



# Een team is niet maakbaar

MAAR JE KUNT ER NATUURLIJK WEL AAN WERKEN!

Martijn Vroemen

**In het vorige artikel uit het vierluik 'Teams in de jaren 10' heb ik aangegeven dat je niet van elke groep mensen een team kunt maken. De randvoorwaarden zijn vaak niet vervuld en het is ook niet altijd nodig. Maar waar moet je beginnen als je toch met een groep mensen voor de vraag staat 'hoe worden wij een team?'. Dan kun je bijvoorbeeld het teamwiel met zes succesfactoren bij de hand nemen. Niet met de illusie dat elk team maakbaar is, wel met het uitgangspunt dat je teamwerk niet vanzelf krijgt. In dit artikel staat het teamwiel centraal. De volgende twee artikelen zullen gaan over valkuilen van teams en over dilemma's voor teamleiders.**

## Teamwerk niet op bestelling

Zelfs in tijden van crisis is het geloof in vooruitgang en maakbaarheid nauwelijks aan het wankelen gebracht. Groei is nog altijd het ideaal, evenals de gedachte dat je met allerhande ingrepen de wereld, de economie, organisaties en zelfs mensen naar je hand kunt zetten. Voor teams wordt geen uitzondering gemaakt. Door *teambuilding*, door selectie en door training zullen deze projectleden, zal deze afdeling en zal deze raad van bestuur tot een hecht team worden gevormd. In boeken hierover worden geheimen beloofd en *tools* aangereikt.

Eerlijk? Ik geloof niet dat er zoiets bestaat als een toverformule voor teamwerk die kan worden ontraadseld, ontputseld of ontmaskerd. En die je vervolgens kunt opknippen in keurige toetslijstjes, bollenschema's en tien-

gebodenmodellen, zodat adviseurs, managers en professionals deze kunnen 'toepassen' op verzamelingen mensen die tot team moeten worden 'gesmeed'. Soms werkt het, en soms ook niet. Er is geen recept, teamwerk is niet op bestelling te krijgen.

## Het teamwiel

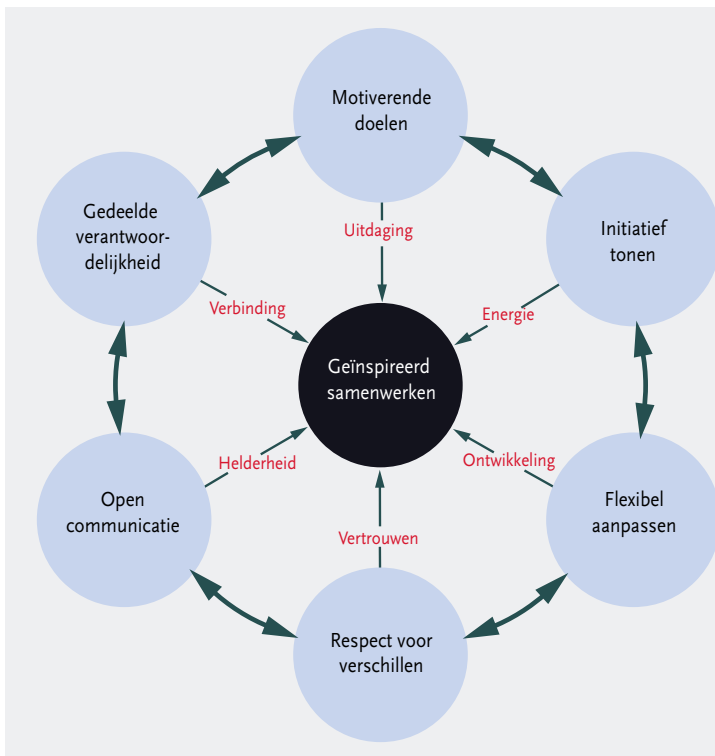
Toch ben ik er geen voorstander van teams aan hun lot over te laten. Vooral niet als groepjes mensen ongevraagd het etiket 'team' opgeplakt hebben gekregen, wat in organisaties aan de orde van de dag is. Mensen die aan hun samenwerking moeten of willen werken, kunnen wel degelijk iets doen. Zelf, of onder begeleiding. Een handig model, maar dus géén blauwdruk, is het teamwiel. Hierin wordt een zestal succesfactoren toegelicht, die in hun samenhang,

indien vervuld, het ontstaan van een (h)echt team niet garanderen maar wel dichterbij brengen. Hierna wordt eerst de gebruiksaanwijzing van het teamwiel omschreven en daarna worden de zes succesfactoren toegelicht.

