

| teamwork, zegen of last? |

aanpak van samenwerkingsvraagstukken in teams

Freerk Wortelboer

Inhoud

1	<i>inleiding</i>	3
2	<i>teamwork heeft vele gezichten</i>	4
3	<i>analyseren van teamwork</i>	5
4	<i>verbeteren van teamwork</i>	7
4.1	<i>Fasering in de aanpak van teamvragen</i>	7
4.2	<i>Voorbeelden van interventies in teams</i>	10
4.3	<i>Het komt niet altijd goed</i>	12
4.4	<i>Conclusie</i>	12
5	<i>richtlijnen voor de begeleiding van teams</i>	13
6	<i>literatuur</i>	14

teamwork, zegen of last?

aanpak van samenwerkingsvraagstukken in teams

1 inleiding

"Door teamgericht werken nam onze productiviteit met 20% toe!"

"Teamwork bleek de sleutel tot ons succes".

"Wij moeten onze kennis en krachten wel bundelen want individuen kunnen deze problemen niet oplossen".

Kijkend naar organisaties is wel duidelijk dat het werken in teams steeds belangrijker wordt. Bundeling van verspreide kennis en kunde, verbeteren en versnellen van werkprocessen, afstemming tussen langs elkaar werkende organisatieonderdelen zijn nodig om in woelige tijden het schip niet alleen varend te houden, maar ook te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen om in de toekomst bestaanszekerheid te hebben.

Ondanks de jubelverhalen over en het vertrouwen in het succes van teams, zien we ook dat mensen regelmatig teleurgesteld zijn in de resultaten van dit teamwork. Werken in teams gaat blijkbaar niet vanzelf goed. Als arboprofessional wordt u regelmatig geconfronteerd met teams die op de een of andere manier nog niet goed draaien. Bij uw klanten ziet u managementteams die niet in staat zijn om arbobeleid te formuleren en verzenden in eindeloze discussies. En afdelingen waar het ziekteverzuim hoog is door interpersoonlijke spanningen. Of binnen uw eigen organisatie waar stuurloze projectteams niet tot resultaten kunnen komen. Teamwork valt blijkbaar niet mee!

Klanten benaderen ons bureau regelmatig voor advies en begeleiding bij samenwerkingsvraagstukken in teams. Uit de voorbeelden in de vorige alinea blijkt wel dat deze vragen heel divers van aard kunnen zijn. Er bestaat dan ook niet één beste aanpak. Doel van dit artikel is u inzicht te geven in de variëteit van samenwerkingsvraagstukken en aanbevelingen te doen voor oplossingen 'op maat'.

In het volgende hoofdstuk beschrijf ik een aantal praktijkvragen van klanten. In hoofdstuk 3 treft u een model van teamwork aan waarin ik klassieke en actuele teamtheorieën heb geïntegreerd met mijn ervaringen in de adviespraktijk. Het model biedt inzicht in de potentiële sterktes en zwaktes van teamwork. Hoofdstuk 4 laat zien hoe wij de praktijkvragen uit hoofdstuk 2 hebben opgepakt. Ik rond af in hoofdstuk 5 met richtlijnen voor het werken met teams.

2 teamwork heeft vele gezichten

Teamwork kent vele gezichten. Managementteams, projectteams en afdelingen kennen een verschillende dynamiek. Problemen waar de teams mee worstelen tonen een grote variëteit. Om u een beeld van de verschillende gezichten te geven, geef ik in dit hoofdstuk drie voorbeelden van cases uit de praktijk. Naast een voorbeeld uit een arbodienst ziet u twee voorbeelden die niet uit de arbopraktijk komen. Ze laten u zien dat samenwerkingsvraagstukken in heel verschillende situaties en organisaties voorkomen. De variëteit is groot en de opsomming zeker niet volledig, maar in samenhang toont het wel de veelzijdigheid van aspecten die het succes van teams bepalen.

