

ANTON SCHEFFERS

WAAROM ZELFS DE BESTE TEAMS ONTSPORIEN



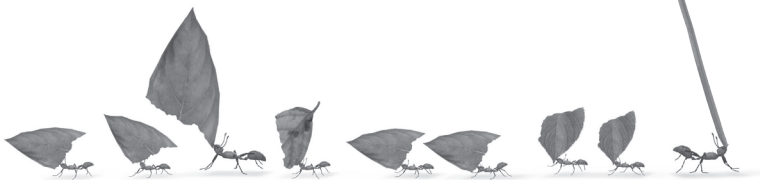
**... en hoe ze hier weer gezond
uit kunnen komen**

VANDUUREN
MANAGEMENT

WAAROM ZELFS DE BESTE TEAMS ONTSPOREN

ANTON SCHEFFERS

WAAROM ZELFS DE BESTE TEAMS ONTSPOREN



... en hoe ze hier weer gezond
uit kunnen komen

VANDUUREN
MANAGEMENT

Meer lezen?

Ben je geïnspireerd door dit boek en wil je meer weten over de boeken van Van Duuren Management?

Kijk dan op onze website: www.vanduurenmanagement.nl, meld je aan voor onze nieuwsbrief en ontvang regelmatig informatie over de nieuwste boeken, kortingsacties, events en boekpresentaties. Bovendien krijg je toegang tot de digitale versie van dit boek op Yindo.nl. Zo heb je altijd het boek bij de hand!

Zo werkt het:

- 1 Ga naar www.vanduurenmanagement.nl
- 2 Klik op Registreer!
- 3 Vul de code in: **VDM-1258-2**.

Volg ons ook op    

ISBN: 978 90 8965 527 1

NUR: 801

Thema: KJM, KJU

Trefwoord: teams, ontspoorde teams, verwaarloosde organisaties

Vormgeving omslag: Suzan van Lieshout, Nijmegen

Vormgeving binnenwerk: Villa Y, Henxel

Illustraties: Lisa de Waal, Kerkwijk

Redactie: Josien Moerman, Vertaal- en redactie bureau Am Rhein, Zwolle

Drukwerk: Balmedia, Schiedam

© 2021 Van Duuren Management

1e druk, januari 2021

Niets uit dit boek mag worden overgenomen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Wil je iets overnemen, neem dan contact op met de uitgeverij: info@vanduurenmanagement.nl.

De auteur heeft zijn best gedaan om van alle uitspraken en onderzoeken te achterhalen van wie ze afkomstig zijn. Mocht dat niet overal gelukt zijn, dan verzoekt hij de oorspronkelijke auteurs hiervan zich bij de uitgever te melden.

Ondanks alle zorg die we aan dit boek besteed hebben, kan noch de auteur, noch de redactie, noch de uitgever enige aansprakelijkheid aanvaarden voor de schade die het gevolg is van eventuele fouten in deze uitgave.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 9

Inleiding 13

1 Wanneer is een team gezond? 16

1.1 Een gezond team is meer dan een verzameling gezonde individuen 17

1.2 Welke eigenschappen heeft een gezond team? 18

1.3 Met de teamconditie preventief aan een gezond team werken 23

1.4 Pas op voor symptoombestrijding 24

1.5 Praktijkvoorbeeld 27

1.6 Samenvatting 32

1.7 Reflectievragen over je eigen situatie 33

2 Waarom (zelfs de beste) teams ontsporen 35

2.1 Een onvoldoende teamconditie 36

2.2 De invloed van de organisatiecontext op het teamfunctioneren 37

2.3 Teamstress en individuele stress die elkaar versterken 39

2.4 ‘Diepzeestromen’ waardoor teams ontsporen 40

2.5 Samenvatting 49

2.6 Reflectievragen over je eigen situatie 49

3 Vergroten van veiligheid en vertrouwen 51

3.1 Veiligheid en vertrouwen creëren 53

3.2 Bewustwording, interactie en een gemeenschappelijke ambitie 55

3.3 Praktische aanpak en instrumenten 60

3.4 Samenvatting 68

3.5 Reflectievragen over je eigen team 69

- 4 Leiderschap zien als een groepsproces** 71
 - 4.1 Wat betekent leiderschap zien als een groepsproces? 71
 - 4.2 Positieve effecten van leiderschap als groepsproces 75
 - 4.3 Leiderschapsgedrag, eigenaarschap en samen werkafspraken maken 76
 - 4.4 Hoe geef je leiderschap als groepsproces vorm? 82
 - 4.5 Samenvatting 87
 - 4.6 Reflectievragen over je eigen team 87
 - Bijlage: Besluitvormingsmethoden 89

- 5 Balans zoeken in de samenwerking** 93
 - 5.1 Hoe kun je balanceren tussen geven en nemen? 96
 - 5.2 Handvatten voor het balanceren op team-, relatie- en individueel niveau 103
 - 5.3 Samenvatting 109
 - 5.4 Reflectievragen over de balans in je team 109

- 6 Hoe bouw je aan een sterke stressconditie?** 111
 - 6.1 Wat is een sterke stressconditie? 112
 - 6.2 Hoe kun je preventief aan de stressconditie werken? 112
 - 6.3 Hoe herstel je de stressconditie als het toch uit de hand is gelopen? 116
 - 6.4 Samenvatting 124
 - 6.5 Experiment met je eigen team 125

- 7 Hoe 'zie' je of je team gezond is?** 127
 - 7.1 Je eigen ervaring als graadmeter voor de gezondheid van je team 127
 - 7.2 Kijken en luisteren naar de dynamiek in je team 129
 - 7.3 Waarnemen is een kwaliteit en interpreteren een valkuil 130
 - 7.4 Je team gezond maken vraagt 'anders kijken' 135
 - 7.5 Met je team een gezamenlijke diagnose stellen 138
 - 7.6 Samenvatting 144
 - 7.7 Reflectievragen over je eigen situatie 144

- 8 Monitoren van de teamconditie** 146
 - 8.1 De conditiewaarnemer 147
 - 8.2 De conditie-quickscan 149
 - 8.3 De conditiethermometer 150
 - 8.4 Het conditie-relaxgesprek 151
 - 8.5 Samenvatting 153

9	Wat kun je als manager zelf doen aan de teamconditie?	154
9.1	Ga ervan uit dat de meeste teamleden deugen	154
9.2	Leer de magie van je team ontdekken	158
9.3	Durf naar het ongezonde te kijken, dan komt het gezonde vanzelf	161
9.4	Neem regelmatig afstand van de teamdynamiek	163
9.5	Voel je minder afhankelijk van de organisatiecontext	165
9.6	Samenvatting	166
9.7	Reflectievragen over je eigen situatie	167
10	Hoe maak je een goede start met een nieuw team?	169
10.1	De eerste honderd dagen bij een bestaand team	170
10.2	De start van een nieuw team	176
10.3	Verwelkomen van nieuwe teamleden	183
10.4	Afscheid nemen van teamleden	184
10.5	Samenvatting	185
	Bijlage: Vragen	186
11	Aan je team bouwen na een crisissituatie	188
11.1	Een nieuwe start maken na een crisissituatie	190
11.2	Virtueel werken en de teamconditie	192
11.3	Samenvatting	199
12	Aandachtspunten bij het inhuren van een teamcoach	200
12.1	Wanneer wel of niet een teamcoach inhuren?	200
12.2	Hoe kies je een teamcoach?	202
12.3	Samenvatting	204
	Tot slot	205
	Dankwoord	207
	Over de auteur	209
	Bronnen	211
	Literatuur om verder te lezen	214

