Als een van de teamleden zijn of haar taken niet vervult, zal een team waarschijnlijk niet rustig afwachten tot de mislukking een feit is.

#### DE 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 zonodig niet zal aarzelen op te treden.

#### VERBAND MET FRUSTRATIE 5

Wat heeft dit allemaal te maken met de volgende frustratie, te weinig aandacht voor resultaten? Als teamleden niet verantwoordelijk worden gehouden voor hun bijdragen, zullen ze zich waarschijnlijk concentreren op hun eigen behoeften en op hun eigen belang of het belang van hun afdelingen. De afwezigheid van een cultuur van verantwoordelijkheid betekent voor teamleden een aansporing om hun aandacht van de collectieve resultaten naar elders te verplaatsen.

## FRUSTRATIE 5: TE WEINIG AANDACHT VOOR RESULTATEN

De allerbelangrijkste frustratie van een team is de neiging van de leden zich meer te richten op iets anders dan de teamdoelstellingen. Een niet-aflatende concentratie op specifieke doelstellingen 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. Hoewel veel organisaties in een kapitalistische economie hun succes uiteindelijk afmeten aan deze grootheden, verwijst deze frustratie naar een veel bredere definitie van resultaten, een definitie die rekening houdt met de geleverde prestaties.

Iedere goede organisatie legt vast wat zij in een bepaalde periode wil bereiken. Het zijn deze doelen die, veel eerder dan de financiële cijfers, aangeven welke resultaten op korte termijn behaald dienen te worden. Winst mag dan de uiteindelijke maatstaf vormen voor het functioneren van een onderneming, de doelen die managers zichzelf stellen op weg daarnaartoe bieden een betrouwbaarder beeld van de resultaten waar men als team naar streeft. Uiteindelijk liggen deze doelstellingen ten grondslag aan de winst.

*Een team waarbij resultaten niet op de eerste plaats komen*

- 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.

*Een team dat zich concentreert op de collectieve resultaten*

- 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 resultaten? De belangrijkste kandidaten hier zijn 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 niet noodzakelijk grote opofferingen of ontberingen waard. Hoe belachelijk en gevaarlijk dit ook mag lijken, veel teams worden het slachtoffer van de lokroep van de status. Vaak overkomt dit niet-commerciële welzijnsinstellingen. Ze gaan geloven dat de verhevenheid van hun missie op zich al voldoende reden voor tevredenheid is. Politieke groeperingen, universiteitsafdelingen en prestigieuze bedrijven zijn ook gevoelig voor deze frustratie. Voor hen is ieder verband met hun specifieke organisatie al een aanwijzing voor succes.

*Individuele status.* Dit verwijst naar de bekende 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.

Hoe vanzelfsprekend deze frustratie op het eerste gezicht ook lijkt en hoe duidelijk het misschien ook is dat hij vermeden dient te worden, het is toch belangrijk op te merken dat veel teams zich domweg niet concentreren op de resultaten. Ze doen er niet alles

aan zinnige doelstellingen te realiseren; ze zijn er tevreden mee te bestaan of te overleven. Helaas voor deze groepen kan ook het ontbreken van de andere vier frustraties geen compensatie bieden voor het ontbreken van de wens om de beste te zijn.

#### **SUGGESTIES VOOR HET TEGENGAAN VAN FRUSTRATIE 5**

Hoe zorgt een team ervoor dat het zijn aandacht richt op resultaten? Door duidelijk te zijn over die resultaten en alleen gedrag te belonen dat aan die resultaten een bijdrage levert.

*Openbaarmaking van resultaten.* Een van de vervelendste dingen die de coach van een voetbal- of basketbalteam kan overkomen, is dat een speler publiekelijk aankondigt dat zijn team de volgende wedstrijd zal winnen. Ook voor een atletiekteam is dat een probleem, aangezien het de concurrentie nodeloos kan prikkelen. Voor de meeste andere teams is het echter nuttig in het openbaar uitspraken te doen over de gewenste 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 de beloning – en vooral van de bonussen – aan het bereiken van specifieke resultaten. Het is de vraag of het wenselijk is alleen hierop te vertrouwen aangezien het de indruk kan wekken dat financiële prikkels de enige drijfveer vormen van menselijk gedrag. Niettemin, wanneer bij uitblijvende resultaten iemand toch een bonus krijgt omdat hij zo zijn best heeft gedaan, gaat daarvan het signaal uit dat het bereiken van resultaten misschien toch niet zo heel belangrijk is.