- > Binnen onze arbodienst werken sinds kort de bedrijfsartsen, psychologen, veiligheidskundigen en arbeidshygiënist samen in 'klantenteams' om een integraal zorgaanbod te leveren aan de aangesloten bedrijven. Alhoewel deze structuurwijziging echt nodig was, loopt het nog niet zo als het moet. Er zijn grote verschillen tussen de oorspronkelijke disciplines qua werkstijl, professionaliteit, klantgerichtheid en commercieel gevoel. Individuen voelen zich alleen staan in de teams en missen de geborgenheid van de oude afdeling. Ruziënd zoekt een ieder zijn weg. Conflicten worden soms in aanwezigheid van klanten uitgevochten. De klanten klagen erover dat de afstemming nauwelijks verbeterd is maar de kosten wel de pan uit rijzen.
- > Binnen ons adviesbureau hebben we een groot probleem. Mijn medepartner en ik hebben een stevig conflict en communiceren nauwelijks meer. Onze 10 medewerkers voelen dit natuurlijk en roepen regelmatig om meer sturing en een toekomstvisie. Er zijn al geluiden van medewerkers die om zich heen kijken. Qua opdrachten houden we het maar net droog. We balanceren op de rand van de afgrond en laten kwalitatief steken vallen.
- > Het managementteam van ons productiebedrijf houdt zich vooral bezig met dagelijkse besomeringen. Er zit weinig creativiteit en innovatief vermogen in het team. Het loopt allemaal wel, maar ik heb het gevoel dat we veel meer uit deze groep kunnen halen. Als we niks doen dan haalt de markt ons straks in, want onze kosten liggen behoorlijk hoog.

Teamwork is blijkbaar vaak een moeizaam proces waarin mensen het elkaar, ongetwijfeld vanuit de beste bedoelingen, knap lastig kunnen maken. Welke lijn valt er nu te halen uit deze voorbeelden?

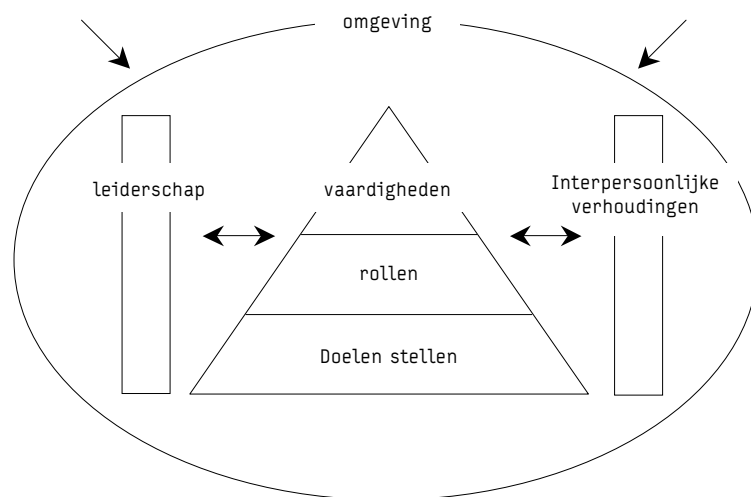
De arbodienstmedewerkers ontberen *vaardigheden* om hun nieuwe taak goed uit te voeren. Binnen de klantenteams ontstaan *conflicten*. Het adviesbureau worstelt met *vertrouwen* tussen de partners en *leiderschap*. Het managementteam heeft geen *contact met zijn omgeving* en werkt onvoldoende aan *langetermijndoelen*.

Elk van deze voorbeelden belicht verschillende aspecten van teamwork. In het volgende hoofdstuk treft u een model aan dat deze aspecten integreert. Dit model helpt bij het analyseren van knelpunten in teams en te helpen bij de verbetering van hun samenwerking.

3 analyseren van teamwork

Een goede analyse is de basis van een succesvolle oplossing. Het teamworkmodel in dit hoofdstuk helpt bij een gerichte en zorgvuldige probleemanalyse. In de bespreking van deze analyse met klanten, blijkt het ook een uitstekend communicatiemiddel te zijn. Het model maakt ook voor hen inzichtelijk wat de oorzaken zijn van de problemen die zij ervaren en samenhang ertussen.