VOORWOORD

BIJNA IEDEREEN zit wel ergens in een team: op het werk, in een vereniging, sportclub, adviesraad of een andere context. Iedereen kan verhalen vertellen over wat hij daarin tegenkomt. Soms zijn dat lyrische, maar vaak ook afschrikwekkende verhalen. Over flowervaringen én frustraties. Over onbegrip, over hoe mensen emotioneel uit de bocht vliegen, over manipulatief gedrag, over hoe teams uit elkaar vallen of stoppen, over angst en onzekerheid, en over hoe mensen soms een hekel aan elkaar krijgen. Maar ook over hoe in teams vriendschappen voor het leven ontstaan, hoe mensen groeien en bloeien, over plezier en successen. Over teams die elkaar nog vele jaren blijven ontmoeten, door 'iets' wat ze met elkaar ervaren hebben. Maar tussen droom en daad ligt vaak een lange weg. Uit ervaring weet ik dat in veel teams de eerste stappen op weg naar die daad pas gezet worden als de droom in duigen valt of wel heel ver uit het zicht raakt. Bijvoorbeeld als teamleden nauwelijks meer aanspreekbaar zijn en op een bepaalde manier vastzitten in hun eigen gelijk, is het inderdaad een lange weg om die droom nieuw leven in te blazen en werkelijkheid te laten worden.

De droom begint met een gezond team

In mijn loopbaan heb ik veel teams geadviseerd en begeleid. Hoe langer ik dit deed, hoe meer ik me afvroeg: 'Waarom gaat het zo vaak mis en hoe kun je dit voorkomen?' Wat ik zag, is dat bij veel teams al langere tijd sprake was van een ongezonde teamdynamiek. Dan hoeft er maar iets te gebeuren of een team ontspoot. Daarom is het belangrijk om preventief aan een gezond team te werken. In een gezond team

ervaren teamleden een groter welbevinden en hierdoor worden betere resultaten behaald. Dit verlaagt de kans dat het misgaat.

Een gezond team draagt ook bij aan de intrinsieke motivatie van teamleden. Dat is belangrijk voor de toekomst, omdat nieuwe generaties werk willen doen waar ze goed in zijn, waar ze plezier in hebben en waarvoor ze honderd procent verantwoordelijkheid wensen te nemen. Niet voor niets neemt het aantal zelfstandige professionals substantieel toe (Bouma, 2019). Gezonde teams kunnen in grotere organisaties een positieve bijdrage leveren aan die intrinsieke motivatie.

Om gezond te functioneren is het belangrijk dat een team preventief werkt aan een goede teamconditie. Net zoals dat voor mensen geldt, kan ook een team alleen met een goede conditie op een gezonde manier presteren. In dit boek leg ik uit wat een goede teamconditie en stressconditie zijn en hoe je als leidinggevende hieraan kunt werken.

Vijf belangrijke inzichten

Dit boek is ontstaan uit vijf belangrijke inzichten die ik in mijn werk heb opgedaan:

- 1 **Kijk naar je team als een aparte eenheid**, een geheel met specifieke, bij dat team behorende, kenmerken en gedragingen. Een team is een levend organisme, een sociale groep met gedragingen die niet hetzelfde zijn als een optelsom van het gedrag van de teamleden. Mensen gedragen zich in een groep vaak anders dan als individu. Elk team heeft hierin een eigen dynamiek. Als het team als geheel een blinde vlek is, kun je niet aan de gezondheid van je team werken.
- 2 **Neem als manager de gezondheid van je team op in je doelstellingen**. Een manager wordt meestal niet afgerekend op de gezondheid van zijn team. Daarom moet je als manager de gezondheid van je team zelf prioriteit geven en er met je teamleden over praten.

- 3 **Bouw aan een goede teamconditie.** Een goede teamconditie legt de basis voor een sterk team. Als je preventief werkt aan de teamconditie, creëer je tevens een gemeenschappelijke taal en een gemeenschappelijk referentiekader voor als het spannend wordt. In dit boek bespreek ik drie kenmerken van een goede teamconditie: veiligheid en vertrouwen, leiderschap als groepsproces en balanceren in de samenwerking.
- 4 **Wat je ziet en hoort ≠ altijd wat er werkelijk speelt.** Als je alleen naar gedrag van mensen kijkt en dat interpreteert, kom je vaak niet veel verder. Het gaat erom dat je kijkt naar wat mensen beweegt. Elk gedrag heeft een reden. Dit vraagt van managers een andere manier van kijken. Onderzoek wat er werkelijk speelt, om daarmee niet-effectieve schijnoplossingen te voorkomen.
- 5 **Gedrag onder spanning wordt veelal bepaald door vroegere ervaringen.** In spannende situaties wordt gedrag onbewust beïnvloed door pijnlijke ervaringen uit het verleden van de teamleden, het team of de organisatie. Deze ervaringen gedragen zich als ‘diepzeestromen’, die op onverwachte momenten naar boven komen en de teamdynamiek beïnvloeden. In dit boek laat ik zien hoe deze ‘diepzeestromen’ ontstaan en hoe je hierover kunt praten met je team om aan een goede stressconditie te werken.

Deze vijf inzichten zijn van belang voor managers die zowel preventief als bij grote conflicten aan de gezondheid van hun team willen werken. Waarom teams ontsporen en wat zij kunnen doen om weer gezond te functioneren, leg ik in dit boek uit en illustreer ik aan de hand van veel praktijkvoorbeelden. Dit boek is geen verslag van een wetenschappelijk onderzoek. Wel heb ik me laten inspireren door hetgeen eerder over deze thema's onderzocht en geschreven is. Dit boek is geen recept voor alle situaties; daar geloof ik niet in. Het boek bevat wel inzichten en concrete handvatten voor de lezer die een aanpak wil ontwikkelen binnen de context waarin hij werkt. Dit vraagt moed en bereidheid om te reflecteren op je eigen handelwijze. De ontdekkingstocht naar je team is ook een ontdekkingstocht naar jezelf.

Gaandeweg ben ik steeds enthousiaster geworden over deze werkwijze. Als ik zie hoe teamleden vanuit strijd weer intensief gaan samenwerken, als ik zie hoe teams eigen problemen oplossen, als ik zie dat mensen meer voldoening krijgen in hun werk, als ik zie dat individuele problemen met respect worden opgelost, dan ben ik altijd weer onder de indruk van wat mensen met elkaar kunnen bereiken. Ik hoop dat jij als lezer ook enthousiast wordt om te ontdekken wat de magie van jouw team is. Juist in een tijd waarin teams niet meer de gelegenheid krijgen om langzaam te groeien naar saamhorigheid, maar in een korte periode en in vaak snel wisselende samenstelling hun werk moeten doen, is aandacht voor de gezondheid van teams essentieel.

Januari 2021

Anton Scheffers

INLEIDING

DE TITEL van dit boek is *Waarom zelfs de beste teams ontsporen*. Ik heb deze titel gekozen omdat teamwerk nooit af is en omdat je geen negatief oordeel hoeft te hebben als het in je team niet lekker loopt. Ups en downs horen bij het leven en dus ook bij teams. Belangrijk is hoe je ermee omgaat. Praat je het goed? Steek je je kop in het zand? Gedoog je? Of praten jullie er in je team open met elkaar over en gebruiken jullie problemen om er met elkaar van te leren... en hier weer gezond uit te komen?

