

Een goede spirit geeft een team vleugels

We brengen een flink deel van ons leven in groepen door. We vormen gezinnen en zijn deel van een familie, we werken vaak in groepen (ook al is in je eentje thuiswerken sterk in opkomst!) en ook onze kerk of gemeente wordt opgesplitst in groepen, in teams. Waar mensen zijn, vind je ook teams.

Werken in een team kan een geweldige ervaring zijn, maar ook erg frustrerend! Een succesvol team geeft mensen vleugels. En slecht functionerend team staat garant voor wanorde, verwijdering en leidt niet tot het beoogde doel.

Ga de gevaren die een team bedreigen te lijf! Hoe? David Cormack schreef er een handleiding voor: 'Team Spirit' (uitgave Monarch Publications, 1987).

Ik maakte van dit boek een samenvatting/bewerking. Cormack geeft nuttige tips als je een team moet opzetten. Maar ook bestaande teams, die een opfrisser goed zouden kunnen gebruiken, kunnen er hun voordeel mee doen.

Cormack geeft antwoord op vragen als: hoe groot een team mag zijn (niet meer dan zeven personen); welke vaardigheden de teamleden dienen te ontwikkelen en waarom elk team een 'vredestichter' zou moeten hebben. Ook geeft hij advies hoe je moet handelen bij conflicten.

Een team valt of staat met goede onderlinge relaties en heldere communicatie.

Wist je dat van tien mogelijkheden om te communiceren er slechts drie (!) verbaal zijn?

Maar boven alles is een team gebaat bij een goede teamspirit. En dat is mogelijk als je bereid bent niet alleen dingen vóór anderen te doen, maar ook zaken mét anderen te doen! Als je daartoe bereid bent zal je beloning groot zijn!

Jan Radder

De zegen van het werken in een team

'Het zat er op! We keken rond en zagen de gezichten van de mensen waar we zes maanden zo nauw mee hadden samengewerkt. We zagen ogen waaruit de emoties spraken. Niemand van ons kon iets uitbrengen, terwijl we elkaar omhelsden en kostbare momenten beleefden. Dit was de ervaring van een team waarvan ik deel uitmaakte. Een team dat goed had gewerkt. Zo'n reactie op succes is een van de vreugden van het werken in een team. En het is echt niets uitzonderlijks.'

Deze beschrijving staat in het boek 'Team Spirit' van David Cormack, directeur voor Management Training van MARC Europa.

Werken in een team kan een geweldige ervaring zijn, maar ook een frustrerende! Waar mensen zijn, zijn teams. Of we nu leiders zijn of volgers, we hebben er allemaal mee te maken. En we kennen helaas ook de voorbeelden van verdeelde teams. Van wanorde en verwijdering.

Een goed team geeft mensen een gevoel van veiligheid, versterkt de identiteit van de leden. Biedt mogelijkheid tot ontplooiing. Je mag er fouten maken. Je kunt er bemoedigd worden of gecorrigeerd. Een team levert vrienden op. Dat is het ideaalbeeld van een team. Maar helaas werken teams niet altijd zo.

Er dreigen gevaren: de communicatie kan hopeloos de mist ingaan. Een team kan uit 'solisten' - los van elkaar opererende leden - bestaan. Een ander, minstens even groot probleem, is dat van een steeds wisselende samenstelling van het team. Individualisme is vijand nummer een van het team.

Bouwen aan het team

Gelukkig hoeven we niet lijdzaam toe te zien als een team niet of nauwelijks functioneert. Er is een uitweg. Leiders en geleiden kunnen samen de gevaren die een team bedreigen te lijf gaan. De disharmonie uitbannen. Daar zijn vele boeken en verhandelingen over geschreven en seminars aan gewijd. In zijn boek beschrijft Cormack hoe je aan een team kunt bouwen. Hij wijst op de gevaren die een team kunnen bedreigen. Hij beschrijft de risico's en de beloningen, de verschillende soorten leiderschap, wat je moet doen bij conflicten.

Cormacks boek geeft aan wat verwacht mag worden van de leider van een team, maar ook van het 'gewone' lid. Want werken in een team vereist vakbekwaamheid die geleerd kan worden.

Cormacks ervaring is dat leden van teams nogal eens de neiging hebben wel de zegen van het werken in een team te willen plukken, maar niet de kosten willen betalen die daaraan verbonden zijn.

Bouwen aan een team is niet gemakkelijk, er hangt een prijskaartje aan, maar het is de moeite waard, aldus Cormack.

Begin bij jezelf

We brengen met elkaar een flink deel van ons leven in groepen door. We vormen families, we werken in groepen en we vormen gemeenten. Toch zijn er, schrijft Cormack, minder samenlevingsverbanden waarin we minder succesvol zijn om samen te werken dan in deze genoemde groepen. Waarom is het zo moeilijk om effectieve werkrelaties te scheppen, vraag hij zich af. Wat kan er worden gedaan om het functioneren van teams, groepen en raden waartoe we behoren te verbeteren?

Les nummer een: je kunt niet de effectiviteit van de groep waar je deel van uitmaakt verbeteren, als je geen stappen neemt om je eigen stijl te verbeteren. Bouwen aan een team beperkt zich niet tot dingen voor andere mensen doen, maar taken met andere mensen doen.

Inderdaad een belangrijk verschil.

Werken aan een team houdt in dat mogelijk het gedrag en de handelwijze van mensen veranderd moeten worden. En daar is overtuigingskracht voor nodig. Cormack gebruikt het woord 'power' (kracht) om dit proces aan te duiden.

Het bouwen aan een team is een gezamenlijke bezigheid van de teamleden. Dat betekent ook samen veranderen, en verandering vergt kracht en macht. De macht van de teamleider, als hij of zij de groep vooruit wil brengen. De kracht van de ervaring om de teamleden te beïnvloeden. Alle leden, ook de teamleider zullen moeten leren toe te groeien naar wat ze nog niet zijn.

