



Achtergrond paper

De 5 belangrijkste vertrekpunten voor effectief teamwerk

Maak het verschil tussen leven en overleven

De mens wordt door veel verschillende zaken gedreven. Een heel belangrijke algemene drijfveer is echter angst. Iets niet willen, willen voorkomen of vermijden.

Angst in welke vorm of verpakking dan ook leidt tot overlevingsdrang. Er moet van alles, er moet controle uitgeoefend worden en per saldo is het nooit goed genoeg.

Ook in teams kan dit motief gemakkelijk vorm krijgen. Een overlevend team verliest energie wanneer zij bij elkaar zijn en aan het werk zijn.

Een levend team gaat uit van vertrouwen, ook bij tegenvallers. Het mogen leren en overgave aan de resultaten die daarmee in eerste instantie bereikt worden zijn kenmerkend.

Continu verbeteren vanuit vertrouwen. Maak daarmee een team levend.



Leven of overleven?

De actualiteit van dit keuze dilemma is anno 2021 heel groot. Leven of overleven, energie verliezen of energie opdoen. Eigenlijk is het als je het zo bekijkt geen keuze, iedereen wil werken en leven op een wijze waarop er energiewinst geboekt wordt.

De spanning ontstaat wanneer je onderliggende keuzes bekijkt en onze natuurlijke neigingen daar tegenover zet. Die vier keuzes zijn te herkennen aan de kleuren in het schema hiernaast.

De eerste en belangrijkste keuze is die tussen 'angst' en 'vertrouwen'. En angst is een slechte raadgever zo luidt de volkswijsheid. Angst leidt tot een gevoel te 'moeten', plicht roept, zekerheid voor alles, "zolang we maar niet...". Langs die lijn begint de benadering van de mens en de organisatie. Vanuit moeten volgt behoefte aan 'controle', controleren of iedereen zich wel conformeert aan de gekozen lijn, aan de regels en of daarmee dat waar we bang voor zien niet stiekem alsnog gebeurt: perfectionisme aan het werk.

Aan de taal in het team herken je de werking van de onderste cirkel. Veel nadruk op plicht, regels en het wijzen op de noodzaak concrete doelen te moeten halen. Kenmerkend is dat niemand er echt energie van krijgt maar ook niet weet hoe het patroon te doorbreken.

De doorbraak ligt in het ontwikkelen van vertrouwen, vaak door eerst de angst een goed te verkennen en de bron daarvan te vinden. Eenmaal de weg van vertrouwen ingeslagen, dan vervalt de behoefte aan controle. Je maakt afspraken met anderen volgens de regels der kunst (SMART) en beschouwt dit mentaal als een 'mogen' en niet zozeer als 'moeten'. De concrete doelen krijgen opvolging en de voortgang wordt ook gemonitord, uiteraard. Maar dan komt een belangrijk verschil: 'overgave' aan de aard van de resultaten die geboekt zijn.

De resultaten worden dan aanvaard zoals deze zijn, met mee- en tegenvallers en je beschouwt deze resultaten vanuit een lerend perspectief. Winnen is mooi, verliezen is leren. Een wezenlijk andere manier van kijken dan de onderste cirkel waarin verliezen gelijk staat aan (doods)angst.

Zo maak je als team de stap van overleven naar leven.