Dit boek geeft inzichten en handvatten om niet alleen sterker uit die problemen te komen, maar ook om de kans te verminderen dat een team ontspoord. Preventief aandacht besteden aan de teamconditie is hiervoor van belang. Dat schept de omstandigheden waarin de teamleden plezier in hun werk hebben, een optimale bijdrage kunnen leveren, de betekenis van hun werk zien en dat als zinvol ervaren. Dan kunnen teams goede resultaten behalen. En mocht het toch misgaan, gebruik dan de inzichten en handvatten om die problemen op te lossen en ervan te leren voor de toekomst.

Dit boek is primair geschreven voor leidinggevendenden. In de tekst spreek ik over managers en leidinggevendenden, en daarmee bedoel ik ook teamleiders, coördinatoren, afdelingshoofden, directeuren en projectleiders. Zij zijn als eersten verantwoordelijk voor het succes – en daarmee ook voor de gezondheid – van hun team. Ik heb geprobeerd dit boek in begrijpelijke taal te schrijven en zo veel mogelijk vaktaal van coaches te vermijden. Dat wil niet zeggen dat het een gemakkelijk boek is, want de diepgang vraagt om na te denken over wat je zelf

voelt, denkt, doet en ziet gebeuren in je team. Ik ben van mening dat ook teamleden verantwoordelijk zijn voor de gezondheid van hun team, door hun beelden en verwachtingen op tafel te leggen en problemen tijdig aan te kaarten. Dit boek geeft hun inzicht in de teamdynamiek en de wijze waarop zij hiernaar kijken. Daarmee worden teamleden en leidinggevendenden goede gesprekspartners over de dynamiek in hun team.

Dit boek is als volgt opgebouwd:

- In de hoofdstukken 1 en 2 vind je de uitgangspunten van dit boek. Waaraan kun je een gezond team herkennen en waarom ontsporen zelfs de beste teams?
- De hoofdstukken 3 tot en met 6 beschrijven achtereenvolgens de drie kenmerken van de teamconditie (3, 4 en 5) en de stressconditie (6), met praktische aanpakken en instrumenten.
- In de hoofdstukken 7, 8 en 9 wordt dieper ingegaan op de rol van de leidinggevende. Je leest achtereenvolgens hoe je op een goede manier je team kunt waarnemen en wat daarin de valkuilen zijn, met welke instrumenten je de teamconditie kunt monitoren en hoe je eigen houding een positieve invloed heeft op de teamconditie.
- Hoofdstuk 10 bespreekt wat je kunt doen als je de nieuwe leidinggevende wordt van een bestaand team, of als je begint met een geheel nieuw team. Daarnaast gaat dit hoofdstuk in op het verwelkomen en afscheid nemen van teamleden.
- Hoofdstuk 11 beschrijft dat het noodzakelijk is dat een team een nieuwe start maakt als het een crisissituatie of traumatische ervaring heeft meegemaakt. Daarnaast krijg je tips voor het onderhouden van de teamconditie bij virtueel werkende teams.
- Hoofdstuk 12 ten slotte gaat over de dilemma's rond het wel of niet inhuren van een teamcoach, en waar je op moet letten tijdens het keuzeprocess.

Uit het oogpunt van privacy zijn alle namen in de praktijkvoorbeelden veranderd. Bovendien heb ik soms de context veranderd en zijn enkele casussen opgebouwd uit meerdere praktijksituaties. Voor de leesbaar-

heid van dit boek heb ik niet overal ‘hij/zij’ gebruikt. Overal waar de mannelijke vorm is gebruikt, wordt ook de vrouwelijke vorm bedoeld.

Dit boek is een lees- én werkboek. Lees je het in één keer, dan krijg je inzichten en overwegingen voor je beslissing om aan de gezondheid van je team te werken. Aan het eind van de meeste hoofdstukken geven reflectievragen je feedback over je eigen rol en aanpak op dit moment, en kun je met kleine experimenten verkennen hoe je aan de teamconditie kunt werken. Als je besluit met je team aan de slag te gaan, is dit boek een werkboek met praktische handvatten voor een op jouw team te richten aanpak.

Ga niet meteen met het hele boek aan de slag. Onderzoek met je team waar jullie staan en bouw vandaaruit verder. Zoek een maatje binnen of buiten de organisatie of een intervisiegroep, waarmee je spart, die feedback geeft en waarbij jullie samen leren. Het maakt het werken met je team leuker en lichter. Het boek is ook een naslagwerk voor specifieke situaties. Bijvoorbeeld voor de invulling van teamdagen, bij conflicten of bij het verwelkomen en afscheid nemen van teamleden. Voor die situaties kun je opzoeken wat raadzaam is om te doen.

Dit boek biedt geen methodiek of aanpak die in alle gevallen succesvol is. Die bestaat namelijk niet. Je team gezond maken, betekent een ontdekkingsreis naar je eigen rol en aanpak. Haal uit dit boek wat past bij jou als persoon. Beschouw het ook als een handleiding voor een ontdekkingsreis met je team, waarbij de reis belangrijker is dan het doel. Het doel wordt immers zelden bereikt, door wisselingen in het team, wisselende omstandigheden en wisselende gevoelens bij teamleden. Door aandacht te besteden aan de gezondheid van je team, bouw je met je teamleden wel aan een toekomst met meer voldoening en betere resultaten.

Ik wens jou als lezer veel voldoening tijdens deze ontdekkingsreis.



WANNEER IS EEN TEAM GEZOND?

VAAK WORDT in organisaties gesproken over een verziekte sfeer of een ziek team, maar ik hoor zelden mensen praten over een gezond team als het goed gaat met een team. Waarom praten we er makkelijker over als het verkeerd gaat dan wanneer het soepel loopt? Wellicht is het moeilijker om voor dat laatste woorden te vinden, omdat het draait om ervaringen en belevingen van mensen. Misschien komt het ook door dat we bij gezondheid eerder denken aan individuen dan aan een groep mensen. We hebben er wel een gevoel bij, maar hoe omschrijf je het concreet?

In dit hoofdstuk bepleek ik waaraan je een gezond team herkent en geef ik aan dat het belangrijk is om voor de gezondheid van een team verder te kijken dan alleen naar de gezondheid van de teamleden. Geïnspireerd door onder anderen Jan Schouten (1974), Jan Jacob Stam (2012), Edgar H. Schein (2020) en de WRR (2020) beschrijf ik een drietal eigenschappen van een gezond team. Verder behandel ik het belang van een preventieve aanpak en de gevolgen van symptoombestrijding. Of een team gezond is, ontdek je aan de hand van de volgende onderwerpen:

- 1.1 Een gezond team is meer dan een verzameling gezonde individuen.
- 1.2 Welke eigenschappen heeft een gezond team?
- 1.3 Met de teamconditie preventief aan een gezond team werken.
- 1.4 Pas op voor symptoombestrijding.

Aan de hand van een praktijksituatie laat ik in paragraaf 1.5 zien hoe je een ongezond team weer gezond maakt. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting en reflectievragen voor je eigen situatie.