Maar wat is kracht en macht dan voor een christen, waar we in de Bijbel toch met een schaap worden vergeleken? Cheryl Forbes omschrijft het in 'The Religion of Power' als volgt: kracht betekent het volharden in wat we willen, alleen maar omdat we het willen; het houdt in dat we andere mensen ons laten volgen, ondanks hun eigen wensen. Macht en kracht in deze zin kunnen we beschouwen als ongevoelig, onmenselijkend en tenslotte vernietigend.

Beïnvloeding

Terecht merkt Cormack op dat macht, op zulke wijze uitgeoefend, niet gunstig werkt op het bouwen aan een team. Maar hij noemt nog een ander soort macht: de kracht van de beïnvloeding.

Hij haalt als voorbeeld zijn woonomgeving aan, het Schotse Hoogland. Een rotsachtig, schraal land met een kort groeiseizoen. De valleien danken hun bestaan voor het grootste deel aan de schapen. Deze kwetsbare, weerloze en krachteloze dieren beïnvloeden niet alleen de levens van krachtiger wezens, maar ze dicteren ook het levenspatroon: ze krijgen lammeren, geven hun wol. Die moet weer worden geleverd. Deze weerloze dieren hebben zo dus een grote invloed op het Schotse leven.

David McClelland beschrijft twee soorten macht: persoonlijke macht en gesocialiseerde macht, die het welzijn van anderen op het oog heeft. In deze zin zijn christenen het zout en het licht der aarde.

In die hoedanigheid kunnen zij macht uitoefenen door woorden, door werken en door hun levens, als zij hun omgeving willen beïnvloeden. Iemand die bouwt aan een team zal macht moeten uitoefenen die is gericht op het welzijn van anderen. Maar, waarschuwt Cormack, macht kan een verleiding bevatten.

Gevaren

Welke gevaren staan de aanstaande teambouwer te wachten? Cormack noemt er tien:

1. Een charismatisch leider kan er de oorzaak van zijn dat het team afhankelijk wordt en niet in staat om te functioneren zonder de aanwezigheid van de leider of diens goedkeuring.
2. Een sterk team kan de noden van anderen ontkennen of verwaarlozen.
3. Een nieuw team kan nog weleens geen eigen identiteit hebben, alleen maar een sterke doelgerichtheid. Het weet waar het voor dient, maar nog niet wie het is. Dat kan leiden tot schadelijke activiteiten onder het motto: het doel heiligt de middelen.

4. Het verloop in de samenstelling in teams waarvan de leden komen en gaan, wat tot verlies van identiteit en moreel leidt.
5. Wanneer twee teams willen samenwerken maar verschillende stijlen en visies hebben, geeft dat spanningen en conflicten.
6. Een oncontroleerbare situatie kan ontstaan als er uit een groep een andere voortkomt: het 'zuster-team-syndroom'.
7. Het team kan het zicht op zijn oorspronkelijke doel verliezen en een 'eeuwigdurend' team worden.
8. Verwoestende conflicten en verdeeldheid binnen het team kunnen opduiken wanneer veranderingen worden doorgevoerd.
9. Een andere groep of een nieuwe leider kan bij verrassing de leiding overnemen.
10. Het team kan zijn doel niet bereiken door een voortijdige of voorbarigc opheffing.

Tijdelijk of blijvend

Hoe lang duurt het bouwen aan een team? Sommige zijn opgericht voor een enkel doel. Andere, managementteams bijvoorbeeld, blijven wel drie of vier jaar in functie. Sommige groepen blijven 'levenslang' bij elkaar. De tijd die nodig is voor het bouwen aan een team hangt af van het doel waarvoor een team is opgericht en ook aan het gehalte van de teamleden. Om zich de vaardigheden eigen te maken die nodig zijn, zijn twaalf tot achttien maanden nodig. Maar een oppervlakkige benadering bij het bouwen aan een team leidt tot teleurstelling.

Cormack noemt vijf fases in het bouwen aan een team:

- o toewijding aan het proces;
- o het aanleren van de vaardigheden;
- o het toepassen van de vaardigheden;
- o beoordelen van het eigen functioneren;
- o het voortbouwen op opgedane ervaring.

Ons huidige gedrag is een gevolg van opleiding, ervaring, ethiek en prioriteiten. Allemaal zaken die niet in korte tijd zijn te veranderen. Maar als we er ernst mee willen maken echt te bouwen aan een team en onze houding ten opzichte van anderen willen verbeteren (en daar gaat het om: dat ons eigen gedrag verbeterd wordt en niet in de eerste plaats dat van een ander), dan zal dat niet meevallen. Zonder toewijding gaat dat niet. Sociale vaardigheden moeten we onszelf vaak aanleren. De meeste opvoedingssystemen voorzien daar niet in. Belangrijk voor werken in teamverband zijn zaken als luisteren, observeren en invoelingsvermogen. Er is ook een volgorde in de activiteiten van een team: wat te doen en wanneer.

Wat is onze bijdrage?

En wat is onze eigen bijdrage aan het team? Hebben we een speciale gave? Het bouwen aan een team begint met het bouwen aan zichzelf. Men dient zich af te vragen wat zijn/haar belangrijkste bijdrage is. Is dat leiden? Notulen maken? Het geld beheren? Is men lid van een team om zijn positie, of om zijn persoonlijkheid? Bouwen aan een team begint met het werken aan (en met) de eigen vaardigheden.

Cormack wijst op het gevaar dat ook Paulus al aanstipte: een gefascineerd zijn door kennis, gekoppeld aan een weigering die kennis ook in de praktijk toe te

passen.

Maar wanneer weten we of we goed functioneren in een team? Toen Cormack het functioneren van de medewerkers aan een christelijke organisatie moest evalueren, werd hem de vraag gesteld: is het wel mogelijk geestelijk werk te evalueren? En hoe kun je teamwerk evalueren? Cormacks antwoord was: ik weet het nog niet, maar als het werk belangrijk is, dan moeten jullie een manier vinden om je functioneren vast te kunnen stellen. Binnen drie maanden was er een methode opgezet in de genoemde organisatie om het functioneren van de medewerkers te kunnen beoordelen!

