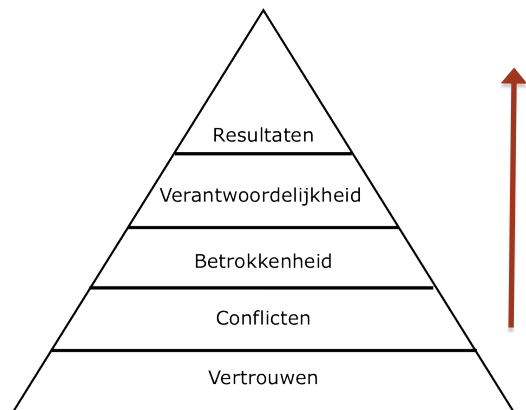


## Succesvolle teams

Succesvolle teams, zijn die teams waar men elkaars eigenheid accepteert. Waar men rekening houdt met ieders onvolkomenheden en accepteert dat mensen fouten maken. Kwetsbaarheid, niet bang zijn voor conflict en vasthoudendheid zijn sleutels tot succes.

### Vertrouwen

De eerste valkuil is de afwezigheid van vertrouwen tussen de teamleden. Vertrouwen is de basis voor echt teamwork en ontbreekt veelal. Het begrip vertrouwen wordt veel gebruikt en dekt vele ladingen. Wat hier wordt bedoeld is dat de teamleden bereid zijn om zich kwetsbaar op te stellen. Zij vertrouwen op de goede intenties van hun collega's en voelen zich op hun gemak bij elkaar. Zij durven dingen te zeggen als: hier ben ik niet goed in; ik heb een fout gemaakt; ik heb hulp nodig; sorry voor wat ik gisteren zei, dat was niet oké. Een team met onderling vertrouwen erkent elkaars mens-zijn. Zij weten dat zij dingen hebben te leren en zij accepteren dat ze fouten kunnen maken.



### Conflicten

Het onvermogen om vertrouwen te creëren zet de toon voor de tweede kwaal: angst voor conflicten. Alle belangrijke relaties hebben productieve conflicten nodig om te kunnen groeien. Helaas zijn ze vaak taboe, waardoor er een sfeer van kunstmatige harmonie ontstaat. Dat wil zeggen: onderhuids zijn er wel conflicten, maar ze worden niet aangegaan en opgeklaard, wat op den duur een destructieve invloed heeft.

Productieve conflicten zijn conflicten waarbij de inhoud centraal staat, mensen hartstochtelijke discussies voeren en ruimte is voor de verschillen van inzicht. Persoonlijke aanvallen worden vermeden en er worden geen politieke spelletjes gespeeld. Dat neemt niet weg dat ook in een productief conflict passies, emoties en frustraties naar boven komen. En dat gaat bijna per definitie gepaard met ongemak. Wat is dan de zin van een conflict? Het leidt op de kortst mogelijke termijn tot de best mogelijke oplossing. Het houdt de onderlinge relaties 'schoon' en voorkomt dat een probleem keer op keer weer de kop opsteekt tijdens teamvergaderingen.

### Betrokkenheid

Als gezonde conflicten uitblijven komt de derde valkuil in zicht: gebrek aan betrokkenheid. De term betrokkenheid vergt in dit kader ook enige nadere duiding. Het is een functie van twee zaken: duidelijkheid en support. De vragen die u zich hier kunt stellen:

Zijn de beslissingen die wij nemen helder en eenduidig? Of blijven wij vaak vaag en formuleren wij beslissingen die multi-interpretabel zijn?

Ondersteunen alle teamleden onze besluiten, ook zij die het er in eerste instantie niet mee eens zijn? Of zeggen wij 'ja' en doen wij 'nee'?

Een verlangen naar consensus leidt vaak tot een gebrek aan commitment en betrokkenheid. Als het vinden van consensus voorop staat, mist er vaak een duidelijke keuze die aan een beslissing ten grondslag ligt. Het leidt tot een vaag besluit, waarbij iedereen min of meer zijn zin heeft gekregen. Redelijke mensen hoeven echter niet per se hun zin te krijgen. Zij kunnen zich ook achter een andere beslissing scharen, mits hun standpunten maar gehoord en meegewogen zijn in de besluitvorming.