1.1 Een gezond team is meer dan een verzameling gezonde individuen

Een team is een sociale groep, waarbij het gedrag van de groep als geheel niet simpelweg een optelsom is van het gedrag van de afzonderlijke groepsleden. Mensen gedragen zich in een groep vaak anders dan individueel. Het gedrag en de ogen van anderen hebben invloed op hoe wij ons voordoen. Soms in positieve zin, als teamleden elkaar stimuleren, ondersteunen en met zoveel plezier samenwerken dat een team boven zichzelf uitstijgt. En soms in negatieve zin, als mensen wantrouwig worden, juist haantje de voorste willen spelen of te veel rekening gaan houden met anderen. Het effect hiervan is bijvoorbeeld dat een teamlid individueel met zijn manager een afspraak maakt, waarna hij die later toch niet nakomt – bijvoorbeeld om zich groot te houden tegenover zijn team. De manager blijft vervolgens in verbazing achter: ‘Hij had toch ja gezegd?’ Je kunt ook naar je eigen gevoelens en gedrag in groepen kijken om te ervaren hoe dat mogelijk anders verschilt van een een-op-een situatie.

Ook al zijn de teamleden als individu gezond, dit betekent niet automatisch dat het team gezond functioneert. Een fysiek gezond teamlid kan ook informatie achterhouden, anderen voorbijlopen, te veel hooi op zijn vork nemen of ander gedrag laten zien dat het team onplezierig vindt. Teamleden beïnvloeden elkaar hierin en zo kan het team als geheel in een ongezonde dynamiek terechtkomen, die het werkplezier bederft en de resultaten niet ten goede komt.

Naar een team als geheel kijken is geen vanzelfsprekendheid. Vaak focussen managers zich meer op de afzonderlijke teamleden dan op het team. Zoals een manager uit een groot industrieel bedrijf me vertelde: ‘Bij ons wordt naar de teamleden individueel gekeken. Als er in een team iets speelt, is het de verantwoordelijkheid van de manager om teamleden hierop als individu aan te spreken. Wij gaan nooit in gesprek met het team over wat er daarbinnen speelt.’ Hier wordt teamproblematiek gezien als persoonlijke problematiek.

Een ander voorbeeld is de nieuwe manager die bij een team komt en wel met alle teamleden afzonderlijk praat en kijkt hoe in de organisatie de hazen lopen, maar zich nauwelijks oriënteert op het team als geheel. Daardoor heeft hij geen inzicht in wat het team in het verleden heeft meegemaakt, hoe het met de veiligheid en onderlinge dynamiek gesteld is en hoe de teamleden daarnaar kijken.

Een gezond team is meer dan een verzameling gezonde individuen. Het moet beschouwd worden als een geheel met een eigen dynamiek. Daarom verschillen teams ook sterk. Een gezonde groepsdynamiek is ondersteunend aan het werkplezier, de samenwerking en de effectiviteit van het werk. Een team kan dan in een flow komen en bovenmatig presteren. Maar als het team als geheel voor jou een blinde vlek is, kun je ook niet aan de gezondheid ervan werken.

1.2 Welke eigenschappen heeft een gezond team?

Willen we een team gezond maken, dan moeten we ons misschien eerst afvragen wanneer een team gezond is. Dit roept direct een andere vraag op: wanneer is een mens gezond?

Een arts kan onderzoek doen en tot de conclusie komen dat hij niets opmerkt wat ongezond is. Toch kan een patiënt zeggen: 'Ik voel me niet gezond. Er is iets, maar ik weet niet wat.' Is dit voor de arts een reden om verder onderzoek te doen, of stelt hij de patiënt gerust? Ook het omgekeerde kan voorkomen. Een arts concludeert uit onderzoek dat een patiënt een ziekte heeft, terwijl de patiënt zegt: 'Ik voel me gezond, ik heb nergens last van.' Is dit voor de arts een reden om niets te doen of gaat hij verder in gesprek met de patiënt?

Bij teams speelt iets vergelijkbaars. Een manager kan op basis van de resultaten concluderen dat alles soepel loopt, terwijl bepaalde teamleden het gevoel hebben dat het niet goed gaat. Laat een manager zich dan leiden door de resultaten en stelt hij het team gerust? Of luistert hij naar de verhalen van de teamleden over wat er binnen het team gebeurt en neemt hij die serieus?

Het omgekeerde komt ook voor: de resultaten van het team zijn ondermaats, terwijl de leden van het team zeggen dat er niets aan de hand is en dat ze prima samenwerken. Alles wordt weggewuifd en derden krijgen de schuld. Hier is de vraag of het team wil onderzoeken of de samenwerking de oorzaak is van de achterblijvende resultaten. Zoals een goede arts telkens in gesprek zal gaan met de patiënt, zo zal een goede manager telkens overleggen met het team.

In de gezondheidszorg groeit steeds meer het bewustzijn dat gezondheid niet alleen maar het ontbreken van een ziekte of gebrek is, maar dat gezondheid met het welzijn van de hele mens te maken heeft. Machteld Huber van het MUMC heeft de volgende definitie voor gezondheid geformuleerd: ‘We zien gezondheid als het vermogen om je aan te passen en je eigen regie te voeren in het licht van de sociale, fysieke en emotionele uitdagingen van het leven’ (Huber, 2017). Dit vraagt van een arts dat hij meer tijd neemt om naar de hele mens te kijken, niet alleen naar de fysieke kant.

Ditzelfde geldt voor een manager die zijn team gezond wil maken: alleen de resultaten bestuderen of naar klachten vanuit het team luisteren, is onvoldoende. Neem de tijd om naar het hele team te kijken. In hoeverre is het in staat zich aan te passen aan veranderende omstandigheden? Kan het de eigen regie voeren? Hoe staat het met de gevoelens van teamleden over zichzelf en ten aanzien van het team? Hoe wordt er samengewerkt en hoe is de inzet van teamleden?

Waar kijk je dan naar als manager? Voor de kenmerken van een gezond team baseer ik me onder meer op de volgende bronnen, die veel onderlinge overeenkomsten hebben:

- Schouten (1974) kwam in zijn promotieonderzoek tot de volgende nadelige aspecten van een geringe autonomie op het werk: minder ontplooiingsmogelijkheden, gevoelens van machteloosheid, geringe arbeidstevredenheid, een hoog ziekteverzuim en een lage intrinsieke motivatie.

- Schaufeli (2015) concludeert in zijn onderzoek naar werk en welbevinden onder meer: ‘Samengevat lijken sociale energiebronnen (zoals de onderlinge sfeer, het voldoen aan verwachtingen van anderen en het hebben van een duidelijke rol op het werk) het vaakst voor te komen op de werkvloer. Daarentegen schort het aan mogelijkheden voor groei en ontwikkeling, inspraak en regel-mogelijkheden. Enigszins gechargeerd zou men kunnen zeggen dat het weliswaar gezellig is op de werkvloer, maar dat men weinig vooruitkomt en niet veel te zeggen heeft.’

- De WRR (2020) concludeert dat verlies aan autonomie de kwaliteit van werk aantast: ‘Als we kijken naar grip op werk, blijkt dat bijna de helft van de werkenden in ons land een gebrek aan autonomie ervaart. [...] Autonomie is een belangrijke buffer tegen intensivering. Te weinig grip op het werk houdt deels verband met het toenemende aantal mensen met burn-outklachten.’