Door te evalueren kan men leren bouwen op ervaringen. Als men weet wat in een bepaalde groep goed werkt, kan men dat vaker toepassen. Omgekeerd, als men weet wat slecht is voor het functioneren van een team, kan men dat de volgende keer beter nalaten.

Nu kan men wat in het ene team wel werkt niet zonder meer overbrengen op een ander team. Elk team heeft zijn eigen sterke en zwakke punten, waar men alleen achter komt door nauwkeurige observatie.

Waarom slaagt het ene team wel en faalt het andere? Er is meer aan de hand dan de technische vaardigheden van de individuele leden, zegt Cormack.

Studies brachten aan het licht dat teams bestaande uit kundige mensen toch povere resultaten opleverden, en dat teams bestaande uit middelmatige leden het goed deden. Cormack vindt het bemoedigend dat, ongeacht wie we zijn en wat we kunnen, we deel kunnen uitmaken van een succesvol team als de leden maar de juiste bijdragen leveren

De teamgrootte

Het schijnt dat zeven de grens is voor het maximale aantal leden van een team. De nadelen van grotere teams zijn:

- het zoeken van de juiste mensen wordt een probleem;
- er bestaat een grotere kans op wisselingen in de samenstelling;
- het vinden van taken voor ieder lid van het team is moeilijk;
- de communicatie zal moeilijker worden;
- een geschikte datum van vergaderen is moeilijk vast te stellen;
- het ontwikkelen van relaties binnen het team zal stroever verlopen (in een team van vijftien personen zijn er 210 koppels van één-op-één-relaties mogelijk!)
- het ontwikkelen van de vaardigheden van de leden zal meer vergen;
- ieder moet evenredige tijd krijgen voor zijn of haar bijdrage;
- het gevaar van de vorming van subgroepen en conflicten bestaat.



Kleine teams

Kleine teams van drie of vier mensen noemt Cormack ideaal voor sommige taken

en situaties. Maar ze hebben ook nadelen:

- o onvoldoende hulpbronnen;
- o beperkte vaardigheden;
- o een gebrek aan creativiteit;
- o minder mogelijkheden om problemen op te lossen.

Tien principes

In de evangeliën staan vier beschrijvingen van hoe de teambouwer bij uitstek, Jezus Christus, Zijn discipelen selecteerde en onderwees. Cormack destilleerde daaruit tien principes:

1. We kunnen anderen niet leiden, tenzij we onszelf kennen. Voordat Jezus aan Zijn bediening begon, stelde Hij Zijn eigen identiteit vast. In de verzoeking in de woestijn bevestigde Hij de Zoon van God te zijn. Het met goed gevolg bouwen aan een team begon voor Hem met de wetenschap wie Hij was en het onderkennen van Zijn relatie met God en anderen. Daar Hij de Zoon van God is, wilde Hij dat Zijn teamleden in dezelfde familierelatie stonden.
2. We kunnen anderen niet leiden als we macht misbruiken. Een teamleider moet zichzelf in de hand kunnen houden voordat hij anderen kan leiden. Het is onmogelijk anderen tot samenwerking te dwingen; men kan alleen anderen dwingen zich te onderwerpen. Leiderschap is een gave voor hen die ook zelf geleid willen worden.
3. Geen leider kan verwachten gezag goed uit te oefenen, als hij zichzelf niet aan hogere principes en orders kan onderwerpen. Een leider dient een voorbeeld voor anderen te zijn in gehoorzaamheid en onderworpenheid aan God.
4. Kies je team zorgvuldig. Als men zelf een team kan samenstellen, neem daar dan de tijd voor. Bedenk wat de toekomstige teamleden kunnen worden en niet in de eerste plaats wat ze nu kunnen en zijn.
5. Accepteer niet alleen maar mensen om het getal vol te maken. Jezus maakte duidelijk wat het kostte om Hem te volgen. Vertel dat eerlijk en dan zal blijken wat mensen er voor over hebben lid te worden van het nieuwe team.
6. Bouwen aan een team vraagt tijd. Jezus nam ook de tijd om zijn discipelen 'buiten werktijd' te leren kennen. 'Het team dat samen speelt, blijft ook samen', stelt Cormack. Ook buiten de vergaderingen van het team zal men tijd voor elkaar moeten hebben. Voor een dagje samen uit, bijvoorbeeld.
7. Onderschat de problemen niet, die zich voordoen bij het bouwen aan een team. Jezus bereidde Zijn volgelingen voor op de problemen die zouden kunnen komen. Zo bemoedigde en maakte Hij hen klaar, zodat wanneer de druk toenam ze er klaar voor waren.
8. Trek tijd uit voor 'feed back'. Jezus gaf een schouderklopje: 'wel gedaan'. Maar legde ook de vinger op de zere plek van mislukking, verwarring en vergissingen. Leiderschap houdt niet in geliefd willen zijn, maar houden van én geliefd zijn. De leider die van zijn team houdt, wil er alleen het beste voor en zal waken voor een valse loyaliteit die zal uitdraaien op blindheid voor de zwakheden van het team en de leden.
9. Help je team te leren. Jezus stelde regelmatig 'controlevragen' om te zien of Zijn team de lessen had verwerkt. 'Wie zeggen jullie dat Ik ben?'
10. Geef je team een visie. Jezus gaf Zijn volgelingen iets om te hopen: een

doel, een droom, een visie, een belofte. Hij verwachtte resultaten, vorderingen.

Relatie tot anderen

Hoe men zichzelf beziet en de invloed die men op anderen wil uitoefenen, is van invloed op iemands gedrag. Aan de hand van een door Cormack in zijn boek opgenomen schaal kan men meer te weten komen over zijn eigen gedrag in relatie tot anderen. Dat kan door het nummer te omcirkelen dat iemands gedrag beschrijft bij het werken met anderen. Controleer de antwoorden met iemand die jou goed kent. Of laat hem de vragenlijst ook invullen. Let dan vooral op afwijkende antwoorden.

