

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

Waarom samenspel?

- Omgeving, probleem of uitdaging vragen er om
- Eigen ambities en verlangens vragen er om
- Zonder delen geen samenspel
- Belangrijke kernvragen

Wat heb je te bieden?

- Het karakter van je eigen instrument
- Je competenties

Hoe stel je een goed orkest samen?

- Doelstellingen
- Moeilijkheidsgraad van opdracht
- Wensen en eisen van publiek
- Omgeving
- Rol van de dirigent en muzikanten

Frustraties en valkuilen

- Verwachtingen worden niet waargemaakt
- Doelstellingen en ambities worden niet gedeeld
- Te weinig openheid
- Uitblijven van een wereldhit
- Uiteenlopende beloningen
- Rollen en taken zijn niet duidelijk
- Blinde vlekken
- Het knettert nooit
- Gebrek aan vertrouwen

Zoek in samenspel de ideale toon



Voorwoord

Halverwege de jaren 90 zijn we, onder de naam DE HOOP Entert@ainment, muziek als metafoor gaan gebruiken om actuele bedrijfsthema's onder de aandacht van een breed publiek te brengen.

Deze cd-rom rondom het thema 'samenwerken' is de eerste in een reeks van onderwerpen die we op muzikale wijze vertalen.

Bij het thema 'samenwerken' vergelijken we een afdeling of team binnen een organisatie met een orkest waarbij iedere medewerker net als ieder instrument een eigen karakter, klank en timbre heeft. Om het publiek (de klanten) in vervoering te kunnen brengen met de juiste muziek (de producten / diensten) is een goed samenspel van de instrumenten (de medewerkers) van groot belang.

We gebruiken muziek als metafoor omdat muziek een universele taal spreekt en daardoor mensen vanuit verschillende culturen en achtergronden kan enthousiasmeren en inspireren. Maar ook omdat muziek een grote passie van mij is! Het brengt mij en vele anderen letterlijk en figuurlijk in beweging! Je komt op deze cd-rom dan ook regelmatig voorbeelden uit de muziek tegen. Uiteraard hoop ik dat deze cd-rom jou en je teamleden kan inspireren en aanzetten om samen de mooiste muziekstukken uit te voeren.

Veel succes en plezier met samenspelen!

Met hoge noot,

Richard de Hoop



Waarom samenspel?

Omgeving, probleem of uitdaging vragen er om

Wat heeft het voor zin om mijn solocarrière op te geven voor samenspel in een orkest? Als je jezelf deze vraag regelmatig stelt, is mijn doel eigenlijk al bereikt. Het antwoord zit namelijk in jezelf!

Het valt me op dat veel mensen frustraties ervaren bij het samenspel en samenwerken met anderen. Ook durf ik te beweren dat het merendeel van de teams vaker hun doelen niet dan wel halen. Logisch dus dat dan bij menig een de vraag bovenkomt wat het überhaupt voor zin heeft om samen te spelen in een orkest als je het solo prima naar je zin hebt? In de praktijk heeft dit vooral zin wanneer:

- De vraag van het publiek zo veeleisend en complex is, dat je andere mensen nodig hebt om aan deze vraag te voldoen
- Je samen met een aantal andere muzikanten een gezamenlijk doel hebt en het bereiken van dit doel vraagt om jullie samenwerking
- Er een nieuwe muziekstroming moet worden uitgevonden. Samen met andere muzikanten kom je tot een groter en beter resultaat.

Je kunt dus eventueel in een orkest willen spelen omdat externe omstandigheden vragen om meerdere mensen die samen de klus klaren. Aangezien deze omstandigheden zeer divers en snel wisselend kunnen zijn, kan ook een orkest qua vorm, grootte en samenstelling snel veranderen. Een belangrijke vraag die een orkest zich dan ook regelmatig moet stellen om de juiste maat te houden: "Waarom werken we ook alweer samen?"