#### **DE 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 de resultaten. Als teamleden merken dat hun leider iets anders meer waardeert dan resultaten, zullen ze dat opvatten als de toestemming hetzelfde te doen. Teamleiders dienen onzelfzuchtig en objectief te zijn. Ze dienen beloningen en waardering te reserveren voor teamleden die werkelijk bijdragen aan het realiseren van de groepsdoelstellingen.

## SAMENVATTING

Hoeveel informatie hier ook is opgenomen, feit blijft dat teamwork uiteindelijk neerkomt op het gedurende langere tijd in praktijk brengen van een klein aantal uitgangspunten. Succes is geen kwestie van het zich eigen maken van subtiële en geavanceerde theorieën. Het gaat eerder om het combineren van gezond verstand met een ongebruikelijke mate van discipline en vasthoudendheid.

Ironisch genoeg zijn succesvolle teams bij uitstek menselijk. Door rekening te houden met menselijke onvolkomendheden overwinnen leden van functionele teams de natuurlijke neigingen die verhinderen dat vertrouwen, conflict, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en de concentratie op resultaten de hen passende plaats krijgen.



## 17 De collectieve intake



Met het formeren van het projectteam en het organiseren van de projectstart-up (psu) begint de definitiefase. De eerste activiteit tijdens de psu is de collectieve intake: het hele team gaat samen met de opdrachtgever om de tafel zitten om het beoogde project door te spreken. Een belangrijk document bij de voorbereiding van de collectieve intake is de projectbrief. Deze bevat de essentie van de gesprekken die opdrachtgever en projectleider tijdens de voorgaande initiatieffase met elkaar hebben gevoerd.



### TIP

Neem voldoende tijd voor de collectieve intake. Immers, als het niet mogelijk is om tot een goede projectdefinitie te komen, kun je niet verder. Word niet ongerust als er veel tijd nodig is voor

definitievragen. Zeker bij weinig concrete projecten kost beeldvorming over het project veel tijd. Die tijd haal je later in het project snel weer in.

*'Als je een schip wilt bouwen, roep je mensen dan niet bijeen om ze hout te laten verzamelen, het werk te verdelen en opdrachten te geven – maar om hun verlangen te wekken naar de grootse, eindeloze zee.'*

– Antoine de Saint-Exupéry

### Collectief!

In dit gesprek probeert het projectteam duidelijkheid te krijgen van de opdrachtgever over alle aspecten van het project. Het collectieve karakter van het gesprek is om een aantal redenen essentieel:

- Door de diverse achtergronden van de deelnemers komen er meer invalshoeken en zienswijzen aan bod
- Alle teamleden krijgen ongefilterde basisinformatie
- Gezamenlijk overleg geeft teamleden energie en commitment
- De opdrachtgever krijgt zicht op de expertise van het team en de eventuele zorgen die bij het team leven
- Kennismaking versterkt het vertrouwen van het team in de opdrachtgever
- Het team kan laten zien wat het waard is!

Het is van belang dat de teamleden heel zorgvuldig luisteren naar de doelen en effecten die de opdrachtgever met het project wil bereiken. Tegelijkertijd dienen de teamleden zich goed af te vragen: wat wil ik zelf bereiken met het project? Het eerste is de vonk om aan de slag te gaan, het tweede de brandstof waarmee het project tot een goed einde wordt gebracht. Het zijn uiteindelijk de innerlijke motieven en het commitment van de teamleden om de gewenste kwaliteit te leveren die ervoor zorgen dat die kwaliteit ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

## Vorbereiding

Een goede dialoog vereist een goede voorbereiding. Teamleden kunnen zich voorbereiden door kennis te nemen van de projectbrief, de eerdere correspondentie over de vraag van de opdrachtgever, eventueel beschikbare evaluaties van vergelijkbare projecten, achtergrondverhalen over de context van de vraag en, zo mogelijk, ook informatie over de opdrachtgever en diens achtergrond. Het team is doordrongen van de essentie van de bijeenkomst – contact maken met de

opdrachtgever, met zijn ambities en eventuele zorgen – en heeft al wat vragen voorbereid. De opdrachtgever is vooraf ingepreparaat door de projectleider over de noodzaak om een persoonlijk verhaal te houden over zijn verwachtingen en wensen en een aantal vragen aan het team paraat te hebben en over de ambities van het team. Bij een goede voorbereiding weten beide partijen wat ze te doen staat en wat ze van elkaar kunnen verwachten bij deze eerste ontmoeting.