### *Succesfactor 1. Motiverende doelstellingen*

Deze succesfactor is even vanzelfsprekend als onvoldoende. Het hebben van een duidelijk omschreven doelstelling, het streven naar een concreet resultaat, dat is wat het team zin en identiteit geeft. Een goed en werkbaar doel zit allereerst bij elk teamlid in het *hoofd*. Iedereen kan het omschrijven, liefst in concrete, meetbare en specifieke termen. Het is verbazingwekkend om te zien hoeveel verschillende antwoorden je krijgt als je vraagt aan een (management)team:

## Succesfactoren van geslaagde teams ('Karrenwiel')



### Gebruiksaanwijzing bij het teamwiel

- Elke factor kan – indien goed nageleefd door de teamleden – meehelpen om een effectief team te vormen. De resultaten ervan liggen op de spaken van het wiel. Resultaten die leiden tot waar het om draait: geïnspireerd samenwerken. Doelgerichtheid levert bijvoorbeeld 'uitdaging' op en flexibiliteit leidt tot 'ontwikkeling'.
- Het wiel is rond. De zes factoren hangen onderling samen. Zo is het beter geen open en directe communicatie te hebben als je geen respect hebt voor elkaar.
- De factoren zijn in evenwicht. Als één ervan onder- of oververtegenwoordigd is, komt er een slag in het wiel.
- Een groot wiel loopt soepeler dan een klein wiel. Elk team kan groeien.
- Een wiel met meer spaken is steviger. Elk team kan eigen factoren formuleren. Het model kan worden aangevuld.
- Probeer elke succesfactor te vertalen in concreet gedrag. Gewenst en ongewenst.

Uit: Team op vleugels (2009)

'Wat is jullie doel?' Werkbare doelen zijn niet alleen duidelijk, ze worden ook door iedereen gedragen, het zit met andere woorden ook in het *hart*. Een goed doel is uitdagend, je wordt er warm van. Tenslotte moet iedereen het doel kunnen vertalen in taken en bezigheden. In gedrag. Het doel zit dan ook in de *handen*.

### Succesfactor 2. Gedeelde verantwoordelijkheid

Hét kenmerk van teams is dat verantwoordelijkheid gezamenlijk is. Je laat niet je collega's de kastanjes voor je uit het vuur halen. Voorwaarde is natuurlijk wel dat iedereen invloed en zeggenschap heeft. Je voelt je nou eenmaal niet snel verantwoordelijk voor iets wat je is opgedragen of afgedwongen. Hier zie ik in de praktijk een flinke kloof tussen droom en daad. Samen besluiten nemen is maar al te vaak een ritueel. De kaders, de systemen, het 'moeten' is te strak en managers kunnen het als puntje bij paaltje komt toch niet (los)laten.

In succesvolle teams voelt men, om een modewoord te gebruiken, eigenaarschap. Zelf meebeslissen, gehoord zijn, invloed kunnen uitoefenen, dat is wat mensen verbindt aan de doelen van het team, en daarmee ook

aan elkaar. Helaas schiet dit ook wel eens door. Iedereen moet overal z'n zegje over doen, met als gevolg dat uiteindelijk niets tot stand komt.