Eigen ambitie en verlangens vragen erom

Samenwerken begint met je eigen toestemming. Stel je daarom eerst de vragen: "Wat levert deze samenwerking mij op en wat heb ik te bieden?" en beoordeel vervolgens of je kunt en wilt samenwerken. Eventuele redenen om samen te werken:

- Je kwaliteiten komen uitstekend tot hun recht als je ze met anderen deelt. Je kunt onmogelijk overal goed in zijn en delen is fun!
- In het orkest spelen een aantal virtuozen waarvan je veel kunt leren en die je kunnen inspireren om nog meer uit jezelf te halen. Passie steekt aan!
- Het orkest wordt veel gevraagd en speelt overal. Het ideale uitgangspunt om ervaring op te doen en geld te verdienen.

Om er achter te komen wat jou en je teamleden drijft om prestaties te leveren, kun je gebruik maken van de checklijst 'betrokkenheid'.

Zonder delen geen samenspel

"Als je niet kunt delen, dan kun je ook niet vermenigvuldigen." Bij samenwerking moet je bereid zijn om te delen met als ultieme resultaat een vermenigvuldiging van de individuele kwaliteiten. Om samen met anderen boven jezelf uit te stijgen, geeft enorm veel voldoening, maar vraagt ook om opofferingen. Je zult af en toe bereid moeten zijn om dingen te laten. Een gewoonte die niet in de Nederlandse cultuur zit ingebakken.



Onafhankelijkheid en vrijheid zijn van groot belang en doorgaans geniet je meer aanzien als je op dit gebied over veel competenties beschikt. Een fenomeen dat haaks staat op het denken en werken in teams.

Het is belangrijk om aan het begin van een samenwerking duidelijk te krijgen wat je zelf te delen hebt en of de vermoedelijke uitkomst van de samenwerking voor jou de moeite waard is. Ieder die binnen een team gaat samenwerken moet dit met zijn volle verstand doen. Spreek samen een 'geen-gezeur-ik-wist-niet-dat-jullie-dit-bedoelden-garantie' af.

Belangrijke kernvragen voor jezelf bij samenspel:

- Wat is het voordeel van alleen werken ten opzichte van samenwerken?
- Waarom werken we ook alweer samen?
- Wat levert samenwerken mij op en wat heb ik te bieden?



Wat heb je te bieden?

Naast je ambitie en tomeloze inzet zijn het vooral je karakter en competenties die je kunt aanbieden aan degenen die met je samenwerken in een team. Deze komen in dit hoofdstuk aan de orde.

Het karakter van je eigen instrument

Vanuit het teamrolmodel van professor M. Belbin hebben wij een vertaalslag gemaakt naar een orkest. Net zoals je in een orkest verschillende instrumenten nodig hebt om mooie muziekstukken te spelen, heb je in samenwerking tussen mensen verschillende karakters nodig om problemen en uitdagingen aan te gaan.

Meredith Belbin ontdekte dat het succes van teams onder andere afhankelijk is van een mix van verschillende karakters. Uit testen met teams kwam keer op keer naar voren dat de ene mix van karakters succesvoller bleek dan de ander. Na een uitvoerige beschrijving van de betreffende karaktertrekken, ontdekte hij uiteindelijk negen verschillende teamrollen (www.belbin.com). Het is belangrijk om te weten dat deze teamrollen enkel iets over je karakter zeggen en niets over je functie of plaats in de organisatie. De karaktertrekken zijn een internationaal fenomeen en worden daarom wereldwijd als hulpmiddel ingezet bij het bouwen of beter laten functioneren van teams.

Het woord teamrol zegt het in feite al. Het zijn rollen binnen een team die iets over samenwerken zeggen. Als individu heb je over het algemeen zo'n twee tot drie rollen die op het gebied van samenwerken het beste bij je karakter passen. Het zijn voorkeursrollen die je in de loop van je leven (meestal onbewust) hebt ontwikkeld.

DE HOOP Entert@ainment heeft de teamrollen van Belbin naar muziekinstrumenten vertaald (zie instrumentomschrijvingen in werkboek) omdat:

- Het duidelijk is dat een bas, hoorn en trom totaal verschillende instrumenten zijn met ieder zo hun eigen karakteristieke eigenschappen. Maar ook dat ze in samenspel de mooiste muziekstukken ten gehore kunnen brengen.
- Instrumenten geen negatieve associaties oproepen en het niet erg is om een gitaar of een trompet te zijn.