In het teamworkmodel spelen zes elementen een rol. Om het model toe te lichten, bespreek ik eerst de piramide. Daarna ga ik in op de invloed die uitgaat van leiderschap en interpersoonlijke verhoudingen. De omgevingsfactoren uit dit model komen als laatste aan bod.



model van teamwork

Aan de basis van het model liggen de doelen: **wat** zijn de doelstellingen van het team? De basis van effectief teamwork zijn heldere en gedeelde doelen waaraan het team samen werkt, een duidelijke taak waaraan ieder een herkenbare bijdrage kan leveren. Een uitdagende en heldere doelstelling is een bron van inspiratie en energie voor teams. Veel teams kampen echter met een gebrek aan visie, onduidelijke doelen of met doelen die niet breed gedragen worden.

De rollen verwijzen naar **wie** wat gaat doen. Enerzijds gaat het hierbij om functionele rollen: de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Is voldoende helder wat iedereen moet doen? En is men het daar ook mee eens of leveren er conflicterende wensen?

Daarnaast onderscheiden we ook teamrollen. Teamrollen verwijzen naar karakters van teamleden. Het team kent zowel voortrekkers als uitvoerders, zowel creatieven als critici,

mensen met oog voor resultaat en mensen gericht op de relaties. Effectief samengestelde teams kennen een goede balans tussen de verschillende teamrollen.

Om de taken uit te voeren zijn vaardigheden nodig. Het vaardigheidsniveau van het team bepaalt **hoe** er gewerkt wordt. Binnen het team zijn specifieke vakinhoudelijke competenties nodig om taken te kunnen uitvoeren. Naast vakdeskundigheid is echter ook van belang dat het team in staat is tot goede communicatie en samenwerking. Hoe verloopt het overleg en de besluitvorming? Hoe staat het met vaardigheden van probleem oplossen? Hoe effectief is de communicatie?

Leiderschap speelt een belangrijke rol in teams. Teamleiders hebben meestal een interne verantwoordelijkheid, sturing en coaching van het team, en externe verantwoordelijkheid: communicatie met de omgeving van het team. Welke stijl van leidinggeven gebruikt de teamleider? Past die bij de taak en de mate waarin de groep zelfstandig is in de uitvoering van de taak? Is de teamleider goed in staat het team 'te verkopen' in de organisatie? Wat is de rol van informele leiders? De wijze waarop het leiderschap is ingevuld beïnvloedt in sterke mate de dynamiek rond doelbepaling, rolverdeling en aanpak van de taak.

Ook de interpersoonlijke verhoudingen beïnvloeden de dynamiek in de centrale driehoek. Een goede sfeer, openheid en onderling vertrouwen bevorderen een vruchtbare samenwerking. Het valt niet mee om dit te realiseren. Mensen zetten vaak slechts langzaam de deur naar elkaar open. Vragen als: wat is mijn plek, wat moet ik inleveren van mijn autonomie en wat krijg ik daarvoor terug?, zijn bij elk teamlid aanwezig. Conflicten zetten de sfeer onder druk en kunnen vertrouwen beschadigen. Teams die goed in staat zijn hun conflicten op te lossen versterken daarmee vaak juist het vertrouwen. Wij zien vaak dat slechte interpersoonlijke verhoudingen binnen het team niet zo zeer de oorzaak, als wel het gevolg zijn van problemen in doelbepaling, rolverdeling, aanpak of aansturing.

Tot slot de relatie van het team met zijn omgeving. Vanuit de omgeving worden eisen aan het team gesteld. Teams onder grote druk krijgen een ander karakter dan teams die rustig aan hun opdracht kunnen werken. Teams met veel autonomie ten opzichte van hun omgeving (zelfsturende teams) leveren als groep veelal een compleet product. De omgeving rekent hen af op de output. Dergelijke teams kennen een andere dynamiek dan teams die voor hun werkzaamheden en succes sterk afhankelijk zijn van andere afdelingen. Een team dat niet open staat voor omgevingsinvloeden en teveel in zichzelf is gekeerd zal uiteindelijk ter ziele gaan. Van de andere kant biedt die omgeving ook de kans een identiteit te tonen en zich als groep te onderscheiden.