- Jan Jacob Stam (2012) schrijft, geïnspireerd door Bert Hellinger, over gezondheid in organisaties het volgende: ‘Gezond wil zeggen dat de medewerkers zich goed voelen en hun werk goed kunnen doen, dat de organisatie zijn doel in de samenleving vervult en dat er een levendige uitwisseling is binnen de organisatie en met de buitenwereld. Kortom, een plaats waar je graag zou willen werken. [...] Een organisatie kan gezond functioneren als aan de volgende basisprincipes is voldaan:
 - Er is een juiste ordening van posities.
 - In de uitwisseling is er een balans tussen geven en nemen.
 - Ieder heeft evenveel recht op een plek.’
 Wat Stam hier zegt over een organisatie, geldt in mijn ogen ook voor elk team in de organisatie.

- Een gezonde dynamiek in een team draait om de interactie tussen de teamleden. Edgar H. Schein (2020) schrijft: ‘Wanneer mensen niet genoeg erkenning krijgen of het gevoel hebben dat ze meer investeren in gesprekken dan ze ervoor terugkrijgen, of wanneer ze neerbuigend worden toegesproken, voelen ze zich gestrest, gemin-

acht en vernederd.’ In Scheins woorden herken ik de basisprincipes van Stam: bij ‘erkenning’ gaat het om plek, bij ‘investeren en terugkrijgen’ om balans en bij ‘neerbuigend toegesproken’ over een onjuiste ordening.

De drie eigenschappen van Stam vormen een praktisch handvat om over de gezondheid van een team te praten. Vanuit mijn ervaring met teams pas ik de volgorde van Stam aan, omdat het bij het werken aan de gezondheid in de eerste plaats gaat om de plek die iemand in een team heeft.

Uit Schouten, Schaufeli en de WRR kunnen we afleiden dat autonomie een grote invloed heeft op gezond functioneren in teams. Daarnaast zullen we in hoofdstuk 4 zien dat autonomie teamleden de vrijheid geeft om het beste van zichzelf in te zetten, verantwoordelijkheid te nemen en het teamdoel meer centraal te stellen. Autonomie is dus een belangrijk kenmerk. Bij een duidelijke ordening voeg ik daarom ook *autonomie* toe. Zo kom ik tot de volgende drie eigenschappen van een gezond team:

- 1 Iedereen heeft een plek in het team.
- 2 Er is voldoende autonomie en een duidelijke ordening van posities en verantwoordelijkheden.
- 3 Geven en nemen zijn met elkaar in balans.

De gezondheid van een team kun je vaststellen met behulp van deze drie eigenschappen van een gezonde groep. Hierna licht ik die verder toe.

1 Iedereen heeft een plek in het team

Iedereen heeft een plek in het team als er *veiligheid en vertrouwen* heerst tussen de teamleden onderling. Een teamlid dat zich veilig voelt en niet het gevoel heeft dat hij in zijn bestaan of functioneren in het team bedreigd wordt, heeft een plek tussen de andere teamleden. Hij mag er zijn en zichzelf laten zien, zonder dat hij het gevoel krijgt dat anderen hem buitensluiten. Hij voelt zich nodig voor het realiseren van de ambitie en doelen van het team.

2 Er is voldoende autonomie en een duidelijke ordening van posities en verantwoordelijkheden

Voor de meeste mensen is het belangrijk te weten wat er van hen verwacht wordt. Door helderheid te creëren over de aansturing van het team maak je de posities en verantwoordelijkheden duidelijk: wie waarover beslist; wat de verantwoordelijkheid van het team, van de manager en van de teamleden is; waar de grenzen liggen van ieders functioneren; hoeveel autonomie of handelingsvrijheid teamleden nodig hebben om het beste uit zichzelf te halen en om hun werk goed te kunnen doen. Als een team de ordening als te bureaucratisch ervaart, met weinig ruimte voor eigen inbreng, kennis en ervaring, werkt dat stressverhogend. De autonomie moet goed geregeld zijn, zodat de inbreng van de teamleden niet afhankelijk is van een meer of minder goede dag van de leidinggevende. Verderop zal blijken dat het daarom belangrijk is om de aansturing en de ordening met de teamleden te bespreken.

3 Geven en nemen zijn met elkaar in balans

Vrijwel iedereen beschikt over een soort elementair rechtvaardigheidsgevoel dat voorschrijft dat er een balans moet zijn tussen wat je geeft en wat je terugkrijgt. ‘Voor wat, hoort wat.’ In het werk gaat het dan om een evenwichtige verhouding tussen wat iemand inzet, bijdraagt en levert en wat hij ervoor terugkrijgt. Dit terugkrijgen kan van binnenuit of van buitenaf. Bij ‘van binnenuit’ gaat het om de bevrediging die hij voelt bij het werk dat hij doet, de resultaten die hij behaalt, het vak dat hij uitoefent, het creatief bezig zijn, de uitdaging die hij overwonnen heeft, de bijdrage die hij kan leveren of het plezier in het werk. ‘Van buitenaf’ wil zeggen: de autonomie in iemands werk, de ondersteuning die hij ervaart, het plezier in de samenwerking met collega’s, de waardering en beloning die hij krijgt voor zijn werkzaamheden.

Als dit geven en terugkrijgen lange tijd niet in balans zijn, voelen we ons gebruikt of schuldig en dit levert ongemak en stress op. Er ontstaat een ongezonde teamsituatie als het niet lukt om dat evenwicht te herstellen. Dit gaat ten koste van de individuele inzet en teamsamenwerking. Is hier geen aandacht voor, dan kan een teamlid of een team zo’n

pijnlijke ervaring wegstoppen en hiermee op een onverwacht moment voor de dag komen.

Als een team aan deze drie eigenschappen van een gezond team voldoet, levert dat mijns inziens de volgende voordelen op:

- 1 Een gezond team draagt bij aan een gezond functioneren van de afzonderlijke teamleden, zodat er minder snel problemen ontstaan.
- 2 Een gezond team zal minder geneigd zijn de kop in het zand te steken, potentiële problemen eerder signaleren en zoeken naar oplossingen.
- 3 In een gezond team zullen veranderingen van buitenaf of van binnenuit meer als uitdagingen dan als problemen gezien worden.
- 4 Een gezond team kan in intensieve spanningssituaties langere tijd een grotere last aan en het daarom langer volhouden.
- 5 Een gezond team is beter in staat om te leren.
- 6 Een gezond team kan beter omgaan met de steeds hogere eisen die tegenwoordig aan teams gesteld worden, vanuit de organisatie of omgeving, maar zeker ook vanuit teamleden zelf.
- 7 Ten slotte ervaren leden van een gezond team meer voldoening, meer welbevinden en tevredenheid in hun werk. Dit heeft een positieve invloed op het ziekteverzuim.

1.3 Met de teamconditie preventief aan een gezond team werken

Iedereen die aan sport doet, weet dat hij eerst aan zijn conditie moet werken voordat hij een topprestatie kan leveren. Doet een sporter dat niet, dan komt hij in de problemen, in ieder geval fysiek. Schaatsers werken in de zomer aan hun conditie om in de winter te kunnen presteren. In ziekenhuizen wordt tegenwoordig vaak eerst aan de conditie van patiënten gewerkt voordat ze op de operatietafel belanden. Eén ding is duidelijk: als je niets doet aan je conditie, gaat het fout. En dat geldt ook voor teams.

Het spreekt voor zich dat het veel beter is om preventief aan een goede teamconditie te werken dan achteraf te proberen een ongezond team weer gezond te laten functioneren. Dat kost veel meer tijd en energie. Bovendien is de ellende dan al geschied en dat laat vaak heel lang sporen na.