### TIP

Soms weet de opdrachtgever nog niet zo goed wat hij precies wil, of wat wel en wat niet mogelijk is. Dat komt bijvoorbeeld voor bij innovatieve projecten en in situaties waarin het echte probleem niet duidelijk is. Als je in de initiatiefase al merkt dat de opdrachtgever het team nodig heeft om tot een scherp beeld van de opdracht te komen, begin dan nog niet aan de definitiefase. Overweeg in dat geval eerst een gezamenlijke creativiteits sessie te houden, waarin een vrije uitwisseling van beelden en ideeën plaatsvindt. Deskundige begeleiding is daarbij noodzakelijk.



## Relatie met de opdrachtgever

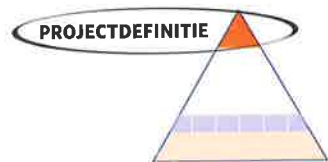
Niet doen: de opdrachtgever gebruiken als melkkoe – oftewel: in een kort gesprek even snel het lijstje met de negen elementen van de projectdefinitie doorlopen en afvinken. Een gemiste kans! Belangrijker dan eenzijdig informatie halen zijn: over en weer contact maken, beelden delen, ambities en zorgen uitwisselen, en zo bouwen aan de relatie tussen opdrachtgever en projectteam. <sup>19</sup>

Denk niet te snel dat alleen het team nog vragen heeft over de afbakening en allerlei andere aspecten van het project. Ook een opdrachtgever weet vaak niet precies wat hij wil. Of hij heeft een heel ander beeld van het probleem dan het team. Of hij staat een oplossing voor die wezenlijk anders is dan wat het team noodzakelijk of wenselijk acht. Heb en toon respect voor de opdrachtgever. Als projectteam moet je de opdrachtgever helpen om helder te krijgen wat jullie precies gaan opleveren, en wat niet. Als de opdrachtgever achterover leunt, is dat een teken dat het gesprek niet goed verloopt en te oppervlakkig blijft. Stel de opdrachtgever dan eens wat meer persoonlijke vragen. Bijvoorbeeld:



- Waar word je enthousiast van?
- Waar lig je wakker van?
- Wat gebeurt er als we niets doen?
- Wanneer ben je buitengewoon tevreden?
- Welke tips hebt je voor ons, op basis van je ervaringen?

## Resultaat van de collectieve intake



Het doel van de collectieve intake is om glasheldere afspraken te maken met de opdrachtgever over *de negen elementen van de projectdefinitie* en die afspraken ook expliciet vast te leggen: 6

De negen elementen van de projectdefinitie:

- Uitdaging (probleemstelling)
- Aanleiding
- Doelstelling
- Beoogd projectresultaat
- Afbakening
- Effecten
- Gebruikers
- Randvoorwaarden
- Relatie met andere projecten

De lijst met afspraken voor deze negen punten vormt het kompas waar het projectteam het hele verdere traject op vaart.



## LET OP

Krijgt het team de projectdefinitie niet scherp? Genereert de projectdefinitie geen energie? Onderzoek dan eerst waar het probleem zit. Neem nooit

genoegen met een halfzachte definitie of een formulering waar de teamleden (en de opdrachtgever) niet enthousiast over zijn!

## PROGRAMMA

De collectieve intake kan er als volgt uit zien:

**9.00–9.30** De opdrachtgever vertelt wat zijn droom of uitdaging is, welke resultaten en effecten hij verwacht, wat de grenzen van het project zijn, wat de doelen. Teamleden noteren vragen, opmerkingen, gedachten en ideeën over het project.

**9.30–10.15** Teamleden bespreken met de opdrachtgever hoe zij het project zien. Vragen worden voorgelegd. Onduidelijkheden onderzocht. Dilemma's benoemd. Dit leidt stevast tot een scherper beeld van wat aan de orde is.

**10.15–11.30** Het team maakt apart (eventueel in subgroepen) een eerste versie van de projectdefinitie, in ieder geval over uitdaging, doelstelling, resultaat, afbakening en beoogde effecten. De opdrachtgever is 'standby' om vragen te beantwoorden, indien nodig.

**11.30–12.30** Het team bespreekt de eerste versie van de projectdefinitie met opdrachtgever en er wordt een afspraak gemaakt voor het vervolg.

**12.30** De opdrachtgever neemt afscheid.