Wellicht geeft het model u de indruk van het team als een statisch geheel. Niets is natuurlijk minder waar. Teams staan niet stil maar zijn voortdurend in beweging. Nieuwkomers in het team, andere eisen uit de omgeving, een structuuraanpassing, conflicten enzovoorts dragen bij aan de dynamiek van het team. Een startend team heeft andere eigenschappen dan een goed ingespeeld team.

In de loop van zijn bestaan ontwikkelt een team zich. Teamleden leren over hun eigen plek in het team, waar ze kunnen bijdragen en met wie ze goed werken. Het team leert steeds beter de taak te verrichten, het werk te coördineren, conflicten te hanteren. Ontwikkelende teams gaan op zoek naar nieuwe creatieve wegen en leren om de kwaliteiten en denkkraft uit te nutten.

Het is juist dit ontwikkelingsproces dat stagneert als het team niet goed functioneert op één of meer van de elementen uit het teamworkmodel. Het team is niet meer in staat zijn eigen problemen op te lossen. Dit is vaak het moment waarop u, en wij als adviseur betrokken raken.

Het teamworkmodel is vooral een kijkmodel, een houvast voor inventarisatie van knelpunten en de analyse van oorzaken. In het volgende hoofdstuk laat ik u zien hoe wij in onze adviespraktijk concreet aan de slag gaan met klantvragen, daarbij ondersteund door ons model.

4 verbeteren van teamwork

Hoe zien verbetertrajecten voor teams er nu in de praktijk uit? Welke stappen zijn er nodig? Welke interventies en hulpmiddelen staan adviseurs ter beschikking? Is elk probleem oplosbaar?

Velen denken bij teambuilding direct aan survivaltochten in de Ardennen. Zeker, sommige teams bevalt dat goed, maar dat is zeker niet de enige optie voor de aanpak van teamproblemen. In dit hoofdstuk beschrijf ik de manier waarop wij met samenwerkingsvraagstukken in teams omgaan. In 4.1 vindt u een stappenplan als marsroute voor begeleiding. De casebeschrijvingen in 4.2 illustreren interventiemethoden en hulpmiddelen bij samenwerkingsvraagstukken. Dit geeft een beeld van de grote variatie aan interventiemogelijkheden. Deze methoden en hulpmiddelen zijn uiteraard niet uitputtend. Elk vraagstuk vraagt om een unieke aanpak, waar sommige van de beschreven methoden passen. In de literatuurlijst vindt u een aantal titels die nog andere interventiemethoden en werkvormen bevatten.

4.1 Fasering in de aanpak van teamvragen

Op het moment dat een vraag over het functioneren van een team binnenkomt, doorlopen we zes stappen. Deze gestructureerde aanpak zorgt ervoor dat we een goed zicht krijgen op de feitelijke vraag en tegelijkertijd het team al betrokken hebben in het ontwikkelingsproces. Dit vergroot de kans op een succesvolle begeleiding aanzienlijk.

1. entreegesprek

Het eerste gesprek vindt doorgaans plaats met een leidinggevende c.q. opdrachtgever. In dit gesprek vormen we ons een beeld van de situatie en de vraagstelling. Hoe is de huidige situatie? Wat moet er volgens u veranderen? Wat is er in het verleden al gebeurd? Met het teamworkmodel als kader vragen we naar de verschillende aspecten van teamwork.

2. offerte

De offerte bevat een weerslag van het entreegesprek met een voorlopig plan van aanpak. Dit plan is sterk bepaald door het verhaal van de leidinggevende/ opdrachtgever. Alhoewel hij of zij een zeer relevante informatiebron is, blijft het eenzijdig. Vandaar dat we voordat we daadwerkelijk met het team aan de slag gaan, nog een nadere analyse in het plan van aanpak opnemen.