Besef van de gevoelens van anderen

1 2 3 4 5 6 7
Geen besef Besef

Bereidheid tot confrontatie met anderen

1 2 3 4 5 6 7
Niet bereid Bereid

Controle over relaties

1 2 3 4 5 6 7
Altijd willen leiden Anderen willen laten leiden

Bereidheid tot verandering

1 2 3 4 5 6 7
Niet bereid Veranderingsgezind

Tolerantie van onzekerheid

1 2 3 4 5 6 7
Weinig tolerantie Veel tolerantie

Zelfvertrouwen

1 2 3 4 5 6 7
Weinig zelfvertrouwen Veel zelfvertrouwen

Houding t.o.v. conflicten

1 2 3 4 5 6 7
Vermijdt graag conflicten Wakkert conflicten aan

Openheid over gevoelens

1 2 3 4 5 6 7
Gesloten over gevoelens Weet niet hoe anderen mij zien

Bereidheid om te luisteren

1 2 3 4 5 6 7
Een goed luisteraar Een slecht luisteraar

Doelen

Het is zeer belangrijk dat een team een op papier omschreven doel heeft. Elk lid dient een afschrift van dat omschreven doel te hebben. Bestaat zoiets nog niet,

laat elk lid dat dan in de eerstvolgende vergadering voor zichzelf opschrijven. Wees niet bang voor verrassingen!

Wisselingen

Telkens als er een nieuw lid bij een team komt of er een weggaat, moeten we eigenlijk weer opnieuw gaan bouwen aan het team. Teams met een hoop absentisme of berichten van verhindering zullen weinig kans op slagen hebben. Dat geldt speciaal voor groepen vrijwilligers. Ga na wat kan worden gedaan om de leden van het team zich gewaardeerd te laten weten en waardevol.

De vergeten macht

Het vreemde feit doet zich voor dat er wel veel boeken zijn geschreven over leiders en managers, maar boeken over de grote massa van 'volgelingen' zijn te tellen op de vingers van een hand. Volgelingen zijn, wat Cormack noemt, de 'vergeten macht'. Toch beginnen leiders niets zonder de toewijding van volgelingen.

Om te beginnen met de eerste groep: wat wordt er verlangd van de veelbesproken en -beschreven leiders? Wordt iemand als leider geboren of kun je leiden leren?

Het is denkbaar dat leiders elkaar afwisselen, bijvoorbeeld als een situatie verandert.

De een is sterk in het verzamelen van informatie voor een groep, de ander is sterk in het analyseren. De formele leider van een groep leidt dan op die terreinen, waarop hij het best is gekwalificeerd.

Het feit dat individuele leden kunnen uitblinken op sommige terreinen heeft enkelen gebracht tot een benadering uitgaande van speciale vaardigheden. Leiderschap zou dan bestaan uit het zich eigen maken van specifieke houdingen en gedragsregels, die geleerd kunnen worden.

Leiderschap een gave

Anderen zeggen (en die visie wint steeds meer terrein) dat leiderschap een gave is. Ook Cormack ziet leiderschap als een gave van God. Mensen komen tot leiderschap omdat ze daarin gesteld worden en vaak omdat niemand anders het baantje wilde hebben!

Vaak zijn leiders, aldus Cormack, slecht toegerust en getraind voor hun verantwoordelijkheden.

De stijlen

Leiderschap kan variëren van autoritair tot democratisch of 'laissez-faire'. In de eerstgenoemde stijl neemt de leider de beslissingen, in het andere geval neemt de groep de besluiten bij meerderheid van stemmen. Als een leider uitgaat van 'laissez-faire', laat hij ieder zelf uitmaken wat hem of haar het beste lijkt, of heeft ieder de vrijheid helemaal geen beslissing te nemen. De behoeften die in het team leven kunnen al een aanwijzing zijn welke stijl van leiderschap nodig zal zijn.

In een team van louter specialisten wilde een leider 'democratisch' leidinggeven. Het team verwachtte echter duidelijke leiding: hoe te handelen en wat er gedaan moest worden. Soms kan democratisch leiderschap niet alleen ongewenst zijn, maar ook gevaarlijk. Bijvoorbeeld in crisissituaties en wanneer de tijd om beslissingen te nemen kort is. De goede leider zal zijn stijl van leidinggeven aanpassen aan de behoeften van het team en de situatie.

Autoritaire leiders kunnen verwachten dat ze alleen de taak zien en niet de

behoeften van het team. Creatief denken wordt onderdrukt en zo komt men droog te staan aan ideeën. Ook zullen ze voortdurend de leden van het team moeten controleren of ze wel doen wat is opgedragen. Ze lopen ook het risico geïsoleerd te raken en een team te krijgen dat weinig bevrediging vindt in het horen bij het team.

Cormack wijst er op dat een groepgerichte stijl van leiden vooral de zwakke leider goed van pas kan komen. In zo'n stijl is de leider vaak 'moeilijk te plaatsen'. De leden komen alleen voor hun eigen belangen op. Zo'n groep zal ook vaak zelf een leider aanwijzen die wél door het team wordt erkend, maar niet door de buitenwereld. Vaak is er weinig vertrouwen in zo'n 'officiële' leider, is het moreel laag, de betrokkenheid bij de taak minder en zal de aandacht voor persoonlijke noden en interesses hoog zijn.