Weet wat jouw team drijft

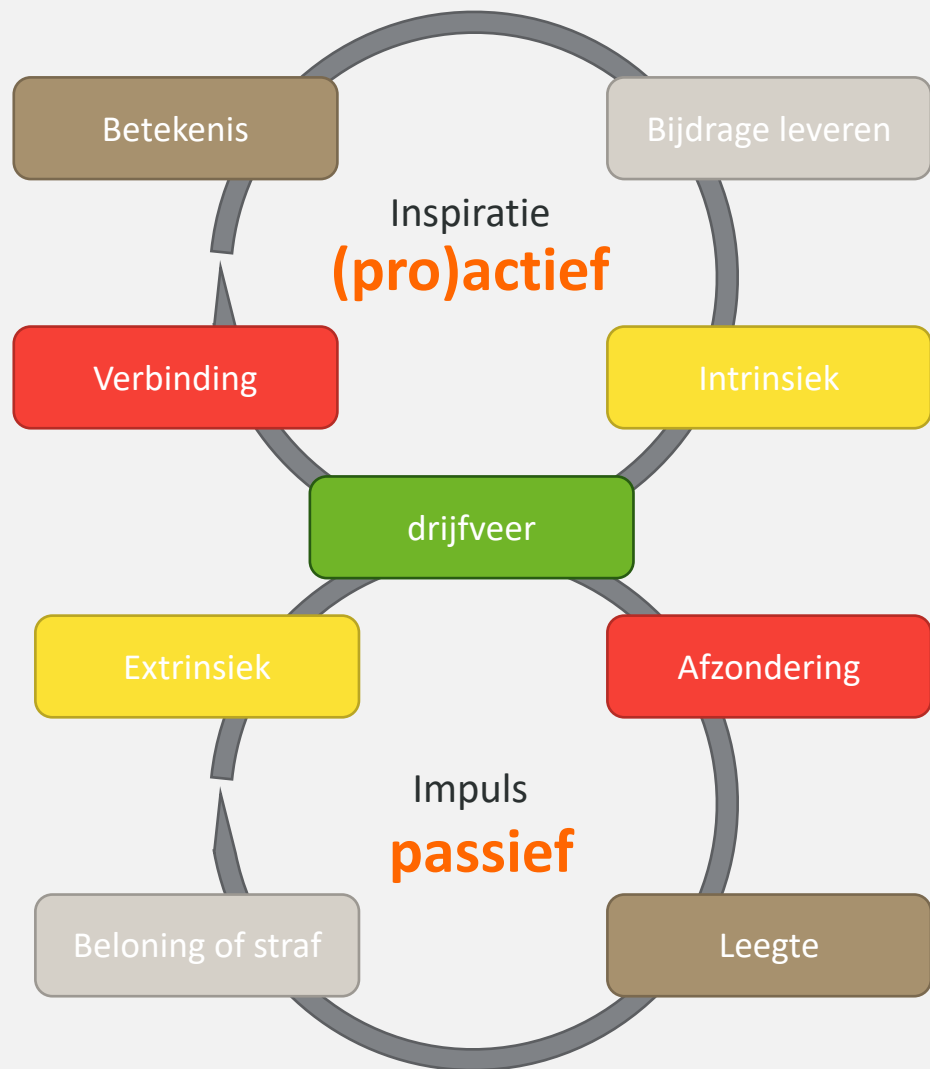
Een proactief team (wie wil dat nou niet?) is gefundeerd op vertrouwen. De mensen in het team voelen onderlinge verbinding en hebben het gevoel een betekenisvolle bijdrage te leveren aan het teamresultaat.

Dat alles op basis van intrinsieke motivatie. En niet op basis van externe prikkels zoals beloning of sancties.

Uiteraard is niet iedereen hetzelfde. Dat maakt het van belang om de drijfveren te kennen van ieder teamlid en daar naar te handelen. De juiste mens in de juiste rol binnen het team.

Ontdek daarom wat de drijfveren zijn van de mens in het werk en verdiep je erin hoe die drijfveren voor jouw mensen uitpakken.

Een geïnspireerd, gedreven team waardoor zij gedreven worden. Maak daar werk van.



Impuls of inspiratie?

De volgende keuze is die tussen werken op basis van impulsen of op basis van intrinsieke inspiratie. En uiteraard bestaat er over het algemeen een voorkeur voor geïnspireerde en pro-actieve teams.

De kern van het verschil tussen passief en actief is de keuze tussen 'afzondering' en 'verbinding'. In rood gemarkeerd in de figuur hiernaast. Met afzondering bedoelen we dat je het gevoel hebt er voor jezelf en je eigen belangen te zitten in het team. Transactioneel gericht zijn, voor wat hoort wat en anders doe ik niets. Op zich is enige zakelijkheid geen bezwaar maar hier is dat doorgeslagen. Zonder impuls vanuit de leidinggevende doet het team niets, 'leegte'.

De transacties en interacties tussen mensen in het team en met de wereld buiten het team zijn gericht op eigen belang en beloning. Alleen directe responses op acties worden opgemerkt, lange termijn betekenis wordt niet gezien of gewaardeerd. Vaak krijgen die transacties het karakter van 'beloning of straf': 'Als jij niet dit doet dan volgt die sanctie of pas als je zo presteert krijg je die bonus.' Zonder die extrinsieke impuls valt het team stil, beweging en ontwikkeling stopt.

Nu de overstap. Die gaat richting 'verbinding': wat hebben we met elkaar in dit team? Wat is kenmerkend voor ons en ons gedrag? Hoe verhouden we ons tot elkaar en gaan we met elkaar om? Welke betekenis heeft mijn bijdrage aan het teamresultaat en voor diegenen waarvoor wij ons werk doen? Vanuit de antwoorden op dergelijke vragen ervaar je verbinding en betekenis in het werk en het team.

Door als leider de bijdrage die ieder heeft in het team te benadrukken zet je de volgende stap. Een bijdrage die gebaseerd is op wat iedereen kan, de talenten en drijfveren van de teamleden geven daar de aanwijzingen voor. Aansluiten bij wat van nature aanwezig is bij de mensen in het team levert de beste resultaten op. Mensen raken intrinsiek gemotiveerd doordat zij taken mogen doen die aansluiten bij waar zij aanleg voor hebben.