3. analyse

In de analysefase voeren we gesprekken met een aantal en vaak alle teamleden. Met name bij grotere groepen (meer dan 15) zetten we ook wel vragenlijsten uit als kwantitatieve aanvulling op de interviews. Op basis van de aldus verzamelde informatie ontstaat een gedetailleerd programmavoorstel of advies voor de aanpak van het teamvraagstuk.

Overigens heb ik wellicht de indruk gewekt dat deze diagnose slechts voorbehouden is aan de externe deskundige die als een dokter de patiënt onderzoekt. Vanuit een ontwikkeling-perspectief is betrokkenheid van het team ook in deze fase van groot belang. Door teamleden vanaf de start een rol te geven in dit proces bevorderen we het commitment aan de uitkomsten van de analyse en vergroten we de motivatie om aan de oplossing te gaan werken.

4. contract

In een terugkoppelingsgesprek bespreken we met het hele team de resultaten van de analyse en het voorstel om aan verbetering te werken. Deze bijeenkomst is essentieel om de resultaten en onze beelden te toetsen. Hier moet ook commitment ontstaan over de manier waarop dit team aan het eigen functioneren gaat werken. Resultaat van de bijeenkomst is een contract met het team over de aanpak.

5. uitvoering van het plan van aanpak

In deze fase werken we het plan van aanpak uit. In 4.2 beschrijf ik een aantal voorbeelden van mogelijke interventies.

6. evaluatie en follow-up

Tot besluit evalueert het team het proces dat doorgemaakt is en de resultaten ervan. Dikwijls kiezen teams voor een follow-up moment enige maanden later om te zien of de verandering heeft doorgezet en te bepalen welke extra stappen nog nodig zijn.

In dit stappenplan is het contract de kern. De analyse voeren we zoveel mogelijk uit in samenspraak met het team. Op basis van de analyse ontwikkelen we een plan van aanpak

waarvoor we draagvlak zoeken binnen het team. Pas als we overeenstemming hierover hebben kunnen we echt aan de slag.

Voorbeelden van interventies in teams

Inmiddels is er genoeg gezegd over de uniciteit en variëteit van de samenwerkingsvraagstukken in teams. Eenvoudige richtlijnen en standaardaanpakken doen geen recht aan de complexiteit van teamwork. Vandaar dat ik u hier niet één methode toon, maar u wil laten zien hoe wij de stap zetten van analyse naar interventie. De voorbeelden uit hoofdstuk 1 heb ik daartoe nader uitgewerkt. Per casus treft u nadere informatie en een vertaling van de situatie in termen van ons model. Tot slot beschrijf ik hoe wij dit team geholpen hebben.

De arbodienst

Bij de arbodienst heerste veel onzekerheid na de reorganisatie. De nieuwe manier van klantenbenadering was nog niet helder, laat staan dat iedereen er al achter stond. De sfeer in de klantenteams was stroef, waarbij nogal eens competentieconflicten de kop op staken. Medewerkers voelden zich vaak verloren en onzeker in de nieuwe omgeving, met nieuwe taken, andere collega's en mondigere klanten.

In termen van het model constateerden we onhelderheid over de taak en doelstellingen: wat moeten we nu eigenlijk anders gaan doen? Medewerkers waren onzeker over hun vaardigheden en voelden zich nog onvoldoende vertrouwd in hun nieuwe team. Teamleden probeerden een plek te 'veroveren' wat nogal eens leidde tot hanig gedrag en discussies over elkaars kwaliteiten.

In werkconferenties begeleidden we de arbodienst bij de ontwikkeling van een heldere klantenbenadering. Competentiever verschillen binnen de klantenteams werden bespreekbaar gemaakt en leidden tot een professionaliseringstraject. Belangrijk onderdeel daarvan was het opstarten van intercollegiale consultatie en de coaching van de consultatiegroepen.

Resultaat van de begeleiding is een betere sfeer en samenwerking binnen de klantenteams. Men heeft gemerkt hoe je van elkaar kunt leren en vaker dan voorheen bespreken collega's met elkaar lastige klantsituaties.