Balans

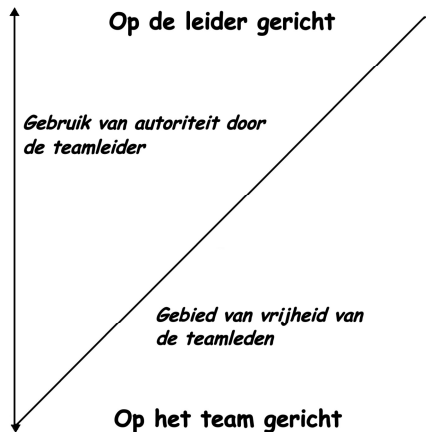
Tussen deze uitersten van stijlen dient een balans gevonden te worden. Cormack ziet dit evenwicht in een dynamische stijl, geen starre, die beantwoordt aan de behoeften van de leider, het team en de taak.

Kenmerken van zo'n stijl zijn:

- een open discussie en betrokkenheid van de groep;
- een gezamenlijke besluitvorming;
- zelfwerkzaamheid als de doelen eenmaal zijn vastgesteld;
- inschakeling van ieders denkvermogen, waardoor een goed klimaat ontstaat voor vernieuwing en verandering, en het creatieve denken wordt aangemoedigd;
- mensen voelen dat ze gewaardeerd worden en er ontstaat een sterk gevoel van 'erbij horen';
- de bevrediging in het werk stijgt en ook het moreel.

1. De leider maakt de beslissingen bekend.
2. De leider 'verkoopt' de beslissing aan de groep.
3. De leider kondigt de beslissing aan en staat vragen toe.
4. De leider presenteert voorzichtig een besluit, raadpleegt de groep en beslist dan.
5. De leider presenteert het probleem, vraagt ideeën en neemt dan een beslissing.
6. De leider presenteert het afgebakende probleem, de groep beslist.
7. De leider geeft de groep alle vrijheid een probleem te onderscheiden en te beslissen.

Bron: Tannenbaum Schmidt



Een leider dient te beschikken over zelfdiscipline en aan regelmatig zelfonderzoek te doen. Cormack komt tot de volgende conclusies:

1. Zoiets als dé stijl van leidinggeval bestaat niet.
2. Een effectief leider is gevoelig voor en in staat om de krachten in te schatten die zijn gedrag in een bepaalde situatie kunnen beïnvloeden.
3. Een goede leider kan zijn stijl van leidinggeven aanpassen aan de behoefte van het moment.
4. In het algemeen ontstaat er verwarring en frustratie als een leider zich anders gedraagt dan de groep van hem verwacht.
5. Een effectief leider van een permanente groep zal doelen op langere termijn overwegen bij het kiezen van de stijl van leidinggeven en zal zo dicht mogelijk de groepsgerichte stijl proberen te benaderen.

De leden

Maar hoe zit het met de leden? Met de volgers, de geleiden? Die zijn nog altijd in de meerderheid.

Het slagen van een team hangt in belangrijke mate af van de bereidheid van de geleiden om te volgen. Men zegt weleens dat je beter middelmatig leden kunt hebben die ten volle bereid zijn om zich in te zetten, dan starre 'solisten' die geen ruimte aan anderen laten.

Cormack noemt de volgende kenmerken van goede teamleden:

- o ze zijn actieve volgers;
- o ze weten wanneer hulp te bieden en hulp te vragen;
- o ze zijn bereid om zich te laten leiden door welk van de teamleden dan ook,

- mits het voorstel in het belang is van de hele groep;
- o ze vatten hun lidmaatschap ernstig op en willen hun verantwoordelijkheid ten bate van de groep op zich nemen om teleurstellingen en problemen te voorkomen;
- o ze nemen het initiatief tot gesprekken met de andere teamleden;
- o ze buigen slechte berichten om voor het te laat is; ze zorgen ervoor goed op de hoogte te blijven;
- o ze hebben hun eigen normen en passen die toe.

Motivatie en toewijding

De psychologen kennen de mens vijf basisbehoeften toe. Cormack vertaalt die met: *de behoefte om te hebben, te zijn, te doen, lief te hebben en om te groeien*. De activiteiten van de mens zijn er op gericht om deze behoeften veilig te stellen. En als leiders hun team een voedingsbodem willen bieden waarin de mensen worden gemotiveerd, dan moeten zij situaties scheppen waarin de leden van hun team zowel aan hun behoeften kunnen voldoen als aan de verwachtingen die het team van hen heeft.

Motivatie wordt bevorderd door de volgende vier factoren:

- o de huidige behoeften van het teamlid;
- o de verantwoordelijkheden en taken;
- o de uitvoering daarvan
- o de 'feedback'.

Do individuele behoefte van een nieuw teamlid is bijvoorbeeld de acceptatie door de andere teamleden. De leider heeft tot taak iedereen die taken te geven die hem de grootste bevrediging schenken. Cormack wijst er op dat onduidelijke doelen onzekerheid teweeg brengen bij het individuele teamlid. Daarom zal er tussen leider en teamlid overeenstemming moeten zijn over de volgende punten:

1. De algemene rol van het teamlid; waarom ben ik hier?
2. De resultaten die verwacht worden; wat moet ik doen?
3. De wijze van optreden, regels daarvoor en methoden om de resultaten te meten; hoe groot is de behoefte aan het karwei dat moet worden geklaard?
4. Regels over het gezag dat hoort bij de taak; hoe ver kan ik gaan? - hoeveel kan ik uitgeven?
5. Prioriteiten waaraan op korte termijn moet worden voldaan om het functioneren van het lid in de gemeenschappelijke doelen en prioriteiten te laten opgaan; wat moet ik eerst doen? - wie moet dat weten? - wie kan mij daarbij helpen?

Taakomschrijving



...Taakomschrijving voorkomt 'aanvaringen'

Het lijkt wat formeel, maar het kan nuttig zijn een nieuw lid een omschrijving van zijn taak te geven. Men voorkomt daarmee dat men later opmerkingen te horen krijgt als: O, ik wist niet dat jij dat zou gaan doen. Of: ik besefte niet dat dat mijn baantje is.

Des te duidelijker de taakomschrijving van ieder lid, des te minder kans zal er zijn op 'aanvaringen'.

