

Watze Hepkema

Een effectief team in drie dagdelen

Boom

Copyright: © Boom uitgevers Amsterdam & Watze Hepkema, 2016

Omslag: Boekhorst design, Culemborg

Binnenwerk: Elan Media, Gemonde

Redactie: Eelke Warrink, Rode Reus Redactie, Leiden

ISBN: 9789024404155

NUR: 801

1e druk: 2016

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).



www.boomnelissen.nl

www.boomuitgeversamsterdam.nl

Inleiding

We zagen enigszins op tegen het nieuwe hockeyseizoen van onze zonen. De twee sterspelers van het vorige seizoen waren vertrokken en de zwakkere broeders waren gebleven. Al met al bleef er een nogal timide team over. Maar tot onze verbazing bleek dit team het eigenlijk heel goed te doen in de competitie. Er waren geen ego's meer, er werd niet meer op elkaar gefoeterd, en iedereen werd aangespeeld. Het zelfvertrouwen van het team groeide, en alle spelers gingen beter spelen. Dat is de kracht van teamwerk. We hebben allemaal weleens ervaren hoe inspirerend het kan zijn om samen met anderen ergens aan te werken. Wanneer we gedreven worden door eenzelfde visie en ambitie en we concrete doelen voor ogen hebben. Wanneer sommige besluiten snel genomen kunnen worden en discussies op andere momenten fel en diepgaand kunnen zijn, juist omdat er een sfeer van waardering heerst. Vergaderingen van zo'n team geven energie. Er worden onderwerpen besproken die ertoe doen, ideeën worden uitgewisseld, besluiten worden genomen. Het is leuk om elkaar weer even live te spreken en ervaringen uit te wisselen. In zo'n team stimuleren de teamleden elkaar en stijgen ze boven zichzelf uit.

Vaak sluipen er echter allerlei verstoringen in het teamwerk. We kennen ook de vergaderingen waarbij we ons door de procedures en stukken heen worstelen, waar de energie weglekt, waar we maar wat gaan appen of ons boodschappenlijstje voor de supermarkt alvast opstellen, en waar iedereen blij is als hij na de vergadering weer zijn eigen weg kan gaan. Het teamgebeuren is in zulke teams eerder een last dan een stimulans.

De besluitvorming loopt in zulke teams niet goed. Het team kan het ofwel moeilijk met elkaar eens worden, of het team is het juist te snel met elkaar eens: de teamleden zijn te weinig kritisch en conformeren zich te snel. Dit laatste wordt ook wel *groupthink* genoemd. Een voorbeeld hiervan is de Abilene-paradox, waarbij een besluit wordt genomen dat niemand wilde:

Op een hete namiddag in Coleman, Texas, is een familie comfortabel domino aan het spelen op de veranda, totdat Walter, de schoonvader, een voorstel doet om naar Abilene (85 kilometer naar het noor-

den) te rijden voor het avondeten. Eve, zijn dochter, zegt beleefd: 'Klinkt als een geweldig idee.' Haar man Philip voelt zich bezwaard, want de rit is lang en het is bloedheet, maar hij is bang dat zijn voorkeur ingaat tegen de wens van de groep en zegt: 'Klinkt als een goed idee, ik hoop maar dat je moeder geen bezwaar heeft, Eve.' Annabel, de schoonmoeder, zegt vervolgens: 'Natuurlijk wil ik gaan. Ik ben al lang niet in Abilene geweest.'

De rit is warm, stoffig, en lang. Wanneer ze aankomen bij het cafe-taria, is het eten net zo slecht als de rit. Ze komen vier uur later weer thuis, uitgeput.