Dit lijkt heel logisch. Toch hoor en zie ik vaak dat er in bepaalde teams al langer sprake is van gedoe tussen teamleden, maar dat niemand maatregelen neemt. Naar buiten toe wordt nog lange tijd de indruk gewekt dat er niets aan de hand is. Ondertussen is er echter heel veel aan de hand en dat kost het team energie, baart de manager zorgen en gaat ten koste van het werk. Er is soms geruime tijd sprake van een ongezond teamfunctioneren voordat er iets aan gedaan wordt.

Preventief aan een gezond team werken betekent een goede teamconditie opbouwen. Deze kun je bereiken door te werken aan de volgende drie kenmerken van de teamconditie:

- 1 *veiligheid en vertrouwen*, zodat alle teamleden een plek hebben in het team.
- 2 *Leiderschap zien als een groepsproces*, zodat er voldoende autonomie is, een duidelijke ordening van posities en verantwoordelijkheden en dat het team daarover mee heeft kunnen praten en mee beslissen.
- 3 *Aandacht voor het balanceren in de samenwerking*, zodat de teamleden een balans ervaren in geven en nemen tussen de teamleden onderling en met de organisatie.

In de hoofdstukken 3, 4 en 5 licht ik deze kenmerken verder toe.

1.4 Pas op voor symptoombestrijding

Als er in een ongezonde situatie ingegrepen wordt, wordt vaak het symptoom bestreden in plaats van de ziekte. Hoe het probleem zich aan de buitenwereld voordoet – waar heeft het team, de manager of de organisatie zichtbaar last van? – moet bijgesteld worden. Een manager wordt vervangen door een ‘schijnbaar betere’, een teamlid wordt over-

geplaatst, er worden taken herverdeeld of er wordt een training georganiseerd om beter feedback te leren geven. Op de korte termijn kan dat verlichting geven, maar uiteindelijk komt meestal een ander symptoom van de ziekte aan de oppervlakte. Het gebeurt ook wel dat hetzelfde symptoom weer opduikt, dit keer met nieuwe ‘spelers’.

Symptoombestrijding is alomtegenwoordig. Zo stapt in grote organisaties een manager bij problemen met een teamlid vaak naar HR voor advies of hulp om die persoon uit het team te verwijderen. Dan lijkt het probleem opgelost. Wat onopgemerkt blijft, is dat dit een groot aantal onvoorziene gevolgen kan hebben:

- Achtergebleven teamleden krijgen impliciet het signaal dat ze moeten oppassen wat ze doen. Als ze niet bevallen, kunnen ze er immers zo uit vliegen.
- In het verlengde hiervan kunnen ze redeneren in de trant van: ‘Als we het met iemand niet zien zitten, kunnen we diegene ook wegpesten.’
- Het vertrokken teamlid is vaak dubbel gefrustreerd, omdat hij als het zwarte schaap gezien wordt én tegen zijn wil is overplaatst. Dat draagt in zijn nieuwe team niet bij aan een snelle integratie, als het al goed gaat.

Het werkelijke probleem – bijvoorbeeld dat iemand geen plek krijgt, taken niet goed verdeeld zijn of persoonlijke problematiek – wordt met deze overplaatsing niet opgelost, eerder kunnen er nieuwe problemen bij komen. Van HR mag worden verwacht dat het niet meewerkt aan deze symptoombestrijding en voldoende teamdeskundigheid in huis heeft om hierover met de manager in gesprek te gaan. Een HR-adviseur zou moeten onderzoeken wat er werkelijk aan de hand is, inclusief het aandeel van de manager zelf hierin.

Een ander veelvoorkomend voorbeeld van symptoombestrijding zien we wanneer de relatie tussen een manager en zijn team onder spanning staat. Het hogere management wil de manager niet ‘offeren’ en blijft vierkant achter hem staan. Vaak denkt het management geen andere mogelijkheid te hebben dan steunen of laten vallen. Hierin

kom ik veel onmacht en onwetendheid tegen. Onvoorziene gevolgen zijn onder meer:

- De manager voelt zich door deze steun gesterkt en is wellicht nog minder bereid te onderzoeken in welke vorm hij zelf bijdraagt aan de spanningen.
- Er groeit ongeloof binnen het team, dat zich in de steek gelaten voelt.
- Uiteenlopende meningen over de manager kunnen tot heftige spanningen binnen het team leiden.
- Als de spanningen lang voortduren, kan de manager ziek worden of uitvallen.
- Als het management de manager later toch laat vallen, leidt dit tot gezichtsverlies. Voor de manager is dit dan weer niet te bevatten. Zijn leidinggevendende steunden hem toch?
- De kans is aanwezig dat ook een nieuwe manager problemen ervaart met dit team.

Een conflict tussen teamleden en hun manager vraagt van het hogere management dat het in staat is afstand te nemen en met de desbetreffende manager een open gesprek aan te gaan. Van de leden van het hogere management mag worden verwacht dat ze uitleggen welke positie ze hierin innemen, dat ze geen oordeel uitspreken, maar hoor en wederhoor toepassen en dat ze (laten) onderzoeken wat er aan de hand is – zelf, door HR of door derden.

In de hectiek van alledag wordt vaak snel gekozen voor het uit de weg ruimen van het problematische gedrag, waarmee de echte problemen niet opgelost worden. Vroeg of laat zullen die weer aan de oppervlakte komen. Wat we waarnemen aan problematisch gedrag in teams, is immers de uitingsvorm van de werkelijke problemen. Het zichtbare gedrag is meestal niet het echte probleem. Elk gedrag van teamleden en teams heeft een reden. Waar het uiteindelijk om gaat, is te onderzoeken wat er werkelijk aan de hand is. Dit vergt meestal veel tijd en energie van zowel de manager als het team. Vooraf de conditie van het team versterken en die regelmatig onderhouden spaart tijd en energie,

voorkomt veel problemen en weerstaat de neiging om snelle schijnoplossingen te zoeken.

1.5 Praktijkvoorbeeld

De volgende praktijksituatie is een voorbeeld dat laat zien hoe het grondig mis kan gaan, door onvoldoende aandacht voor de gezondheid van een team. Teamleden ervaren geen plek, er is onduidelijkheid in de ordening van posities en verantwoordelijkheden en een onbalans in de samenwerking gaat ten koste van de effectiviteit en de gezondheid van de individuele teamleden. Vervolgens blijkt op welke manier er gewerkt is aan het herstel van de gezondheid van het team.

CASE

Peter, teamleider binnen een middelgrote non-profitorganisatie, belt me met een vraag. Vanwege het vertrek van een collega-teamleider krijgt hij de verantwoordelijkheid over een kleine stafafdeling. Nadat hij contact met de coördinator van het betreffende team heeft gehad, is hem duidelijk geworden dat het team niet langer met Hanna, een van de teamleden, wil samenwerken. Uit een aantal gesprekken met Hanna en het team blijkt dat de zaak muurvast zit. Peter realiseert zich dat hij niet met het team mee kan gaan. De resultaten van Hanna zijn naar tevredenheid, dus hij heeft geen enkele reden om haar functioneren ter discussie te stellen. Als hij mij de situatie voorlegt, zegt hij geen idee te hebben wat er speelt. Ik hoor wat hij zegt en heb geen concreet advies.

Mijn voorstel is dat ik met alle teamleden afzonderlijk ga praten om te onderzoeken wat er aan de hand is. In deze gesprekken word ik overrompeld door een stortvloed aan emoties bij alle teamleden. Elk gesprek is zo voorbij en er is geen ruimte voor zelfreflectie. Dit zou me als beginnend adviseur waarschijnlijk van mijn stuk gebracht hebben, maar jarenlange ervaring heeft mij geleerd dat het iets zegt over de intensiteit van de bijna traumatische ervaringen van de teamleden.