Tussentijds informatie bieden door de leider en 'feedback'

is zeer nuttig om na te kunnen gaan wat de

resultaten zijn van de uitgezette doelen, om aan te moedigen betere doelen te stellen, om betere besluiten te kunnen nemen en om leiding en correctie te kunnen bieden.

In de 'feedback' is ook plaats voor complimenten en het uiten van waardering in de vorm van grotere verantwoordelijkheid, een meer interessante taak, grotere vrijheid.

Samengevat kan worden gezegd dat teamleden ten eerste worden gemotiveerd door het volgende:

- o wanneer zij de doelen begrijpen en onderschrijven;
- o wanneer zij hebben geholpen met: de doelen vaststellen en hun eigen methode van werken mochten bepalen;
- o wanneer er informatie beschikbaar is, waaraan ze hun eigen functioneren kunnen afmeten;
- o de doelen een uitdaging bevatten en een hulp zijn voor de ontwikkeling;
- o wanneer mensen samenwerken in wederzijds begrip voor de verantwoordelijkheden en prioriteiten;
- o de nadruk ligt op het aanwenden van sterke eigenschappen en niet op het corrigeren van zwakheden;
- o vooruitgang beloond wordt.

Een duidelijke omschrijving van de taak kan helpen bij:

- o duidelijkheid scheppen in de relaties tussen teamleden en hun verantwoordelijkheden;
- o een goede definitie van de structuur van het team;
- o de introductie van nieuwe teamleden en hun oriëntatie;
- o het aantonen van de behoefte aan trainingsmogelijkheden.

Aparte vaardigheden

Cormack heeft zijn boek 'Team Spirit' genoemd, en om die teamgeest te bereiken zijn weer aparte vaardigheden nodig. Dat zijn er vier: luisteren, communiceren, inleven en beïnvloeden.

Luisteren is niet zo gemakkelijk. Maar dat God ons heeft geschapen met één mond en twee oren zou er op kunnen duiden dat luisteren meer is dan spreken! Maar wat kan luisteren toch moeilijk zijn!

Ben jij een goede luisteraar?, vraagt Cormack zijn lezers. Hij laat ze dat testen met vragen als: Hoor jij anderen graag praten? Moedig je ze daartoe aan?

Kijk je de spreker aan? Laat je je niet afleiden?

Glimlach je, knik je met je hoofd en moedig je de spreker aan?

Denk je na over wat is gezegd?

Probeer je te begrijpen wat de spreker zegt? Laat je de spreker uitspreken?

Wacht je met een oordeel totdat de spreker zijn zegje heeft gedaan?

Luister je, ook al weet je al wat de spreker gaat zeggen?

Stel je vragen?

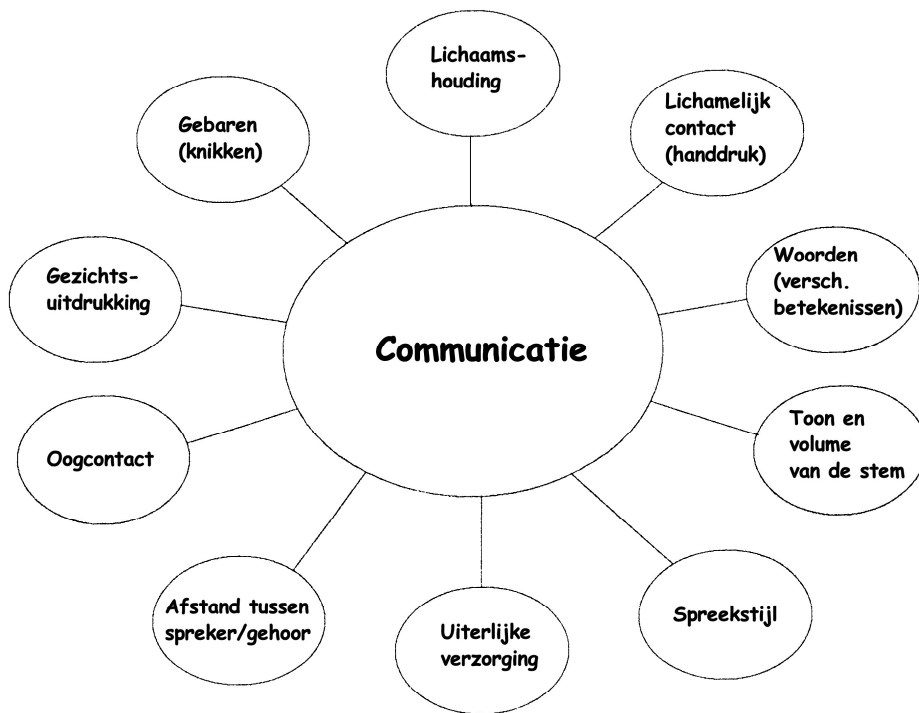
De geboden voor het luisteren

1. Zet alles op alles om te leren luisteren.
2. Behoud een open geest.
3. Houd je verre van alleen dat te horen wat je verwacht te horen of wilt

horen.

4. Luister hoe de dingen worden gezegd; maar verspil je tijd niet met in gedachten de manier te kritiseren waarop iemand zich uit.
5. Wacht met beoordeling of evaluatie totdat de ander is uitgesproken.
6. Vraag om opheldering als je iets niet hebt begrepen.
7. Wees niet bang om toe te geven dat je aandacht even verslapte.
8. Denk nog niet aan je eigen bijdrage terwijl de ander nog aan het praten is.
9. Onderbreek niet en maak de zinnen niet af voor de ander; je zou er wel eens helemaal naast kunnen zitten.
10. Reageer niet emotioneel op geladen uitdrukkingen.

Nu is luisteren maar één facet van communicatie. Van elke dialoog is meer dan driekwart visueel gericht en niet verbaal. De ogen zijn de spiegels van onze ziel. En ogen vertellen alles over iemands echte bedoelingen. Als je wil luisteren, kijk dan naar de spreker, adviseert Cormack.



...Driekwart van dialoog is visueel gericht...