Een van hen zegt formeel: 'Het was toch wel een fantastische reis, of niet?' Annabel antwoordt: 'Eigenlijk was ik liever thuisgebleven, maar ik ging mee omdat de andere drie zo enthousiast waren.' Philip zegt: 'Ik voelde me al bezwaard om te gaan, ik ging alleen mee om jullie een plezier te doen.' Eve antwoordt: 'Ik ging mee omdat Walter het vroeg, zelf was ik nooit zo gek geweest om in deze hitte een rit te gaan maken.' Waarop Walter vertelt dat hij het bedacht had omdat hij dacht dat de anderen zich verveelden.

De groep wordt stil, perplex omdat ze samen besloten hadden om een trip te maken die geen van hen wilde. Zij hadden allemaal liever comfortabel op de veranda gezeten, maar gaven dit niet toe toen ze nog de tijd hadden om van de middag te genieten.

Hoe vaak nemen we in de praktijk niet een besluit waar maar weinigen echt achter staan?

Samenwerking kan heel stimulerend zijn: mensen kunnen in een team boven zichzelf uitstijgen. Samenwerking kan daarentegen ook ten koste gaan van de energie en het kritisch vermogen van mensen. We hoeven de krant maar open te slaan om de uitwassen daarvan te zien. Toezichthouders die zitten te slapen, bedrijven die aandeelhouderswaarde belangrijker vinden dan het welzijn van hun medewerkers, hun cliënten en de omgeving, woningbouwcoöperaties met megalomane ambities, onderwijsorganisaties die het contact met hun professionals zijn kwijtgeraakt, enzovoort. Waar is in deze managementteams het gezonde verstand en het kritische geluid gebleven?

Het belang van goed teamwerk kan niet genoeg benadrukt worden. Waarom komen we in de praktijk dan nog zoveel middelmatig functionerende teams tegen? Soms wordt er gewoon te weinig aan teamontwikkeling gedaan, maar als er wel geïnvesteerd wordt in teamontwikkeling, dan zijn benaderingen vaak oppervlakkig

en wat lukraak bij elkaar gezocht. Het team gaat eens een dagje de hei op, bespreekt teamroltests en kleurentests, kookt en trommelt met elkaar, fluistert wat paarden in het oor en gaat dan weer over tot de orde van de dag.

Ook is er veel vermijding. In plaats van gewoon de problemen in de samenwerking te bespreken, dus man en paard te noemen en op tafel te leggen wat iedereen al weet, gaan we testjes doen, praten we over de noodzaak van een aanspreekcultuur en volgen we trainingen in 'feedback geven'. En we doen alsof dit soort processen tijd nodig hebben en dat er eerst voldoende 'veiligheid' moet zijn. Het omgekeerde is echter waar: er is pas 'veiligheid' als mensen niets meer achterhouden. Bovendien is 'onveiligheid' op zichzelf al een illusie: zoveel echt gevaar dreigt er niet. Het is meer een excuus voor teamleden om zich te blijven verstoppen.

Het zijn allemaal omwegen. Het kan scherper en sneller, en met meer respect. Want elke beweging die weg voert van wat er echt speelt, versterkt het isolement van teamleden en het gevoel van 'onveiligheid'.

Het is niet zo heel moeilijk om goed teamwerk te realiseren. Een investering van drie dagdelen is genoeg om een aanzienlijke verbetering in de samenwerking te realiseren, als je maar gericht met elkaar aan de slag gaat en vlot de lastige onderwerpen op tafel legt.

Het is elke keer weer bijzonder om mee te maken wat er gebeurt als teamleden echt met elkaar in gesprek gaan. Wolken trekken op, vastgezette oordelen en patronen komen los. Middelmatig functionerende teams komen uit de sleur van alledag en krijgen nieuw elan. Teamleden zien elkaar weer scherper en zijn zich beter bewust van de gemeenschappelijke missie en hun eigen rol daarin. Het klinkt afgezaagd, maar het gaat weer stromen, er ontstaat weer plezier in het presteren met elkaar, in het klaren van de klus, in het bereiken van de doelen.