Speel het grote orkestspel (www.dehoopentertainment.nl) en ontdek welke instrumenten het beste bij je eigen karakter passen. Je kunt vervolgens de checklijst 'Persoonlijk ontwikkelplan' gebruiken om aan te geven hoe je de sterke punten van je eigen instrument(en) verder wilt uitbouwen.



Je competenties

Ieder mens beschikt over meerdere competenties die hij of zij in meer of mindere mate onder de knie heeft. Onder een competentie verstaan we het geheel van kennis, vaardigheden en houding dat tot een bepaald gedrag leidt.

Als voorbeeld kijken we even naar de competentie 'luisteren'. Deze bestaat uit je kennis over luisteren, dus wat je bijvoorbeeld weet over de omstandigheden die noodzakelijk zijn om goed te kunnen luisteren. Verder je vaardigheden die bij luisteren horen, zoals de ander aankijken, non-verbaal laten merken dat je luistert en het kort samenvatten van de boodschap om te laten merken dat je geïnteresseerd bent en de ander begrepen hebt. Je houding kan tenslotte laten zien of je actief luistert en de wil hebt om de ander te begrijpen.

Gedurende je leven verzamel je heel wat competenties die binnen een team goed inzetbaar zijn. Uiteraard wel belangrijk om van jezelf te weten welke competenties dat bij jou zijn en hoe goed je ze hebt ontwikkeld. Vergelijk een competentie maar met een muziekstuk of liedje dat je hebt leren spelen en onder de knie krijgt. Alle competenties die je in de loop van je leven hebt ontwikkeld, vormen tezamen je eigen repertoire.

Voor een team is het aantrekkelijk om mensen te selecteren die én de juiste instrumenten goed kunnen bespelen én over het juiste repertoire beschikken. Het verbaast me dan ook zeer hoe vaak er binnen het bedrijfsleven teams worden samengesteld zonder dat er van tevoren audities plaatsvinden. Om te horen wat muzikanten in hun mars hebben, is het beter om hen eerst eens solo stukken uit hun eigen repertoire te laten spelen. Daarna kan er worden gekeken naar samenspel.

Via de repertoirelijst in het werkboek krijg je een beeld van je eigen repertoire door bij te houden wat je allemaal hebt geleerd en wat jij te bieden hebt.



Hoe stel je een goed orkest samen?

In onze metafoor vergelijken we een team met een orkest. Net zoals er veel verschillende orkesten zijn, bestaan er ook veel verschillende soorten teams. Welk orkest je op een bepaald moment het beste kunt inzetten, is onder andere afhankelijk van de volgende factoren:

- Doelstellingen
- Moeilijkheidsgraad van de opdracht
- Wensen en eisen van het publiek (de klanten)
- Omgeving
- Rol van de dirigent en muzikanten

Doelstellingen

De eisen qua teamsamenstelling worden grotendeels bepaald door de doelstellingen die er binnen het team bereikt moeten worden. Zo zal het eisenpakket bij de samenstelling van een verkoopteam binnen een winkel er anders uitzien dan bij een managementteam dat een fusie succesvol moet laten verlopen.

De doelstellingen bepalen ook vaak welke vorm van samenwerken het meest effectief is. Bij het succesvol in de markt zetten van een nieuw product heb je een team nodig dat goed kan verkopen. De samenwerking binnen zo'n team bestaat bijvoorbeeld uit het uitwisselen van ervaringen en tips en het elkaar stimuleren om zoveel mogelijk producten te verkopen. Zie het als een jamsessie waarbij muzikanten elkaar inspireren, stimuleren en aanzetten tot improviseren.

Bij de ontwikkeling van een nieuw product voor een nieuwe markt heb je daarentegen verschillende competenties uit verschillende disciplines nodig. Afzonderlijk zijn de teamleden niet in staat om een nieuw product te ontwikkelen maar door het delen van ideeën, kennis en ervaring moet het lukken. Dit is vergelijkbaar met de samenwerking tussen componist, dirigent, orkest en producer bij het uitbrengen van een nieuw muziekstuk.