Als ik de teamleider anoniem terugrapporteur, kan ik hem vertellen dat ik wel een beeld heb gekregen van wat er in het verleden allemaal gebeurd is in het team en hoe de organisatie daarmee is omgegaan. Vijf (!) jaar daarvoor was er een vacature, en de teamleden hadden de toezegging gekregen dat zij uit de twee overgebleven kandidaten een nieuw teamlid zouden mogen kiezen. Er volgde een unaniem besluit. De manager van de organisatie was echter zo onder de indruk van de aanpak en werkwijze van de andere kandidaat (Hanna), dat hij besloot haar ook aan te stellen. Zo kreeg het team twee nieuwe leden: één door henzelf gekozen en één aangesteld door de manager. In de vijf daaropvolgende jaren hebben de drie teamleiders die het team gehad heeft, deze situatie verkeerd beoordeeld en de onvrede die binnen het team leefde niet serieus genomen.

Hoe heeft dit zo uit de hand kunnen lopen?

- Allereerst is de manager, door Hanna aan het team toe te voegen, zijn afspraak niet nagekomen. Hierdoor is de vertrouwensrelatie met hem geschaad. Het team is niet gezien en heeft bij de manager geen plek gekregen. Ook is de toegezegde autonomie van het team tenietgedaan.
- Vervolgens is hier met het team niet over gesproken. Hoe kan Hanna, als niet-gewenst teamlid, haar werk goed doen? Welk doel heeft de manager met het team? Welke werkwijze wordt in de toekomst verwacht? Is die van het bestaande team niet goed meer? Die onduidelijkheid in de ordening van posities en verantwoordelijkheden ligt nu op het bordje van de teamleden, die het zelf maar moeten zien op te lossen.
- De aanpak en werkwijze van Hanna verschilt van die van de overige teamleden en beide zijn in het team gewoon naast elkaar blijven bestaan. Sommige interne opdrachtgevers geven de voorkeur aan Hanna, andere aan de overige teamleden. Haar afwijkende aanpak wordt binnen het team op een gegeven moment gezien als niet hard genoeg werken. Hiermee is een onbalans in de samenwerking ontstaan.

- Het team heeft in dit proces geen ondersteuning gekregen van de opeenvolgende teamleiders en hun manager. Die hebben deze situatie verkeerd beoordeeld. Hun aanpak is er een van pappen en nathouden en gedogen. Niemand heeft echt naar het team geluisterd. Dus opnieuw geen plek en aandacht voor het team. Er was wel autonomie, maar er ontbrak een duidelijke ordening.
- Het is voor Hanna moeilijk om geaccepteerd te worden. Zo gaat ze niet elke vrijdagmiddag mee naar het *happy hour*, iets wat haar niet in dank wordt afgenomen. Sterker nog: de anderen zien het als een signaal dat ze niet met het team wil samenwerken. Over de werkelijke reden (Hanna wil door privéomstandigheden haar geld niet aan een wekelijks borreluurtje uitgeven) wordt nooit gesproken. Dit ervaart ze opnieuw als geen plek in het team krijgen.

Door dit alles wordt de samenwerking steeds ongezonder en nemen de stress en emoties toe. Om hieraan te ontkomen gaat iedereen elkaar beschuldigen, zich juist terugtrekken of zelf harder werken. Met de komst van weer een nieuwe teamleider probeert het team Hanna eruit te zetten.

Hoe nu verder?

Door de heftige emoties in de eerste ronde gesprekken is er nog geen ruimte voor zelfreflectie; de teamleden kunnen nog niet naar hun aandeel kijken. De schuld ligt nog steeds bij de ander: die moet veranderen. Mijn conclusie is dat het nu geen zin heeft om met alle teamleden bij elkaar te gaan zitten en weer de strijd aan te gaan. Dat is al eerder gebeurd, zonder dat het iets heeft opgeleverd. Er is iets anders nodig om verder stoom af te blazen en te onderzoeken of er ruimte is voor zelfreflectie. Ik weet nog niet wat en stel de manager een tweede ronde individuele gesprekken voor.

Die tweede serie gesprekken verloopt heel anders. Omdat de teamleden in de eerste ronde eindelijk hun hele verhaal hebben kunnen vertellen, zijn de heftige emoties wat bedaard en is er voor het eerst enige relativering zichtbaar. De eerste serie gesprekken was nodig om stoom af te blazen. Nu is het mogelijk een verbinding te leggen tussen de hef-

tige emoties en de ervaren pijn, het verdriet en de boosheid van de afgelopen jaren. Wat is de last die elk teamlid gedragen heeft en vooral: hoe is men ermee omgegaan? Zo hebben enkele teamleden lang geprobeerd te bemiddelen, maar uiteindelijk hebben ze dat opgegeven en zijn ze toch in één kamp terechtgekomen.

Bovenal wordt in het tweede gesprek gekeken naar ieders aandeel in dit conflict met de vraag: ‘Hoe reageer jij meestal als jou zoiets wordt aangedaan?’ De meeste teamleden kunnen hun antwoord goed onder woorden brengen. Op de vraag wat ze denken van het effect van hun gedrag op de ander, ontstaat meestal een aha-moment. In elk gesprek vraag ik een teamlid of hij bereid is deze inzichten met de anderen tijdens een teamdag te delen. Iedereen is daartoe bereid. Hier laten zij hun moed zien door zich kwetsbaar op te stellen en hun wil te tonen om het conflict op te lossen.

Herstellen plek, ordening en balans

Omdat ik transparant wil zijn, geef ik in een teamoverleg een terugkoppeling over mijn ervaringen in de gesprekken, mijn beeld van de situatie en mijn afwegingen tot nu toe. Wat heeft er plaatsgevonden in de biografie van het team, hoe was de reactie van de verschillende teamleiders en de last voor de teamleden? Uit de reacties in het team blijkt dat mijn beelden herkenbaar zijn en dat de teamleden door het inzicht wat er werkelijk aan de hand is, hun eigen meningen en beschuldigingen kunnen relativeren. Daarna is een datum voor een teamdag vastgesteld.

Op deze emotionele dag vertellen de teamleden aan elkaar waar ze last van hebben, wat hun pijn doet en hoe zij daarmee zijn omgegaan. Zo wordt duidelijk wat ieders aandeel is in dit conflict. Het gaat er die dag niet om daders of slachtoffers te benoemen: iedereen is uiteindelijk slachtoffer van de situatie en iedereen heeft eraan bijgedragen, maar allemaal op verschillende manieren. De teamleden stellen elkaar vragen om duidelijk te krijgen wat de motieven van de ander zijn. Ik kan hier niet verder op de persoonlijke details ingaan, maar het is voor iedereen verhelderend om te ervaren dat wat ze in het dagelijks werk

gezien hebben van elkaar, vaak niet is wat er werkelijk speelde. Door de individuele gesprekken en deze teamdag kregen de teamleden niet alleen veel meer zicht op het eigen gedrag, maar ook op dat van de anderen.