Empathie

Empathie is het vermogen, begrip op te kunnen brengen voor iemands situatie en gevoelens; een uitzonderlijk belangrijke vaardigheid voor het werken in een team. We kunnen die vaardigheid ontwikkelen door goed te letten op wat iemand zegt en hoe hij het zegt. Denk jezelf in iemand in en laat daar je antwoord van afhangen.

Luister naar de emoties in de stem van de ander.

Oordeel niet over iemands situatie of problemen, richt je op begrip.

Geef tijd aan anderen. Je kunt geen empathie hebben als je gehaast bent, of wanneer je geest al bij de volgende vergadering is.

Het bouwen aan relaties is van levensbelang voor een team.

Het volwassen team

Hoe ziet een 'volwassen' team er uit?

John Adair geeft er de volgende beschrijving van:

- o de leden staan voor elkaar op de bres;
- o ze zijn open en betrouwbaar;
- o er is een hoge mate van vertrouwen ten opzichte van elkaar;
- o er is een sterke toewijding aan het team;
- o conflicten worden niet weggemoffeld, maar vastberaden opgelost;
- o de leden luisteren goed naar elkaar;
- o gevoelens worden getuit.

Aan het werk

Voor elk team gelden de volgende 'hart-activiteiten':

1. Doelen stellen: het is goed lijnen uit te stippelen voor het team als geheel en voor de leden individueel doelen dienen in overleg te worden gesteld.
2. Terugblikken: de leider heeft tot taak regelmatig terug te kijken en samen te vatten wat het team heeft gedaan - ook het functioneren van elk lid valt hier onder.

3. Communicatie: geen doel op zichzelf, maar een proces dat er op is gericht begrip en toewijding te bewerken - elk voorstel zal begrepen moeten worden door elk lid en daarom is communicatie nodig.
4. Rentmeesterschap van de bronnen: hoe worden de aanwezige talenten gebruikt? draagt iedereen bij? - hoe wordt de tijd gebruikt die de teamleden beschikbaar stellen? - zijn de vergaderingen niet te lang?
5. Ontwikkeling van de leden: de leden kunnen door zichzelf te ontwikkelen de werking van het team gunstig beïnvloeden; de leider heeft tot taak de ontwikkeling van het team te bevorderen - hij kan dat doen door achter de namen van zijn teamleden te schrijven wat hij denkt dat nodig is voor hun ontwikkeling - maar laat hij beginnen bij zichzelf!

Problemen oplossen

Ongetwijfeld zullen er problemen opduiken als een team aan het werk gaat. Cormack noemt zeven stappen die kunnen leiden tot een oplossing:

1. Informatie verzamelen: laat de groep eens op de proppen komen met oplossingen; anderen kunnen een frisse kijk op de dingen hebben - maak de informatie zo mogelijk visueel d.m.v. een beamer of een flip-over.
2. Het doel nog eens bekijken: wat hoort bij het doel? - valt een bepaald probleem buiten het doelgebied of de doelgroep, verspil er dan geen tijd aan om dat probleem op te lossen.
3. Het zoeken van keuzemogelijkheden: de techniek van het opsporen van mogelijkheden, 'brainstorming'; de creativiteit van de teamleden aanboren en op papier zetten - maak onderscheid tussen het vinden van keuzemogelijkheden en het beoordelen.
4. Beoordelen van keuzemogelijkheden: dat kan weer het beste gebeuren door de aan het licht gekomen mogelijkheden af te meten aan het doel; criteria voor het afwegen van mogelijkheden zijn: 1) uitstekend 2) acceptabel 3) ten dele bruikbaar 4) onbevredigend.
5. Het onderscheiden van de oplossingen: uit de afwegingen is een aantal oplossingen tevoorschijn gekomen; dan moet de groep gaan beslissen welke worden gekozen - welke dat ook worden, de groep dient duidelijkheid te hebben over hoe de beslissing wordt uitgevoerd - wie dat zal doen en wanneer en welk besluit het wordt.
6. Actie: voor de uitvoering zijn toegewezen leden nodig die daartoe opdracht krijgen van het team; schakel niet meer leden in dan nodig is.
7. Inzicht verwerven: elke activiteit is een mogelijkheid om te leren; stel elke vergadering de vraag: was deze oplossing de beste en wat zouden we de volgende keer anders kunnen doen?

De vergadering: welk type?

Vergaderen: we schijnen er niet buiten te kunnen. Maar waarom bestaan er zo vaak weerstanden tegen? Cormack noemt als reden het niet onderscheiden van de verschillende soorten vergaderingen. Hij somt een aantal taken op die de kwaliteit van een vergadering kunnen verbeteren:

1. Informeer de mensen over de tijd, de plaats en de duur van de vergadering.
2. Verstrek zoveel mogelijk materiaal ter voorbereiding; de inleiding van de vergadering kan dan beperkt blijven.
3. Stuur vooraf een agenda rond; geef de leden de tijd om de punten te overdenken.

4. Begin op tijd, zelfs al ben jij de enige; als je later begint straf je de mensen die wel op tijd kwamen.
5. Het eerste punt op de agenda omvat het vaststellen van 'andere punten': vraag de deelnemers al bij het begin of ze andere taken aan de orde willen stellen. Die kunnen dan niet vijf minuten voor het sluiten van de vergadering voor een onaangename verrassing zorgen.
6. Deel de agenda in tweeën, nl: vaste zaken: verontschuldigungen; notulen van de vorige vergadering, taken die ineens afgehandeld moeten worden, de financiën; speciale punten: beleg nooit een vergadering zonder tenminste een speciaal onderwerp; de vergadering wordt er aantrekkelijker door.
7. Elk punt moet tot een besluit leiden: stel een 'deadline' vast en houd je daaraan; als de tijd op is, zeg dat dan - zo nodig kan er wat extra tijd worden uitgetrokken, maar zeg dat dan wel tegen het team - als er in de 'verlenging' nog geen besluit gevallen is, verschuif dat punt dan naar de volgende vergadering - maar sluit het punt af
8. Speciale punten verlevendigen een vergadering en doen een beroep op de creativiteit van de deelnemers, maar zet er niet meer dan drie op de agenda – stel van tevoren vast: de titel van het speciale punt, het doel, het proces dat gevolgd dient te worden, of er vooraf stukken doorgenomen moeten worden, de beschikbare tijd en het doel van de discussie.
9. Een terugblik op elke vergadering (samenvatting).
10. Sluit op tijd af.