Ook voor goed functionerende teams is er altijd nog veel te halen. Juist de goede teams realiseren zich overigens vaak het belang van een goede samenwerking en investeren daarin.

Goed teamwerk geeft niet alleen de individuele teamleden energie en plezier in het werk, maar straalt dit ook uit naar de rest van de organisatie en naar de klanten. Goed functionerende teams zijn, meer nog dan individuele medewerkers, de essentiële schakels in het succes van een organisatie.

Daarom wilde ik zo graag dit boek schrijven. Het boek biedt managers, teamcoaches en teamleden concrete handvatten om teams in korte tijd nog aanzienlijk effectiever te maken. Teams kunnen hier zelf mee aan de slag, eventueel met de hulp van een onafhankelijke voorzitter. In bijlage 1 vind je een uitgewerkt programma van 3 dagdelen om tot een effectief team te komen. In lastige situaties, als er onderlinge spanningen zijn, is deskundige begeleiding gewenst. Ik hoop van harte dat het teamleden inspireert om te investeren in hun samenwerking. En dat ze er in slagen om het beste uit zichzelf en elkaar te halen!

Het boek is onder andere gebaseerd op dertig jaar ervaring met het begeleiden van teams op alle niveaus van een organisatie, van raden van toezicht tot zelfsturende teams in de uitvoering en alles wat daar tussenin zit. Voor al die teams is dit boek bedoeld. Ik ben ervan overtuigd dat het bij teamontwikkeling vooral draait om een klein aantal eenvoudige uitgangspunten, die een grote werkingskracht hebben en die voor al deze teams hetzelfde zijn. Vooral de opkomst van zelfsturende teams dwingt tot het zoeken van een maximaal effect met een minimale inspanning: deze teams hebben meestal niet de tijd en het budget om drie dagen de hei op te gaan. Maar ook in anderhalve dag op locatie kan veel worden bereikt.

Ik heb mij overigens niet alleen door mijn eigen ervaringen met teams laten inspireren, maar ook door die van anderen. Ik heb diverse managers gevraagd om één of twee voorbeelden van momenten of interventies die een belangrijke stap voorwaarts betekenden voor de ontwikkeling van een team. Dit leverde ruim veertig voorbeelden op, die een nog scherper en genuanceerder beeld geven van alle factoren die maken dat een team goed functioneert. Een aantal hiervan heb ik in kaders opgenomen in dit boek, ter illustratie van de theorie.

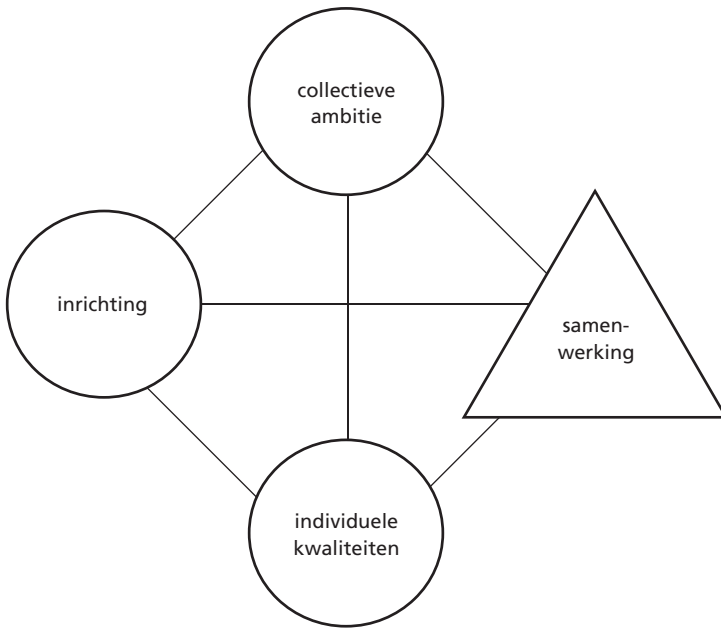
Dankwoord

Hierbij wil ik graag iedereen bedanken die mij van voorbeelden heeft voorzien, te weten: Hanneke Bakker, Mario Baltes, Meta Carbaat, Ingrid Cornelissen, Gert van Esse, Arnette van Heijst, Dick Jansen, Nanette Jansen Ezerman, Caroline Kolenbrander, Anne-