Een paar dagen na deze bijeenkomst bel ik Peter om te vragen hoe de afdronk van de teamdag op het werk is geweest. Hij vertelt me dat het team en Hanna langzaam samenwerking zoeken. Maar hij heeft nog een andere verrassende mededeling: Hanna heeft een halftime functie en wil graag meer werken. De overige teamleden hebben besloten 0,3 fte, die nog niet ingevuld was, aan Hanna te geven. Daarmee heeft zij een plek in het team gekregen. En dat terwijl ze haar eerst uit het team wilden werken!

Een half jaar later spreek ik Peter weer, die me vertelt dat Hanna elders heeft gesolliciteerd en een nieuwe baan heeft gevonden. Door de ontspanning die er in het team is ontstaan, heeft Hanna de ruimte gevoeld om na te denken over haar plek, en heeft ze ervoor gekozen om iets te gaan doen wat meer bij haar stijl past. Ze is op zoek gegaan naar een betere balans in haar werk. Hiermee is het conflict definitief opgelost, zonder dat een van de betrokkenen gezichtsverlies heeft geleden.

Dit voorbeeld laat zien dat zelfs als het grondig misgaat, er toch een mogelijkheid is om het vertrouwen te herstellen en aan een gezond team te bouwen. Door deze interventie en doordat Peter het team serieus genomen heeft, heeft hij het weer een plek gegeven. De verbeterde werkwijze heeft ervoor gezorgd dat het team weer een plek in de organisatie kon krijgen.

Dit team is ongezond gaan functioneren omdat niet voldaan is aan de drie volgende eigenschappen van een gezond team.

1 Geen plek hebben in het team en als team

In dit voorbeeld is dat duidelijk het geval met Hanna. Maar ook het team als geheel krijgt het gevoel dat het geen plek heeft, doordat zijn werkwijze wordt afgewezen. Door zonder overleg iemand met een

andere aanpak aan te stellen, heeft de manager het team immers gepasseerd bij de sollicitatieprocedure.

2 Geen duidelijke ordening van de verschillende posities

Met de aanstelling van Hanna worden twee werkwijzen in het team geaccepteerd, zonder dat daar expliciet over gesproken wordt. Wie gaat nu bepalen hoe de teamleden hun werk moeten doen: de teamleden zelf, de teamleider of de manager? Doordat een duidelijke sturing ontbreekt, ontstaat er veel onzekerheid en bepalen teamleden zelf hoe ze werken. Dat het team in vijf jaar drie teamleiders heeft gehad, werkt hierin niet bevorderlijk. Bij het maken van werkafspraken bestond voortdurend onduidelijkheid over het leiderschap en de verantwoordelijkheid van de teamleden. Het ontbreken hiervan gaf veel gedoe en stress, ook omdat iedereen probeerde het op zijn eigen manier zo goed mogelijk te doen.

3 Geen balans in geven en nemen tussen teamleden onderling en met het team

In het voorbeeld kost het de teamleden extra energie om in een onduidelijke en stressvolle situatie hun werk te doen en samen te werken. Vanuit de teamleider en de organisatie staat daar weinig tegenover en de teamleden vinden nauwelijks gehoor voor hun situatie. Hierdoor ontstaat er een scheve verhouding tussen hun inzet en de gevoelde ondersteuning vanuit de teamleider en de organisatie. Daarnaast ervaren de meeste teamleden een onbalans met Hanna over ieders inzet voor het werk. Dat het evenwicht jarenlang zoek is, kost de teamleden steeds meer energie en het lijkt alsof dit hen uitput.

1.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk is toegelicht dat een gezond team meer is dan de optelsom van fysiek gezonde individuen. Het gaat om kijken naar het team als geheel met een eigen dynamiek, die bevorderend of belemmerend kan werken. Een gezond team kun je herkennen aan de volgende drie eigenschappen: ieder teamlid heeft een plek in het team, er is voldoende autonomie en duidelijkheid over posities en verantwoordelijk-

heden, en er is een balans tussen geven en nemen. Door preventief aan een goede teamconditie te werken, voorkom je in een latere fase symptoombestrijding. Een praktijkvoorbeeld illustreerde hoe het in een team uit de hand kan lopen en wat je kunt doen om een team weer gezond te maken.

1.7 Reflectievragen over je eigen situatie

Deze reflectievragen hoeven niet in een keer allemaal beantwoord te worden. Ze zijn bedoeld om de komende periode met een of meer vragen in je achterhoofd naar jezelf en je team te kijken. Dit vergroot het bewustzijn van wat er in je team speelt en hoe het ervoor staat. Het experiment is een hulpmiddel om het beeld van jezelf te verhelderen en jouw beelden van het team te vergelijken met de ideeën die het team over zichzelf heeft.

Vragen over jezelf als leidinggevende:

- Voel je je veilig in je team? Vertrouw je de teamleden en het team?
- Ga je met angst of vanuit vertrouwen met nieuwe voorstellen, slecht nieuws of veranderingen naar je team toe?
- Wat valt je op in de relatie met je team? Word je gerespecteerd als leidinggevende, of moet je voortdurend je best doen om gerespecteerd te worden? Voel je je ingesloten of buitengesloten?
- Is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is, hoe werkafspraken gemaakt worden, of laat je dat van de situatie of persoon afhangen? Heb je met je team hierover gesproken en er afspraken over gemaakt, of volgt het team jou hierin?
- Deel je je inzichten en verwachtingen met je team of praat je vooral over de inhoud van het werk?
- Voel je een balans tussen de inzet, energie en tijd die je als leidinggevende aan je team en de organisatie besteedt en wat je daarvoor terugkrijgt? Voel je je weleens of vaak uitgeput, of gaat het werk je makkelijk af?
- Voel je je beperkt in je mogelijkheden of krijg je alle ruimte om jezelf te manifesteren?

Experiment:

Maak twee kolommen. Zet in de ene kolom welke activiteiten jou in je werk energie geven, en in de andere kolom welke activiteiten je energie kosten. Wat valt op als je deze twee kolommen naast elkaar legt?

Vragen over je team:

- Heb je het gevoel dat alle teamleden een plek hebben in het team of zijn er teamleden die (regelmatig) gepest worden?
- Wat is jouw beeld van de veiligheid en het vertrouwen tussen de teamleden?
- Is er wel of geen gedoe tussen teamleden onderling over de gemaakte werkafspraken?
- Wordt in het team rekening gehouden met en is er respect voor kennis, ervaring, leeftijd en dienstjaren?
- Zijn er in jouw beeldvorming teamleden die zich voortdurend het vuur uit de sloffen lopen of teamleden die er de kantjes vanaf lopen? Hoe gaan de teamleden hiermee om en hoe ga je er zelf mee om?

Experiment:

Maak voor jezelf een sociogram waarin je de verhoudingen tussen je teamleden weergeeft in een spinnenweb. Het gaat erom hoe jij het ziet. Leg dit beeld opzij en bespreek later met elk teamlid afzonderlijk hoe het zijn plek binnen het team ervaart. Probeer open en vrij te luisteren en niet naar een bevestiging van je eigen beeld te zoeken. Vergelijk daarna je eigen ideeën met die van de teamleden. Wat valt je op?

Vragen over de organisatie:

- Welke plek heeft het team in de organisatie en hoe wordt het door andere teams benaderd/bejegend?
- Hoe is de balans in geven en nemen tussen het team en de organisatie? Wat wordt aan inzet, tijd en energie verwacht en wat staat daartegenover aan aandacht, faciliteiten, ondersteuning en waardering?
- Is helder welke positie en welke verantwoordelijkheden het team in de organisatie heeft, of staan die ter discussie?