Een uitgewerkt voorbeeld van een speciaal agendapunt: een vijfjarenplan voor de gemeente

- o Doel: de mogelijkheid en de waarde overwegen van een vijfjarenplan voor de gemeente en hoe dat eventueel kan worden vastgesteld.
- o Proces: de secretaris zal het plan introduceren aan de hand van een discussiestuk betreffende het plan.
- o Vooraf lezen: een kopie van dit stuk om vast te stellen in welk opzicht dit plan nuttig is.
- o Wie: dit agendapunt zal worden bijgewoond door de secretaris van de werkgroep die eventuele vragen zal beantwoorden.
- o Tijd: 45 minuten.
- o Doel: wel of niet besluiten door te gaan met het idee van een vijfjarenplan.

Vergaderen over problemen

Een hoofdstuk apart is een vergadering die bijeengeroepen is voor het oplossen van een gerezen probleem.

1. Beleg zo'n vergadering op een van de normale vergaderingen afwijkende tijd.
2. Begin zo mogelijk (om de spanning wat weg te nemen) met thee of koffie; geef tijd om te relaxen, zodat de standpunten zich kunnen aftekenen.
3. Probeer een informele sfeer te creëren misschien door in een kring te gaan zitten.
4. Bereid je voor: ben je in staat het probleem nauwkeurig te omschrijven? Is het echt het probleem voor het team of ligt de verantwoordelijkheid

- ergens anders?
5. Omschrijf het probleem voor het team op een positieve manier; presenteer het probleem als een mogelijkheid om een verbetering in te voeren.
 6. Beschuldig niemand en uit geen klachten: blijf bij de feiten; omschrijf de situatie en stel daar zo mogelijk de situatie tegenover zoals die zou behoren te zijn – breng alle informatie boven tafel.
 7. Moedig een open discussie aan: laat de deelnemers praten en trek tijd uit om mogelijke oplossingen voor te laten stellen.
 8. Weet elk lid op welke wijze ideeën zullen worden beoordeeld?
 9. Maak duidelijk dat de voorgestelde oplossing duidelijk het volgende bevat: 'wat', 'wie', 'hoe' en 'wanneer'.
 10. Vat samen wat is gezegd en overeengekomen en controleer of degenen die iets zullen moeten uitvoeren weten wat van ze wordt verwacht.

Als verschillen blijven

Maar wat als er geen overeenstemming wordt bereikt? Zet eerst alle punten van overeenstemming en verschil op een rijtje. Het kan ook helpen als elk lid twee punten noemt die hem wel aanstonden.

Ten tweede: geef de minderheid de gelegenheid hun standpunt uiteen te zetten, hun hoop en hun vrees, en verklaar tenslotte de situatie als een nieuw probleem. 'We zijn het niet eens, wat zullen we nu doen?'

Het team kan het volgende kiezen:

- o de leider laten beslissen; maar gebruik dat als laatste redmiddel;
- o kiezen voor de minst slechte oplossing;
- o besluiten een oplossing te proberen en na een tijd daarover opnieuw vergaderen;
- o enkele leden voor een tijd van hun verplichtingen ontslaan;
- o afwisselend twee plannen proberen.

Welke de beslissing ook is, laat elk lid duidelijk op de hoogte zijn van de volgende stappen.

Conflicten

Conflicten: waar mensen moeten samenwerken, botsen ze wel eens. En ze hoeven nog niet eens altijd negatief te zijn! Een conflict kan wel eens gunstig uitwerken op het voortbestaan van een team, als dat van binnenuit of van buitenaf wordt bedreigd, schrijft Cormack. Maar ze mogen niet voortbestaan. Elk team zou een 'vredestichter' moeten hebben. Een heel belangrijke gave! Zo iemand zou de volgende conflicten kunnen oplossen: territoriale conflicten (ik wil jouw baantje, of een deel er van), grensconflicten (dat is mijn baantje), conflicten over de middelen (ik heb de auto vanavond), etnische conflicten (jij bent anders), invloedssfeerconflicten (ze luisteren niet naar jou), ideologische conflicten (jij ziet het verkeerd).

Cormack noemt een aantal benaderingen van een conflict:

- o Onderwerping: een van de partijen geeft zijn positie prijs; geen gezonde oplossing.
- o Samenwerking: partijen kunnen samenwerken en een schijnvrede accepteren, maar de kans op opnieuw uitbreken van het conflict blijft levensgroot aanwezig.

- Ontwijken van conflicten: ook hier ontloopt men de moeilijkheden om ze later weer tegen te komen; non-coöperatie (ik ga wel met je mee, maar ik blijf me verzetten).
- Een open confrontatie: vaak de beste manier om een conflict op te lossen, hoewel er voor moet worden gewaakt dat geen van de partijen blijvende schade oploopt; een bemiddelaar kan goede diensten verlenen.

Maar hoe het conflict ook wordt aangepakt, basisprincipes bij het oplossen van conflicten en ook in het samenwerken in een team ligt in de wetenschap dat we allemaal gelijk zijn voor God, dus dat ieder lid dezelfde rechten heeft om zich te uiten, op steun en op liefde. Hieruit vloeit het recht voort op wederzijds respect. Openheid voor objectieve criteria en respect voor de feiten.

Tenslotte: besluiten dienen in eenstemmigheid van gevoelens te worden genomen en niet in een stemming.

Aan het slot van zijn boek noemt Cormack twee voorwaarden voor het bouwen aan een team: tijd en een goede team-spirit.