



“Een team is nog geen team als er team op staat”

Succesfactor 1. Heldere (motiverende) doelstelling

Wat is jullie doel? 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 ‘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. 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 smeerolie 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 kantoortuin 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 of de verkeerde verantwoordelijke. Geen somber plaatje, maar praktisch 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. Wederzijds respect (en vertrouwen)

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 onzorgvuldig met mensen wordt omgegaan in over elkaar buitelandse 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

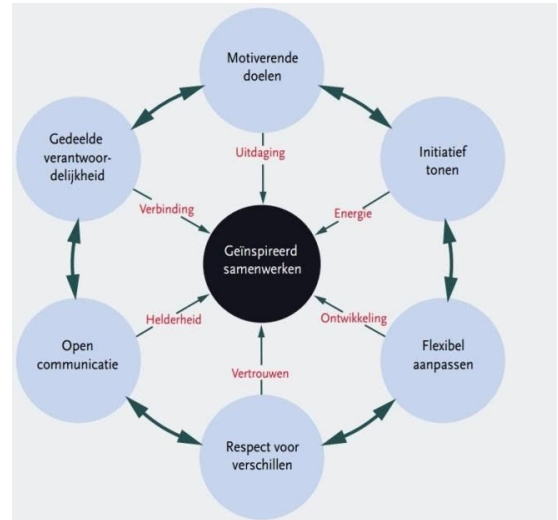
De roep om rust en regelmaat klinkt in veel organisaties luider dan ooit. Toch zal ook het succesvolle team met constante verandering moeten omgaan. Niet omdat we verandering nou zou leuk vinden. Een verandering kan van buiten het team komen, zoals een wijziging van de projectspecificaties. Of de verandering 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. Het is erg belangrijk dat het team goed kan omgaan met veranderingen. Kijk niet alleen maar terug, maar ook vooruit.

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.

TeamCirkel toepassen in praktijk

- De succesfactoren zijn in evenwicht als een van de waarden veel of juist weinig aandacht krijgt, komt er een slag in het wiel. Bijvoorbeeld: een team waarin iedereen voortdurend nieuwe initiatieven neemt of waarin iedereen zich steeds voor alles verantwoordelijk voelt. Dat gaat een keer mis.
- Een groot wiel loopt soepeler dan een klein wiel. Elk team, ook al is het in balans, kan groeien. Maar elke succesfactor kan ook overdreven worden. De communicatie kan té open zijn, het respect voor verschil kan uitlopen op grenzeloze tolerantie.
- 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 open en directe communicatie te hebben als je geen respect hebt voor elkaar.
- Een groot wiel loopt soepeler dan een klein wiel. Elk team kan groeien.
- Een wiel met meer spaken is steviger. Elk team kan eigen waarden formuleren. Het model kan worden aangevuld.
- Probeer elke succesfactor te vertalen in concreet gedrag. Gewenst en ongewenst.



Toepassing van de TeamCirkel

Het is misschien verleidelijk om als manager of adviseur met het TeamCirkel 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 TeamCirkel 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.

Doorvragen 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. De TeamCirkel 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. 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.

Heb je hulp nodig bij je team en wil je graag een inventarisatiegesprek, tips of iemand die jou en je team begeleidt naar een professioneel en volwassen team? Neem dan contact met me op.

Warme groet,

Larissa Gies

Adviseur, trainer en coach bij managementontwikkeling en teambegeleiding.