Het adviesbureau

De partners van het adviesbureau hadden een zeer uiteenlopende visie op de toekomst van hun bedrijf. De een was vooral op groei gericht met de wens om nieuwe werkvelden te exploreren. De ander koos voor een klein maar hecht team dat zich beperkte tot het huidige werkveld. De ondernemer botste hier met de professional. Daarnaast verschilden hun leiderschapstijlen aanzienlijk, wat tot veel irritaties leidde, niet in de laatste plaats onder de medewerkers. Door al deze conflicten dobberde het bureau stuurloos verder.

Een team bestaat uit individuen, met elk hun eigen ambities, kwaliteiten, zorgen en eigenaardigheden. Deze karakterverschillen nemen ze mee in het team. We spreken dan van teamrollen. In sommige groepen vullen ambities, werkstijlen e.d. elkaar goed aan. In dit geval waren de verschillen te groot. Daar kwam een leiderschapsvacuüm bij: de rol van bureaumanager werd door geen van beide vervuld noch geambieerd. Inmiddels bleek het gat

tussen directie en medewerkers snel te groeien. Heldere communicatie over de koers en manier waarop de directie dacht het probleem op te lossen ontbraken. Disfunctionele patronen zoals communicatie via medewerkers over elkaar veroorzaakten loyaliteitsconflicten.

In het adviesbureau voerden we eerst een serie bemiddelingsgesprekken tussen de partners. In deze gesprekken werd langzamerhand duidelijk dat de onderlinge verstandhouding te veel was beschadigd en de toekomstbeelden te ver uit elkaar lagen. De partners besloten hun bureau op te splitsen. In het vervolg ondersteunden we bij de communicatie met het personeel en organiseerden we een teamsessie met één van de nieuwe bureaus. Hierin werkten we met name aan vormgeving van het nieuwe bureau, een nieuwe wijze van aansturing en invulling van een aantal personeelsinstrumenten.

Beide bureaus hebben inmiddels een eigen plek in de markt verworven. Na de scheiding zijn er nog wel een aantal personeelwisselingen geweest, maar op dit moment is de situatie gestabiliseerd. Sfeer, betrokkenheid en aandacht voor professionalisering zijn in beide bureaus verbeterd.

Het productiebedrijf

Het managementteam van het productiebedrijf was vooral met de eigen zaken bezig. Men keek nauwelijks vooruit, zag de collega's van Verkoop en Logistiek als procesversturende lastpakken en had eigenlijk geen idee wat er bij de concurrenten speelde. Klanten kregen de orders zoals afgesproken en verder was men vooral bezig met het oplossen van technische storingen. Alhoewel er geen klachten waren over de sfeer, bleek de onderlinge communicatie op een laag pitje te staan. Ook binnen het team werkte ieder voor zich.

Dit managementteam bleek onvoldoende in contact te staan met zijn omgeving. Zowel andere bedrijfsonderdelen als ontwikkelingen in de markt en bij de concurrenten kregen nauwelijks aandacht. De focus was op de korte termijn. Een visie op de toekomst met daarbij passende langetermijndoelstellingen ontbraken. Omdat ieder vooral met zijn eigen taak bezig was, was er nauwelijks sprake van kruisbestuiving, onderlinge steun en teamspirit. De interpersoonlijke verhoudingen bleken niet te inspireren tot samen dingen oppakken.

Met het managementteam werkten we aan een visie op de toekomst van het bedrijf. Belangrijke input gedurende dit proces werd geleverd door collega's van andere bedrijfs-onderdelen, zoals Verkoop, Financiën, Logistiek en een vertegenwoordiger van de Europese moeder. Wat betreft ieders bijdrage aan het team discussieerde men over teamrollen en nam persoonlijke feedback een belangrijke plaats in. De teamsessie eindigde met definiëring van concrete projecten die voortvloeiden uit de nieuwe visie.