Om de effectiviteit van jullie team te verbeteren, kun je gebruik maken van de checklijst 'teameffectiviteit'. Met behulp van deze checklijst werk je, in volgorde van belangrijkheid, aan punten die je team effectiever laten samenwerken.

Doelstellingen zeggen ook iets over het gewenste ambitieniveau binnen een team. Is het de bedoeling dat een team de Champions League kan winnen of volstaat het meedoen aan de amateurcompetitie op zaterdag.

Ieder teamlid moet in ieder geval achter de doelstellingen kunnen staan en bereid zijn om aangesproken te worden op zijn of haar handelen. Het helpt als individuele teamleden in staat zijn om de doelstellingen en ambities van het team te koppelen aan persoonlijke doelen en ambities.



Moeilijkheidsgraad van de opdracht

Vaak worden teams samengesteld om een bepaald probleem op te lossen of een uitdaging aan te gaan. De moeilijkheidsgraad hiervan kan enorm verschillen en is daardoor van invloed op de teamsamenstelling. Zo vraagt het oplossen van het wereldvoedselprobleem qua kennis en kunnen om een geheel andere teamsamenstelling dan het behoud van de korenwolf. Ben je met vier leuke muzikanten al aardig op weg voor het krijgen van een leuk bluesdeuntje, voor het spelen van Vivaldi's Vier Jaargetijden heb je toch echt een symfonieorkest met begenadigde violisten nodig.

Wensen en eisen van het publiek

Het publiek oftewel de klanten bepalen grotendeels de kwaliteitseisen die aan een team en de competenties van de teamleden worden gesteld. Ook wil het publiek regelmatig verrast worden met nieuwe composities. Voor deze verrassingseffecten moet je als team niet alleen lef hebben maar ook goed kunnen inschatten hoever je kunt gaan. Nieuwe composities die te ver van de belevingswereld van het publiek afstaan, worden doorgaans immers genadeloos afgestraft.

Omgeving

Hoe een team er uit komt te zien wordt ook mede bepaald door de omgeving. Als de omgeving bestaat uit klanten die absolute topkwaliteit eisen waarvoor ze bereid zijn extra te betalen, dan zal ook het team moeten bestaan uit topmensen. Zit je daarentegen in een verdringingsmarkt, dan heb je het meeste aan een team dat bestaat uit zeer competitief ingestelde leden.

Tegenwoordig veranderen omgevingen zo snel, dat een team dat op het ene moment zeer effectief is een tel later alweer contraproductief kan zijn. Om als team te kunnen meebuigen met een snel veranderende omgeving is flexibiliteit en openheid bij de teamleden van groot belang. Ook moeten teamleden initiatief tonen om oplossingsgericht aan de slag te gaan. Samen bepalen deze drie succesfactoren grotendeels de effectiviteit van een team. In de checklijst 'succesfactoren' worden de in totaal zes succesfactoren beschreven die van invloed zijn op de effectiviteit van samenwerking.

Rol van de dirigent en muzikanten

Afhankelijk van de doelstelling, moeilijkheidsgraad van de opdracht en teamgrootte verandert ook de inhoud en rol van de leider. In de muziek heb je jazzcombo's waarbij de leider meespeelt, maar bij een bigband heb je echt een leider nodig die het orkest dirigeert.

Niet alleen de dirigent maar ook de muzikanten hebben een duidelijke rolomschrijving nodig. Er moet een kader zijn met gezamenlijke afspraken waaraan een ieder zich dient te houden. Denk aan zaken als: hoe vaak willen we spelen, voor welk publiek, hoe vaak moeten we repeteren en hoeveel willen of moeten we verdienen? De teamleden moeten bereid zijn om te geven en te nemen. Er worden allerlei zaken van hen verwacht zoals de bereidheid om naar anderen te luisteren, op ze af te stemmen en met ze samen te spelen.



In het algemeen is een leider voor een belangrijk deel bepalend voor het teamsucces. Een goede leider of dirigent weet een stuk bladmuziek tot leven te brengen, is inhoudelijk sterk (weet waarover hij/zij praat) en is in staat om het beste uit zijn muzikanten naar boven te halen. Het enige dat een leider of dirigent daarvoor hoeft te doen, is het zo goed mogelijk worden in zichzelf te zijn en zijn muzikanten iets te bieden waardoor ze voor hem/haar het onderste uit hun muzikale kunnen halen.