### Succesfactor 3. Open communicatie

Communicatie is de smeeroilje in het team. Zonder uitwisseling tussen teamleden is samenwerking niet mogelijk. Maar communicatie is meer dan alleen het overdragen van benodigde (project)informatie. Het gaat ook over het kneden van relaties en het zorgen voor de broodnodige helderheid. Teams waarvan de leden geografisch verspreid zijn, hebben daarom een grote handicap. Maar zelfs als iedereen in dezelfde kantoorruimte zit wil dit nog niet zeggen dat er goede communicatie is. Je hoort soms mensen klagen over wederzijds onbegrip die slechts door een ladekast of systeemwandje van elkaar gescheiden zijn. Vooral als het druk is, of als er een slechte vergaderdiscipline is, ligt gemakzuchtigheid op de loer. Eventuele onvrede vindt dan gemakkelijk een uitweg in geroddel bij de koffieautomaat. Geen somber plaatje, maar praktijk in elk kantoor. Wat helpt is leren om goed en gericht te vergaderen, en om eerlijke feedback te (durven) geven aan elkaar zonder dat het teveel pijn doet.

### Succesfactor 4. Respect voor verschillen

Vraag wat de basis is voor een goed team en uit alle kelen zal klinken 'vertrouwen'. Vertrouwen is in veel organisaties schaars: het komt te voet en gaat te paard. Vooral in een omgeving waarin mensen op individuele prestaties worden 'afgerekend', waarin men overal politiek gedrag om zich heen ziet en waarin om de haverklap onzorgvuldig met mensen wordt omgegaan in over elkaar buitende verandertrajecten is het vertrouwen zwaar op de proef gesteld. Daar komt nog een complicerende factor bij: in teams is het een voordeel om verschillende vaardigheden, karakters en kwaliteiten te hebben. Maar in die verschillen ligt ook de mogelijke bron van onbegrip en conflict. Daarom moet er in elk team aandacht voor elkaar zijn en respect voor elkaars verschillen. Het kan dus geen kwaad elkaar wat beter te leren kennen, en dat gaat verder dan eens per jaar een middag naar een pretpark met lopend buffet na.

### Succesfactor 5. Flexibel aanpassen

De roep om rust en regelmaat klinkt in veranderverslaafde organisaties luider dan ooit. Toch zal ook het succesvolle team met constante verandering moeten omgaan. Niet omdat we verandering nou zou leuk vinden,

maar omdat het een gegeven is. Zo'n verandering kan van buiten het team komen, zoals een wijziging van de projectspecificaties. Of de verandering komt als het ware van binnenuit, omdat teamleden op nieuwe ideeën komen en doelen of werkwijze ter discussie willen stellen. Een flexibele opstelling is dan handig. Dat geldt ook als de samenstelling van een team wijzigt. Zoiets vraagt veel van het aanpassingsvermogen van teamleden, omdat bij vertrek of komst van een teamlid de interne dynamiek vaak ingrijpend verandert.

#### Succesfactor 6. Initiatief tonen

Initiatief tonen betekent dat de teamleden daden aan woorden koppelen. Dat ze actief zijn in plaats van passief en dat ze uit eigen beweging dingen beginnen. Niemand heeft iets aan een goed idee als het niet opgepakt wordt. Verantwoordelijk zijn betekent dat je niet alleen problemen waarneemt, maar dat je ook tot handelen overgaat. Initiatief tonen is verder kijken dan je taakomschrijving lang is. Een gebrek aan initiatief is niet alleen nadelig voor het team, het is tevens een van de duidelijkste signalen dat het niet goed zit. Deze laatste succesfactor is daarom hét bewijs van een gezonde samenwerking. Voor teamleiders en managers is deze laatste succesfactor vaak een persoonlijke kwelling. Enerzijds willen ze graag dat het team 'zelf' denkt en doet. Anderzijds kunnen ze er met hun handen niet vanaf blijven. Toch is het geven van ruimte en vertrouwen waar het om draait. Tenminste, als je écht een team wenst waar het bruist en waarin mensen proactief zijn.

