



Teamwork

Toen ik onlangs aan mijn studenten de (retorische) vraag stelde wie er allemaal in een team werken, stak vrijwel iedereen zijn hand op. Bij een recente schriftelijke opdracht over conflictmanagement berichtte meer dan de helft over conflicten binnen hun team.

Binnen de kantoorwanden vormen teams een groot deel van de professionele habitat. Het is geen wonder dat juist daar gevoelens, ideeën, meningen en oordelen van de spelers botsen. Gelukkig dragen veel van deze botsingen bij aan een creatieve, intelligente output van het team. Meningsverschillen kunnen leiden tot helder gedefinieerde vraagstellingen, afgewogen controles en out-of-the-boxadvies. Vaak echter leiden intrateam- en interteambotsingen tot spanning en stress bij betrokkenen – teamleden, chefs, opdrachtgevers – en soms tot bedekte of openlijke irritatie. De arbeidsvreugde vermindert, de ziektefrequentie neemt toe en, bij chroniciteit van dergelijke botsingen, ontstaat er een bedrijfscultuur van angst en vermindering.

Om de positieve resultaten van teamwork te maximaliseren en om negatieve consequenties van teamconflicten te voorkomen moet er gelet worden op een aantal essentiële issues. Ik noem er hier twee: 1) teamsamenstelling, 2) teamconflictpreventie.

Bij de samenstelling van het team – houd het zo klein mogelijk – gaat het om twee fundamentele aspecten: gemeenschappelijkheid enerzijds, diversiteit anderzijds. Alle team-

leden dienen zich van het begin af aan volledig te committeren aan een gemeenschappelijke doelstelling. De taak van de teamleider is om hiermee niet alleen de toewijding en betrokkenheid van elk individueel teamlid te versterken, maar om hiermee ook bij te dragen aan het creëren van het broodnodige wijgevoel zonder welk team dan ook niet kan functioneren.

Teamleden worden niet geselecteerd op grond van hun functie maar op grond van hun competenties. Het ligt dan ook voor de hand om een zo divers en complementair mogelijk team te vormen. Diversiteit – qua achtergrond, cultuur, persoonlijkheid, skills, competenties – is een voedingsbodem voor creativiteit, energie en efficiëntie. Wat bijvoorbeeld de persoonlijkheid betreft hebben we in een succesvol team onder meer een fantasierijke, extraverte en ondernemende generalist nodig. Voor de teamveiligheid en interteambetrekkingen kan hiernaast een empathisch, relatiegericht en diplomatiek teamlid staan. De introverte, stille medewerker met oog voor detail en regelgeving kan hier een sterke aanvulling op vormen.

Kennis van de dynamiek van teamprocessen zorgt ervoor dat teamconflicten niet escaleren en uit de hand lopen. Teamconflictpreventie is een van de voornaamste skills van auditors en accountants, zeker als zij optreden in de rol van teamleider. Deze laat zich zien (is transparant), wordt gezien, luistert veel en praat weinig. Hij adresseert een conflict zonder het direct te ontscherpen. Hij is opmerkzaam voor

non-verbale boodschappen en verwelkomt uiteenlopende gezichtspunten. Met grote regelmaat reflecteert het team over het eigen functioneren.

Essentieel hierbij is de grondhouding van de teamleider. Door voorbeeld te zijn, draagt hij de eigen skills over aan de teamleden, zodat ook zij die grondhouding gedragsmatig leren te manifesteren: ten opzichte van elkaar, ten opzichte van de opdrachtgever, ten opzichte van andere teams. Deze grondhouding behelst:

- Zelfregulatie: het vermogen om de eigen emotiespiegel (die bij conflicten flink kan oplopen) te verlagen.
- Empathie: het vermogen om in de schoenen van de ander te kunnen gaan staan, alsof men die ander is.
- Erkenning: een positieve, bevestigende appreciatie van (de kwaliteiten van) de ander.
- Opmerkzaamheid: aandacht voor de signalen van de ander en van de buitenwereld.
- Verbinding: het leggen van een persoonlijke verbinding die door beide partijen als zodanig wordt gevoeld.

Deze grondhouding is fundamenteel voor alle vormen van interactie. Ze kan worden getraind en ontwikkeld en worden doorgegeven. Zo kan deze grondhouding een van de kenmerken worden van een gezonde organisatie.

Dr. Michael M. Tophoff is klinisch psycholoog. Hij doceert Personal Skills aan de Business School van de UvA (EIAP).