Het is nu ruim twee jaar later en het bedrijf is momenteel bezig met een enorme uitbreidingsoperatie. Er worden vele miljoenen geïnvesteerd in uitbreiding van de productiecapaciteit. Zonder te veel eer te willen opeisen, kunnen we toch vaststellen dat een

deel van de uitbreidingsplannen hun oorsprong kenden in de werkconferentie van het managementteam.

4.3 *Het komt niet altijd goed*

Als we praten over interventies in teams dan past ook een zekere bescheidenheid. Niet elke interventie is succesvol. Soms gebeuren er bijvoorbeeld zaken buiten het team om die de verhoudingen binnen het team radicaal veranderen.

Zo werden wij gevraagd een bedrijf te begeleiden bij de invoering van teamgericht werken. "Wij zijn net gefuseerd en de winst staat onder druk; het is dus de hoogste tijd dat we ons bewijzen", aldus de directie. "Bedrijfsprocessen moeten kostenefficiënter lopen en medewerkers moeten meer ruimte krijgen om innovatief mee te denken. We krijgen de mensen hier echter niet in mee."

In de opstartfase van het project werd steeds duidelijker waarom de mensen niet meer 'mee wilden'. Men had een lange periode van onzekerheid achter de rug. Al enige jaren stond hun locatie op de nominatie om verkocht dan wel gesloten te worden. Men had geknokt en er alles aan gedaan om er een goed bedrijf van te maken, maar de onzekerheid bleef. De medewerkers konden het niet opbrengen om zich weer in een langdurig verbetertraject te storten. Het project stierf een vroegtijdige dood. Anderhalf jaar later is het bedrijf nog steeds in onzekerheid. Worden we verkocht, gesloten, gesaneerd of kunnen we gewoon blijven doordraaien?

Sommige problemen zijn te ingewikkeld. Sommige relaties zijn al te verstoord. We zien regelmatig dat in teams waarin conflicten speelden de communicatie verbetert en er meer openheid ontstaat, maar dat na enige tijd toch één of meer teamleden een andere werkkring zoeken. Overigens een oplossing die beter kan zijn voor alle betrokkenen. Teamproblemen zijn geen puzzels die als je maar slim genoeg bent, altijd oplosbaar zijn. En niet elk team groeit naar een niveau van topprestaties.

4.4 *Conclusie*

Er bestaat geen standaardaanpak voor teambuilding. Pas na een goede analyse is het mogelijk de juiste interventie te bepalen. Uit de voorbeelden blijkt wel dat de mogelijkheden in aanpakken bijna net zo gevarieerd zijn als de teamvragen. Werkconferenties gericht op visie, taakverdeling en actieplannen, teamsessies waarin persoonlijk feedback centraal staat, outdooractiviteiten, coaching en conflictbemiddeling kunnen elk een plek krijgen in de teambuilding.

Tijdens interventies zien we dikwijls onverwachte wendingen. Zo worden dingen gezegd die niet eerder bekend waren en ontstaan doorbraken in voorheen vastgeroeste situaties. Dit betekent voor de begeleider dat hij/zij daar snel op moet inspelen, het programma moet aanpassen en met de groep nieuwe wegen moet inslaan. Als team ga je samen op reis, waarbij de eindbestemming niet zo helder is. Het is veel meer een zoektocht waarin een

teambuildingsessie een versnelling kan geven aan dit proces. De tocht gaat verder, ook na deze sessie. Teams vragen permanent onderhoud. We spreken immers niet over een technisch probleem, zoals een kapotte auto die je naar de garage brengt ter reparatie. Teams zijn beter te vergelijken met een huwelijk waarin je moet blijven investeren om het goed te houden.