Ook de behoefte aan zekerheid kan een vertragende werking hebben op het nemen van beslissingen. Het leidt vaak tot uitstel, in afwachting van alle gegevens die nodig zijn om 'het goede besluit' te nemen. Dit lijkt verstandig, maar is gevaarlijk. Het leidt tot verlamming en een gebrek aan (zelf)vertrouwen binnen het team.

## Verantwoordelijkheid

Met een gebrek aan betrokkenheid en commitment komt de vierde valkuil om de hoek: verantwoordelijkheid mijden. Met verantwoordelijkheid wordt in dit kader bedoeld: de bereidheid van teamleden om collega's aan te spreken op prestaties of gedragingen die het team kunnen schaden. Heldere afspraken en besluiten helpen alvast om te weten waar je anderen op kunt aanspreken (en op aangesproken kunt worden).

U kent natuurlijk wel het stappenmodel voor het geven van feedback. En toch zijn we vaak geneigd tot uitstel of afstel. Elkaar aanspreken brengt sociaal ongemak met zich mee, we zien het als een lastig gesprek dat we liever vermijden of we zijn bang om een waardevolle persoonlijke relatie op het spel te zetten. Hiervoor geldt hetzelfde als voor conflicten: dat er niet over wordt gesproken wil niet zeggen dat het er niet is. En als er niet over wordt gesproken, neemt het andere vormen aan (afstand, de ander uit de weg gaan, minder hulpvaardigheid), waardoor de kwaliteit van de relatie afneemt.

## Resultaten

Door van elkaar geen verantwoording te vragen, wordt een omgeving gecreëerd waarin de teamleden hun aandacht van de collectieve resultaten naar elders verplaatsen. En daarmee ligt de vijfde valkuil op de loer: te weinig aandacht voor resultaten.

Er is altijd in meer of mindere mate een spanning aanwezig tussen de collectieve teamresultaten enerzijds en de persoonlijke belangen van de individuele teamleden anderzijds. Bij die laatste valt te denken aan budget voor de eigen afdeling, status, carrière, geld. Zaken die voor ieder van ons belangrijk zijn en die niet verdwijnen. De vraag die zich hier aandient voor alle teamleden is: ben ik bereid om mijn focus te houden op het collectieve teamresultaat, ook als dat betekent dat ik heb in te leveren op mijn persoonlijke of afdelingsbelangen?

*(Bron: 'De vijf frustraties van teamwork' van Patrick Lencioni)*

## Communiceren vanuit waarden.

Waarden zijn gemeenschappelijke overtuigingen die zichtbaar worden in het gedrag van ieder lid van de organisatie.

Elke waarde is een leidraad voor denken en handelen van alle leden van de organisatie.

Het is naar onze mening zinvol stil te staan bij de waarden en normen binnen een team en de organisatie. Dat is zeker belangrijk wanneer er sprake is van veranderingen zoals een reorganisatie, fusie of overname. Groepsnormen veranderen meestal niet automatisch mee met de situatie, terwijl dat vaak wel gewenst is. Het veranderen van groepsnormen gaat soms vrij gemakkelijk, maar dat is lang niet altijd het geval.

Bij cultuur- en gedragsverandering en het werken met waarden in organisaties, gaat het vaak om de volgende kernvragen:

- Welke waarden vinden wij als organisatie essentieel? Deze kernwaarden draagt de organisatie actief uit.
- Hoe kunnen wij onze kernwaarden handen en voeten geven in de praktijk van alledag? Bijvoorbeeld: in onze diensten en producten, in de manier waarop wij ons werk doen of in de omgang met onze collega's, klanten en partners.
- Welke van onze kernwaarden zijn zichtbaar in het gedrag van management en medewerkers en welke minder?
- Hoe kunnen wij de minder zichtbare waarden beter tot uitdrukking laten komen in ons gedrag?
- Welke (groeps-)normen belemmeren de gewenste veranderingen?

Waarden kunnen dus gebruikt worden voor de communicatie en het op gang brengen van een dialoog over de desbetreffende thema's.

Om te kunnen sturen op teamvorming en gedragsverandering dient het bovenstaande aan te sluiten op de bestaande beoordelingssystematiek. Daarom is het essentieel om het gewenste gedrag en eventueel de gekozen waarden te koppelen aan competenties uit het functieprofiel van de medewerkers.