miek Kropman, Martien Pepping, Heleen Post, Monnica Rietveld, Amanda Rooden, Hans Roskam, Pravesh Premchand, Hein Schepens, Miriam Snijders, Sandra Spanjaard, Marijke Terpstra, Annelien Theeuwes, Martin van Veen, Henk Wellen en Cor Zwaan. Daarnaast wil ik Herman Berk bedanken, niet alleen voor het aanreiken van voorbeelden, maar ook voor het kritisch meelesen en het geven van waardevolle feedback. Ook aan de suggesties van mijn collega's Paul Poortvliet, Simon Twilt, Ingrid Venekamp en Crista Vonkeman heb ik veel gehad. Diane den Tuinder, eveneens een collega, wil ik ten slotte bedanken voor haar rol als sparring partner en voor alle support tijdens het schrijven. Ten slotte dank ik alle teams die mij in de afgelopen jaren het vertrouwen hebben gegeven om met hen te mogen werken en van hen te kunnen leren.

Een laatste opmerking betreft de voorbeelden die ik zelf inbreng. Omwille van de vertrouwelijkheid heb ik deze veranderd en samengesteld aan de hand van mijn ervaringen met vele verschillende teams, zodat elke herkenbaarheid op toeval berust.

HET TEAMEFFECTIVITEITSMODEL



1 Model voor teameffectiviteit

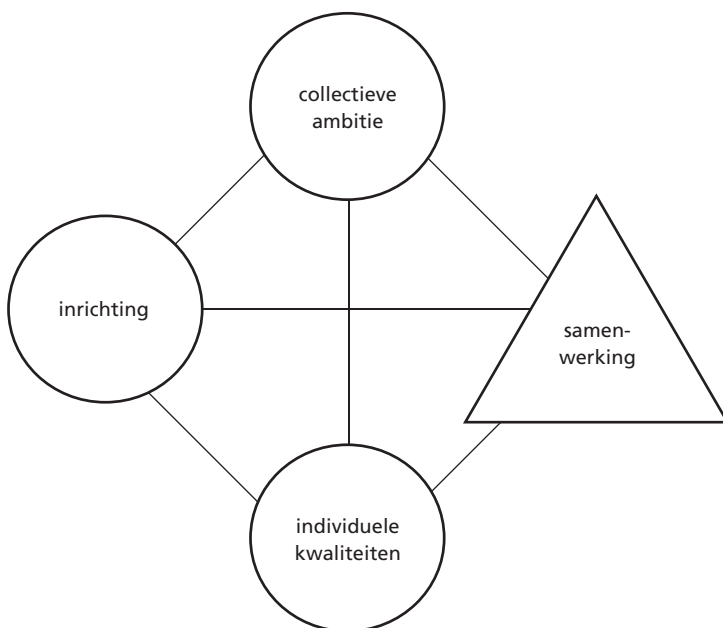
Ik werd gebeld door Hayed, de voorzitter van een raad van toezicht van een onderwijsinstelling, met de vraag of ik deze wilde begeleiden bij een evaluatie van hun functioneren. Zij was openhartig en gaf aan dat zij sterk twijfelde aan het functioneren van enkele leden van de rvt. Twee van hen, Karel en Angelique, waren snel geïrriteerd, bleven maar vragen stellen op detailniveau en leken het geheel niet te overzien. Ze maakten de vergaderingen met de directeur haast onwerkbaar. Zij zei dat ik het snel genoeg zelf zou kunnen ervaren, want Angelique zou ook aanwezig zijn bij het offertegesprek, naast Hayed zelf en Anton, de secretaris van de rvt. Hayed vertelde me ten slotte dat er nog twee andere bureaus werden uitgenodigd voor een offertegesprek.