Onder de bezielende begeleiding van begenadigde dirigenten zie je een orkest vaak opbloeien. Het gaat dan om leiders die 'das gewissen etwas' hebben en daardoor in staat zijn om zichzelf en hun medespelers 'con amore' te laten presteren!

Wil je meer weten over de rol van de dirigent, kijk dan ook eens naar onze show over leiderschap of bestel de cd-rom over dit onderwerp.

Afrondend kunnen we zeggen dat een goed orkest:

- Heldere, uitdagende en door de teamleden geaccepteerde doelen heeft.
- Teamleden heeft die tegen hun taak opgewassen zijn.
- Kan voldoen aan de wensen en eisen van hun publiek.
- Zich weet aan te passen aan de omgeving.
- Een dirigent heeft die, vooral door zichzelf te zijn, in staat is om het beste uit zijn muzikanten naar boven te halen.



Frustraties en valkuilen?

Tijdens een feest of concert heb je vast wel eens meegemaakt dat de band bloedeloos en ongeïnteresseerd haar repertoire staat af te werken. Helaas zie ik dit fenomeen ook regelmatig binnen organisaties en teams die daar samenwerken. Aangezien ik ervan overtuigd ben dat de meeste mensen echt wel met goede moed aan een samenwerking beginnen, liggen er blijkbaar valkuilen op de loer die het samenwerken uiteindelijk tot een regelrechte ramp kunnen maken.

Verwachtingen worden niet waargemaakt

Beloftes waarmee je oorspronkelijk het team bent binnengehaald, worden niet nagekomen. Al snel blijkt dat een aantal beloftes helemaal niet waargemaakt kan worden. Een of enkele teamleden maken zich schuldig aan 'sociaal luiëren' en voeren hun taken niet volgens verwachting uit of het beschikbare budget wordt wegens tegenvallende resultaten teruggeschroefd. Oorspronkelijk optimisme slaat dan al snel om in pure frustraties. Door van tevoren goed door te vragen wat het team van jou verwacht en wat jij van het team verwacht, kun je veel frustraties voorkomen. Ook tijdens het samenwerken blijft het belangrijk om regelmatig verwachtingen naar elkaar uit te spreken.

Met behulp van de checklijst 'randvoorwaarden' kun je samen de belangrijkste randvoorwaarden voor succesvol samenwerken bekijken en zo veel frustraties en valkuilen voorkomen.

Doelstellingen en ambities worden niet gedeeld

Samenwerking vraagt van ieder teamlid inzet en opoffering. De hoeveelheid daarvan kan van tevoren goed worden ingeschat door naar de doelen en ambities van het team te kijken. Teamleden moeten zichzelf vervolgens afvragen of ze hieraan een bijdrage kunnen en willen leveren. Om ergernis te voorkomen, moeten teamleden in staat zijn om hun persoonlijke doelen en ambities te koppelen aan de doelen en ambities van het team. Is deze koppeling voor teamleden moeilijk te maken, dan levert dit op den duur problemen op met als eindresultaat beschuldigingen over en weer. Bijvoorbeeld dat iemand niet betrokken genoeg is of te weinig inzet toont.

Te weinig openheid

Regelmatig zijn er omstandigheden die ervoor kunnen zorgen dat teamleden niet zo open naar elkaar zijn als ze zouden willen. Vaak gebeurt dit onbewust. Als we alleen al naar het bioritme kijken, dan worden door ons 9 tot 5 principe ochtend- en avondmensen veroordeeld tot samenwerking, met alle gevolgen van dien. Of neem een teamlid dat vanuit enthousiasme graag het woord voert en op de voorgrond treedt. Onbewust en ongewild kan hij daarmee een introverte teamlid de hoek in duwen, zodat deze in het bijzijn van de enthousiasteling niet meer het woord durft te nemen. Als je deze zaken bespreekbaar maakt, kom je er achter dat het bij de ander helemaal niet de bedoeling is om dergelijke reacties op te roepen.