5 richtlijnen voor de begeleiding van teams

Wat is nu de kern in onze ervaringen met teambuilding? Wat zijn nu overtuigingen en uitgangspunten die ons leiden bij de begeleiding van teams? Puntsgewijs treft u hierna de belangrijkste richtlijnen:

- > De basis voor succes van teams ligt in de taak en doelstellingen van het team. Heldere, uitdagende en inspirerende doelen dragen enorm bij aan teamsucces. Teams waarin de gemeenschappelijkheid in individuele doelen ver te zoeken is, hebben moeite om als team te opereren. Betrokkenheid bij de ontwikkeling van de visie en doelstellingen van het team vergroten de acceptatie en motivatie van de teamleden. Bovendien heeft een team met een duidelijke opdracht het veel makkelijker om zich te profileren in de organisatie. Een sterke identiteit werkt positief op de interne samenwerking.
- > Teambuilding is een proces dat je ingaat met een heel team. Met het team analyseer je de vraagstelling. Samen besluit je over de aanpak. En in het traject draagt elk teamlid zijn verantwoordelijkheid voor het verloop van het proces. We waarschuwen voor de valkuil van een adviseur die als expert de diagnose stelt en het recept voorschrijft. Een goed contact met de opdrachtgever (vaak de teamleider) is natuurlijk essentieel maar niet voldoende om betrokkenheid van het hele team te realiseren.
- > Binnen elke groep bestaan spanningsvelden die inherent zijn aan samenwerking. Individuen vragen zich af wat ze van zichzelf moeten inleveren (waarin ze niet hun zin krijgen) opdat de groep hen accepteert. Voor de groep is de vraag in welke mate iemand zijn eigen weg kan gaan en toch nog bij de groep kan horen. Teamleden verwachten leiderschap, maar ook weer niet te veel want dat beknot de eigen vrijheid. Vertrouwen kun je pas krijgen door het zelf te geven, maar wie begint er dan met openheid?
- > Deze dilemma's zijn niet echt oplosbaar. Ze komen telkens terug. Maar groepen die deze dilemma's onderkennen en bereid zijn erover te praten, zetten daarmee een belangrijke stap naar meer cohesie en betere interpersoonlijke verhoudingen.
- > Teamwork mag zich verheugen in enorm veel aandacht. Het lijkt wel of werken in teams dé oplossing is voor alle organisatieproblemen. Wij geloven daar niet zo in. In veel gevallen zullen mensen samen aan taken werken. Wij vinden het de moeite waard om samen te onderzoeken of die samenwerking kan verbeteren. Maar de vraag of teamwork wel nodig is in bepaalde situaties, is zeer legitiem. Net zoals een 'echtscheiding' een goede oplossing kan zijn, als andere manieren niet meer werken in het team.
- > Werken aan de samenwerking is een permanent leerproces voor een team. Teambuildinginterventies kunnen hieraan een belangrijke bijdrage leveren. De ontwikkeling gaat daarna verder. Effectieve teams plegen periodiek onderhoud. Met een

zekere regelmaat staan ze stil bij de vraag: "Hoe doen we het nu samen, wat is er de afgelopen periode gebeurd en wat leren we daarvan?"

6 **literatuur**

- > Aggelen, E.R. van, T.G.C. van Aken, J.F. Bouman en E.J. Reitsma;
- > Team Engineering, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, 1997.
- > Belbin, M.; Teamrollen op het werk, Academic Service, Schoonhoven, 1998.
- > Berge, A.P. van den, A.J. de Boer en J.W. Klootwijk; Werkboek Werkconferenties, Elsevier Bedrijfsinformatie, Utrecht, 1997.
- > Blanchard, K., D. Carew en E. Parisi-Carew; De One Minute Manager werkt met top teams, Uitgeverij Veen, Amsterdam, 1991.
- > Emans, B.J.M., P.L. Koopman, C.G. Rutte en H.O. Steensma; Teams in organisaties. In: Gedrag en Organisatie, 1996-9, nr. 6.
- > Locke, E.A. en G.P. Latham; Goal setting: a motivational technique that works. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1984.
- > Peeters, M. en L. van der Geest; Zelfsturende teams, de praktijk aan het woord, Kluwer Bedrijfsinformatie B.V., Deventer, 1997.
- > Phillips, S.L. en R.L. Elledge; The team-building sourcebook, University Associates, San Diego, California, 1989.
- > Rubin, Plovnick en Fry; Handboek teamontwikkeling, Samsom Uitgeverij, Alphen aan de Rijn, 1981.