Twee weken later zat ik te wachten in een gang. Ik was als tweede bureau aan de beurt. Ik zag mijn concurrent uit de bestuurskamer komen en ik ging naar binnen. Hayed, Anton en Angelique zaten klaar voor het offertegesprek. Al snel na het voorstelrondje liep het gesprek wat uit de hand. Hayed lichtte de opdracht toe, maar werd in de rede gevallen door Angelique, die een ander beeld had van de opdracht. Hayed wilde vooral een evaluatie van de individuele leden van de raad van toezicht, terwijl er volgens Angelique sprake was van een verschil van inzicht over de rol van een rvt. Is deze nu vooral een sparringpartner voor de directeur, of moet de rvt juist kritisch zijn en controleren? Tussen de regels door begreep ik wel dat zij vond dat Hayed als voorzitter van de rvt veel te veel twee handen op één buik was met de directeur. Anton voegde er nog aan toe dat er ook een gebrek was aan goede managementinformatie en dat de agendapunten slecht voorbereid werden. Hayed was het met hen beiden niet eens en begon uitgebreid uiteen te zetten hoe zij keek naar de verhouding tussen een rvt en een directeur. Anton zei niets meer en Angelique bleef tegenwerpingen naar voren brengen.

Ik zei toen dat er wellicht nog een heel ander probleem was, namelijk de manier waarop zij met elkaar communiceerden. Ze herhaalden steeds hun eigen standpunt, zonder goed naar de ander te luisteren en bij elkaar door te vragen naar wat ze nu concreet bedoelden en welk concreet voorstel ze dan hadden voor de evaluatie. Ik gaf terug dat Hayed drie keer hetzelfde zei tegen

Angelique, dat Angelique ook haar standpunt bleef herhalen en dat Anton al snel weer in zijn schulp kroop. Het gesprek had tot nu toe dus eigenlijk niets opgeleverd.

Ik ging naar de flipover en tekende het teameffectiviteitsmodel: drie bollen en een driehoek (zie figuur 1). In het volgende hoofdstuk wordt duidelijk waarom samenwerking de vorm van een driehoek heeft.



Figuur 1 Het teameffectiviteitsmodel

Ik legde uit dat er vier soorten problemen waren in deze rvt:

1. De leden van de rvt hebben niet dezelfde visie op de rol van de rvt, en dus op hun doel (er is geen *collectieve ambitie*).
2. De leden van de rvt hebben daarvoor niet de juiste informatie en vergaderstructuur (*inrichting* van het team).
3. Het is de vraag of ieder lid beschikt over de juiste competenties (bepaalde *individuele kwaliteiten* ontbreken).

4. De leden communiceren niet op een effectieve manier met elkaar (de *samenwerking* verloopt niet goed).

Ik gaf aan dat deze problemen met elkaar verweven zijn – van daar de lijnen tussen de vier factoren van het model. Alles hangt met elkaar samen: als de samenwerking bijvoorbeeld blokkeert, dan komt ook het gesprek over de visie moeilijk tot stand en zullen individuele teamleden in zo'n situatie ook niet in hun kracht zitten. Je zou ook omgekeerd kunnen redeneren: als teamleden het niet eens zijn over de visie, dan ontstaan vanzelf irritaties in de samenwerking. Maar herkenden ze dit beeld eigenlijk?