Ernstiger wordt het als de openheid bewust wordt gesaboteerd. Bijvoorbeeld als een teamlid ten koste van anderen macht gaat misbruiken voor zijn eigen carrière. Zoals het achterhouden van relevante informatie om zelf te kunnen scoren. Allemaal omstandigheden die ervoor kunnen zorgen dat teamleden gefrustreerd raken en onder hun niveau gaan presteren.

Met behulp van de checklijst 'feedback' kun je samen met je teamleden het geven van feedback verbeteren. Feedback geven en ontvangen is voor alle teamleden een belangrijke competentie die een positieve groei van de individuele teamleden en het team als geheel mogelijk maakt.

Uitblijven van wereldhit

Succes is een belangrijke drijfveer en bij het uitblijven daarvan kan dit de teamspirit aantasten. Afhankelijk van de krachten binnen een team zal er binnen of buiten het team naar oorzaken worden gezocht. Binnen het team gaat men op zoek naar de zwakste schakel, degene die onder de maat presteert en als zondebok kan worden aangewezen. Buiten het team wordt er gekeken naar alle verzachtende omstandigheden die mogelijk kunnen worden aangedragen als reden voor het uitblijven van prestaties.

Zolang je uit de verwijtende sfeer blijft, is het prima om te analyseren waarom bepaalde zaken goed of fout gaan. Ga daarbij als team samen op zoek naar de feiten, confronteer elkaar daarmee en stel nieuwe doelen en verwachtingen op.

Uiteenlopende beloningen

Binnen organisaties worden teamprestaties vaak individueel beloond. Als een team het hele jaar door hard werkt en alleen de manager strijkt uiteindelijk een bonus op, dan werk je onvrede in de hand.

Bij samenwerking ga je ervan uit dat ieder teamlid specifieke kennis, vaardigheden en karakterrollen inbrengt. Hierdoor ben je als team in staat om opdrachten te voltooien, die een individueel lid in zijn eentje nooit voor elkaar zou krijgen. Doordat ieder teamlid zijn specifieke inbreng heeft, kun je de beloning voor de teamprestatie dan ook niet maar bij één of twee teamleden terecht laten komen. Dat zorgt ongetwijfeld bij de overige teamleden voor frustraties. De gouden vuistregel: individuele prestaties beloon je individueel, teamprestaties beloon je gezamenlijk.

Rollen en taken zijn niet duidelijk

Niet iedereen kan de eerste viool spelen en het lijkt misschien wel of de triangel niets doet, maar op het 'moment suprême' moet hij wel klinken. Te vaak zijn rollen niet duidelijk of niet goed ingevuld. Ook teamwerk vraagt om hiërarchie en structuren die passen bij de te behalen doelstellingen. Omdat taken en rollen voortdurend in lijn moeten zijn met de beoogde doelstellingen, horen ze regelmatig onderwerp van gesprek te zijn. Het vraagt discipline en afstemming van alle teamleden om continu de rollen en taken goed in te vullen. Komt men hier door de operationele sores niet aan toe, dan heb je al snel de spreekwoordelijke 'poppen aan het dansen'. Bij een orkest is dit doorgaans niet slecht, maar bij een team wel!



Blinde vlekken

Net als de 'dode hoek' in een auto en de 'blinde vlek' in je oog waardoor je niets kunt waarnemen, bestaat er ook een psychologische blinde vlek. Hieronder verstaan we gedrag dat we niet bij onszelf herkennen. Gedrag dat zo gewoon voor onszelf is, dat we er nooit bij stilstaan. Vaak zijn we er niet eens van bewust omdat we het hebben weggestopt of niemand heeft er ooit iets van gezegd. In een team kan een blinde vlek zomaar opduiken en zorgen voor een moeizame samenwerking. Het is belangrijk om elkaars 'blinde vlekken' op te merken en bespreekbaar te maken. Vaak is bewustwording al voldoende voor een gedragsverandering. Soms moet er wat dieper worden gegraven. Maar in de meeste gevallen zorgt het opheffen van 'blinde vlekken' voor opluchting en effectiever gedrag bij alle betrokkenen.

Het knettert nooit

Een team bestaat uit mensen met verschillende karakters en elkaar aanvullende competenties. Kortom, een heterogeen gezelschap. Je mag dus wel verwachten dat door al die verschillende standpunten het regelmatig knettert binnen een team.