#### Toepassing van het teamwiel

Het is misschien verleidelijk om als manager of adviseur met het teamwiel in de hand even een diagnose te stellen over het team. Gelukkig is dat in de praktijk niet nodig. Teams blijken uitstekend in staat om het eigen functioneren met behulp van het teamwiel te evalueren. Meestal weten ze zonder het model ook wel waar de schoen wringt, maar dan is het model handig om over de drempel van bespreekbaarheid te stappen. Wees overigens niet te snel tevreden met

## Gewenst en ongewenst gedrag per succesfactor

	Gewenst gedrag	Ongewenst gedrag
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eerst denken, dan doen</li> <li>Steeds de koers benoemen</li> <li>Evalueren en toetsen</li> <li>Elkaar stimuleren tot beter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zomaar ergens beginnen</li> <li>Onduidelijke doelen stellen</li> <li>Geen terugkoppeling geven</li> <li>Verborgene agenda's hanteren</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iets van elkaar overnemen</li> <li>Iets voor elkaar over hebben</li> <li>Elkaar steunen in zware tijden</li> <li>Zorg tonen over het resultaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De ander laten aanmodderen</li> <li>De schuld afschuiven</li> <li>Onverschilligheid naar elkaar</li> <li>Eindeloos doorpolderen</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elkaar volledig informeren</li> <li>Elkaar feedback geven</li> <li>Actief voor je mening uitkomen</li> <li>Openstaan voor anderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informatie achterhouden</li> <li>Problemen niet bespreken</li> <li>Vaag en onduidelijk zijn</li> <li>Roddelen en klagen over elkaar</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actief luisteren naar elkaar</li> <li>De anderen erbij betrekken</li> <li>Je tolerant opstellen</li> <li>Ook je waardering uitspreken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lachen om fouten van anderen</li> <li>Zondebokken aanwijzen</li> <li>Anderen niet serieus nemen</li> <li>Je eigen mening opdringen</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Van fouten leren, evalueren</li> <li>Iets nieuws uitproberen</li> <li>Nieuwsgierig zijn</li> <li>De waarde van elk idee zien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fouten verdoezelen</li> <li>Iets nieuws belachelijk maken</li> <li>Het oude steeds verdedigen</li> <li>Alsmaar terugkijken</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vooruitkijken</li> <li>Ideeën uitspreken</li> <li>Voorstellen doen</li> <li>Verantwoord risico nemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afwachten en afschuiven</li> <li>Anderen ontmoedigen</li> <li>Focus op belemmeringen</li> <li>Roekeloos handelen</li> </ul>

een grote-stappen-snel-thuisdiagnose van het probleem. Als er echte pijn is in het team wil het wel eens uitwijken in een snelle probleemdefinitie. Dóórvragen op concreet gedrag, op praktijkvoorbeelden, desnoods op de persoon af, kan helpen om een slag dieper te komen. In het gevoelsleven van een team, in de onderstroom van de teamdynamiek, zitten soms dieperliggende patronen van belangentegenstellingen, vooroordelen, angsten of irritaties. Het teamwiel maakt praten over het team gemakkelijk, maar pas op voor oppervlakkige, overhaaste conclusies. Als een team dus na een kwartiertje heen en weer praten opgelucht concludeert 'oh, we moeten gewoon wat beter communiceren', dan kun je ervan uitgaan dat de kern niet is geraakt.

#### Conclusie

Verwacht niet dat je met een aantal simpele trucs een ideaal team kunt smeden. Maar als je met een paar mensen geïnspireerd wilt samenwerken, verwacht dan ook niet dat het altijd vanzelf gaat. Geef het team aandacht en zorg. Sta eens echt stil bij 'hoe het gaat'. Neem de tijd met elkaar om – los van de inhoud – te beluisteren hoe iedereen erbij zit. Stop de waan van de dag en loop gezamenlijk de succesfactoren na. Soms geeft dat opluchting, soms is het even slikken. Teamwerk is niet altijd gemakkelijk, maar het is zeer de moeite waard.

**Martijn Vroemen** is adviseur, trainer en coach bij managementontwikkeling en teambegeleiding. Onlangs verscheen een nieuw boek van hem: *Team op vleugels* (Kluwer, 2009).  
www.teamopvleugels.nl