Mensen leren meer over zichzelf en over elkaar door op deze wijze samen te werken. Persoonlijke ontwikkeling wordt zo de belangrijkste arbeidsvoorwaarde.

Begrijp wat jouw team een team maakt

Teams onderscheiden zich van andere groepen mensen door het delen van informatie en inzichten, wederzijdse afhankelijkheid, de interactie met elkaar en de wijze waarop taken worden uitgevoerd met elkaar.

Een geïnspireerd team werkt aan een motiverend doel, deelt de verantwoordelijkheid voor (het stellen en behalen van) het doen en is open over het reilen en zeilen in het team.

Vanuit respect voor verschillen krijgen mensen het vertrouwen om op eigen wijze initiatief te tonen in het halen van die doelen.

Zo zijn er behoorlijk wat aspecten van teamwerk waar de aandacht naar toe moet gaan .

Begrip van de samenhang tussen de delen en inzicht in de stand van zaken maak dat je een team geïnspireerd houdt.





Wees je bewust van elkaars kracht en zwakte

Met het zicht op de typische kwaliteiten van de mensen in het team is ook zicht te verkrijgen op de kwaliteiten van de groep als geheel. En op de ontbrekende kwaliteiten zo je wilt.

Maar daarmee ben je er nog niet. De kwaliteiten brengen onherroepelijk ook de valkuilen van de groep in beeld.

Deze valkuilen vormen een gewillige bron van ergernis. Bij ieder teamlid. En daar kan de dynamiek van het leren lelijk op spaak lopen.

Met name wanneer mensen onderling sturend of juist kinderlijk op elkaar gaan reageren. Het kind of juist de bestraffende ouder worden wakker.

Volwassen omgaan met en gebruik maken van de verschillen is belangrijk om een positieve en lerende dynamiek in de groep te versterken.

Ken je kwaliteit en valkuil: een voorbeeld

De kernkwadranten zijn veelal bekend. Hiernaast staat een voorbeeld weergegeven voor een specifieke drijfveer. Die drijfveer is de mate waarin iemand actie wil ondernemen en energie heeft om doelen te behalen.

Een drijfveer waarmee veel voor elkaar gebracht kan worden. Initiatief nemen, innoveren, overtuigen van mensen en werken aan de eigen ambities in de carrière bijvoorbeeld.

Op deze drijfveer kun je op twee manieren een kwaliteit laten zien. Zowel veel energie hebben en 'ondernemend' zijn als meer 'geduldig' van aard zijn.

Het ondernemende type neemt graag initiatief, steekt zichtbaar energie in zaken maar kan ten negatieve soms wat verveeld of ongeduldig zijn. In dat geval is er sprake van teveel van het goede.

Het geduldige type daarentegen toont kalmte en interne rust, wacht eerder af en kan wat passief worden. Duidelijk is dat in dat geval er teveel aan geduldigheid is.

Binnen een team maar ook tussen de teamleider en teamleden kan dat voor wrijving zorgen. Ongeduld en passiviteit gaan nu eenmaal niet goed samen. De ontdekking van elkaars intrinsieke kwaliteiten maakt zo een potentieel conflict of lopende ergernis zichtbaar.

De oplossing kan liggen in het herkennen van de tegenover elkaar liggende kwaliteiten en die leren te waarderen. Geen sinecure want daarvoor zul je ook voor jezelf na moeten gaan waarom passiviteit of ongeduld zo'n reactie bij jou opleveren.

Het inzoomen op specifieke drijfveren en het zien van de tegenstellingen die in het team leven brengt verdieping in de samenwerking. Door mensen te leren omgaan met die tegenstellingen krijgt het erkennen van elkaars bijdrage en betekenis in het team concrete vorm.



Zorg voor een juiste taakverdeling

Kracht en zwakte benutten vraagt om besef van elkaars krachten en zwakten zagen we al. Leren gaat het snelst wanneer er aangesloten wordt bij die krachten van mensen

Taakverdeling en begeleiding daarbij zijn belangrijk. Laat teamleden werk doen dat in lijn ligt met hun drijfveren, talenten, cognitieve capaciteiten en competenties

Zorg dat zij ervan overtuigd zijn dat zij hun kwaliteiten kunnen ontwikkelen en dat de organisatie hun ontwikkeling stimuleert en ondersteunt.

Lef is nodig om taken onorthodox te verdelen. Het vraagt erom de functiegerichte indeling van taken los te laten.

Durf de weg naar een rolgerichte taakverdeling in te slaan en ontdek hoe wendbaar en succesvol jouw team kan worden.





TRAINING, COACHING & ADVIES

www.kieminstitute.nl
info@kieminstitute.nl