Toch gebeurt dit in de praktijk vaak niet. Hiervoor zijn diverse redenen aan te dragen:

- Extroverte teamleden overschreeuwen ongestraft introverte teamleden.
- De autoritaire leider duldt enkel kritiekloze ja-knikkers om zich heen.
- Door een overvloed aan violen (zie instrumentomschrijvingen) worden mogelijke conflicten met de 'mantel der liefde' bedekt.
- Een briljant idee wijkt af van de heersende ideeën binnen de groep. Om aardig gevonden te worden, wordt het idee uiteindelijk niet geopperd.
- De leider verdient eigenlijk flinke kritiek, maar binnenkort zijn weer de beoordelingsgesprekken en salarisonderhandelingen.

Om binnen een team samen de meest effectieve samenwerking te vinden, mag er regelmatig geknetterd worden. Gebrek aan vertrouwen blijkt nog wel de belangrijkste reden waarom teamleden dit niet aan durven. Op dit punt gaan we nu verder in.

Gebrek aan vertrouwen

Alle eerder genoemde valkuilen hebben als uiteindelijk resultaat dat er zich tussen de teamleden een gebrek aan vertrouwen ontwikkelt. En vertrouwen vormt nu net de brandstof voor iedere teamprestatie. Iets waar een team dus voortdurend aan moet werken. Als hulpmiddel kan hierbij de door Steven Covey bedachte 'emotionele bankrekening' worden gebruikt. Een metafoor voor de mate van vertrouwen die er binnen een relatie bestaat.

Covey stelt dat iedereen ten opzichte van elkaar een emotionele bankrekening bijhoudt die werkt als een gewone bankrekening. Je kunt storten, opnemen, rood staan, reserves opbouwen, ongemerkt laten groeien of bijvoorbeeld opheffen. Stortingen kunnen worden gedaan in de vorm van bijvoorbeeld het geven van een compliment, het nakomen van een afspraak of het bieden van een helpende hand. Voorbeelden van opnames zijn het over iemand roddelen of iemand niet serieus nemen. Net als bij een gewone bankrekening is het prettig als de emotionele bankrekening goed gevuld is. Worden er veel stortingen gedaan, dan sterkt dit het vertrouwen in elkaar. Iedere opname kan roet in het eten gooien en een teveel aan opnames kan leiden tot een emotioneel faillissement.



Overigens is het niet altijd zeker of de ontvangende partij een storting ook daadwerkelijk als een storting ervaart. Als je iemand in een enthousiaste bui een compliment geeft, kan er door die ander ook worden gedacht: "Wat moet die slijmerd van mij?"

Om te kijken hoe het staat met het vertrouwen in elkaar, kun je de checklijst 'emotionele bankrekening' regelmatig bij werkbeprekingen gebruiken.



Zoek in samenspel de ideale toon

- Samenwerken is niet de oplossing voor alles. Afhankelijk van doelen en omstandigheden is het verstandig om te kijken welke samenwerkingsvorm het meest effectief zal zijn.
- Zoek naar teamleden die elkaar aanvullen qua kennis, ervaring, houding, vaardigheden en karakterrollen.
- Zoek een teamleider die qua intelligentie net boven het gemiddelde van de groep zit en die in staat is om het beste uit mensen naar boven te halen.
- Zorg bij alle teamleden voor een continue duidelijkheid wat betreft de doelstellingen, verwachtingen, aanpak en persoonlijke relaties.
- Koppel persoonlijke ambities aan die van het team.
- Zorg voor een balans in de harde (doelstellingen, cijfers, kennis, benchmarking, etc.) en de zachte kant (communicatie, sfeer, openheid, vertrouwen, etc.) van samenwerking.
- Beloon individuele prestaties individueel en teamprestaties gezamenlijk.
- De wil om in een team samen te werken en het hebben van de juiste competenties zijn belangrijkere succesfactoren dan ervaring en vriendjespolitiek.
- Creëer een sfeer van openheid en veiligheid waarbinnen er gebouwd kan worden aan vertrouwen.
- Neem regelmatig de tijd om aan het team te werken.