Het bleef even stil. Anton sprak zich als eerste uit. Hij was geschrokken dat hij blijkbaar zo communiceert, maar hij herkende het wel. Ook in de vergaderingen komen ze er vaak niet echt uit met elkaar. Angelique herkende dat ook wel, maar zij dacht dat dat vooral kwam omdat ze het niet eens waren over de rol van de rvt. Zij stelde voor om daar gewoon aan te gaan werken. Ik gaf aan dat zo'n gesprek in deze fase nergens toe zou leiden, omdat ze het gesprek nog niet goed met elkaar konden voeren. Ik vergeleek de manier waarop zij met elkaar communiceerden met het hockeyteam van mijn zoon, toen hij als achtjarige begon in E3. Ze liepen alle kanten op, en pakten elkaar de bal af, sommigen deden in het geheel niet mee aan het spel en er was nog geen enkel spelinzicht. Alleen liepen zij met elkaar nog wel naar hetzelfde doel, waar ik bij deze rvt nog vraagtekens bij plaatste. Ik zei erbij dat ik dit patroon in de meeste managementteams tegenkom en dat we in drie dagdelen alle door hen genoemde dilemma's konden oplossen. Dat gaf de nodige opluchting, want ze zaten er inmiddels wat aangeslagen bij.

Ze herkenden het beeld in grote lijnen wel, en ze wilden weten hoe ik dan te werk wilde gaan. Ik vertelde ze dat ik de eerste dag wilde werken aan hun onderlinge verhoudingen en stijl van communiceren (de *samenwerking*). Ze zouden elkaar feedback geven en kijken hoe ze konden omgaan met elkaars valkuilen, terwijl ze meer gebruik zouden maken van elkaars kwaliteiten. In die zin zouden ook de individuele competenties in beeld komen. De ervaring leert dat we dan in het derde dagdeel de andere vragen veel sneller en gemakkelijker kunnen beantwoorden, namelijk de vraag over de informatievoorziening en de overlegstructuur.

Ik kreeg het verzoek om een offerte op te stellen, en daarbij een

plan van aanpak. Ik checkte nog even bij alle leden wat ze vonden van mijn plannen. Anton was erg positief. Hij gaf nog als suggestie mee om voor de zekerheid een vierde dagdeel te begroten; wellicht was het nuttig als ik eens bij een vergadering aanwezig zou zijn, om te zorgen dat het geleerde ook daadwerkelijk in de praktijk zou worden gebracht. Hayed en Angelique klonken voorzichtig positief, maar hielden hun kruit nog een beetje droog. Zou mijn feedback toch wat te hard en te snel zijn geweest?

BOUWSTENEN VOOR EEN EFFECTIEF TEAM

A. Samenwerking

- ▷ Je kwetsbaar opstellen (→ *openheid en vertrouwen*)
- ▷ Elkaars functioneren bespreken: gebruikmaken van elkaars kwaliteiten, het ondervangen van elkaars valkuilen, conflicten oplossen (→ *waardering en kracht*)
- ▷ Je het teampatroon bewust worden en resetten (→ *eenheid*)
- ▷ Effectief communiceren (→ *scherpte en slagvaardigheid*)

B. Collectieve ambitie (→ *focus en gedrevenheid*)

- ▷ Een gedeelde en inspirerende missie en visie
- ▷ Uitgewerkt in concrete en uitdagende doelen

C. Inrichting (→ *efficiëntie en kwaliteit*)

- ▷ Passend teammodel met duidelijke teamverantwoordelijkheden
- ▷ Niet te groot team
- ▷ Goede managementinformatie (planning en control)
- ▷ Evenwichtig kwaliteitssysteem
- ▷ Efficiënte en klantgerichte werkprocessen
- ▷ Duidelijke en flexibele functie-invulling
- ▷ Passende beoordelingssystematiek
- ▷ Evenwichtige overlegstructuur
- ▷ Voldoende gelegenheid om elkaar echt te spreken

D. Individuele kwaliteiten (→ *bekwaam*)

- ▷ Alle benodigde competenties zijn aanwezig in het team
- ▷ Teamleden ontwikkelen zich
- ▷ Geen disfunctioneren
- ▷ Leidinggevende vindt balans tussen positie innemen en ruimte geven