

Trefwoorden

Teambuilding

Samenwerking

Team Konfrontatie Methode

MARION SOONS



Marion Soons, MA Human Behaviour, is gecertificeerd TKM facilitator bij de stichting Team Konfrontatie Methode en netwerkpartner van Het Ontwikkelaarsgilde.

E-MAIL:

marionsoons@hetontwikkelaarsgilde.nl

SAMEN WERKEN AAN SAMENWERKING

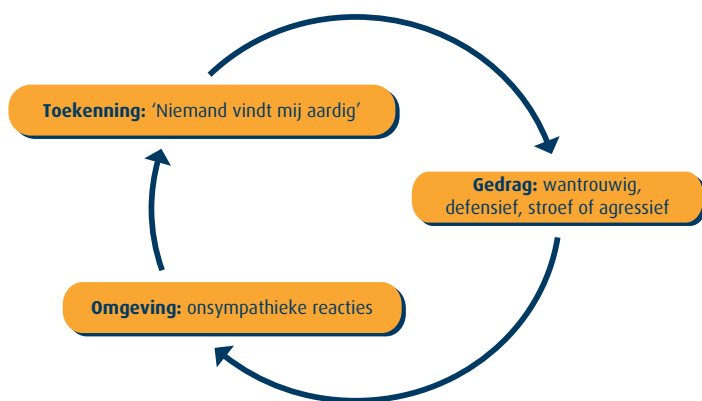
Manager en teamleden verschillen soms van mening over hoe zij uitdagingen vanuit de omgeving moeten aanpakken. Daardoor kunnen ze niet meer effectief samenwerken. Discussiëren helpt niet meer, want de persoonlijke verschillen zijn meestal symptomen van een dieper liggend thema of probleem. De Team Konfrontatie Methode (TKM) helpt om de oorzaken van de slechte samenwerking op te sporen en het groepsproces in positieve zin om te buigen.

De hedendaagse manager stelt zich van tijd tot tijd vragen over de teamsamenwerking. Hoe kan een goede samenwerking bijdragen aan een beter gevoel over beleid en voortgang? Hoe kunnen de onderlinge verhoudingen binnen het team worden verbeterd waardoor de kwaliteit van samenwerken en dienstverlening kan toenemen? Hoe kan een team zich meer verbinden vanuit organisatiedoelen én eigen enthousiasme en daardoor krachtiger kan functioneren? Meerdere mensen bij elkaar levert altijd een eigen proces op. Teams kunnen soms worstelen met resultaatgericht functioneren, de werkdruk, en/of onderlinge relaties. Hoe goed je als manager je medewerkers ook denkt te kennen, in een groep komt frequent onvoorspelbaar gedrag te voorschijn. Daarbij spelen bijvoorbeeld zaken als macht, (sociale) erkenning, beloning, aanzien en vertrouwen een rol. Veel daarvan speelt zich af 'onder de waterspiegel' en zorgt voor een bijbehorende, doch soms onbegrijpelijke groepsdynamiek.

Iedereen binnen een team, ook de manager, heeft dagelijks te maken met gebeurtenissen die zijn eigen belang raken, die om een waardeoordeel vragen of tot een reactie prikkelen. Dat is niet een louter rationeel proces. Hier spelen ook emoties en onderliggende overtuigingen een rol. Soms kun je nog wel 'bedenken', waarom iets stroef verloopt, kun je een gebeurtenis (her)interpreteren, waardeoordelen en overtuigingen heroverwegen, nagaan of de reactie de juiste is, et cetera. Echter, de manager weet dat dit proces van samenwerken een complex spel tussen emotie en ratio betreft dat inzicht in de verborgen, dieper liggende groepsdynamiek vraagt.

Groepswebben en betekeniswolken

Onderlinge samenwerking voert terug naar het domein van het teamverhaal en de teamdynamiek. De patronen van samenwerking kunnen een groep tot resultaten brengen, dan wel in hun ban houden. Binnen een team ontstaat een eigen groepsdy-



Figuur 1. Een voorbeeld van een gedragspatroon

namiek als gevolg van teamverhalen. Teamverhalen over samenwerking circuleren meestal al langdurig bij de teamleden. Deze collectieve verhalen zijn gebaseerd op wat het team in het verleden ooit gezamenlijk heeft meegemaakt. De verhalen lijken echter ook vaak de toekomst van het team te beïnvloeden of zelfs te bepalen, omdat ze de neiging hebben een self-fulfilling prophecy te worden. Teamleden passen zich in hun gedrag sterk aan de heersende verhalen aan: zo hóór je hier samen te werken! Afwijkend gedrag is 'not done'. Gewoonten, gebruiken, maar vooral teamverhalen geven de gezamenlijke ervaring weer. Deze verhalen bepalen de wijze waarop het team met elkaar omgaat en de manier waarop de groepstaak wordt uitgevoerd (zie *figuur 1*). Maar is dit ook het echte gezamenlijke teamgevoel of spreekt hier een dominante stem?

Aanpassing

Met name nieuwkomers binnen een team zijn zich bewust van deze vaak onuitgesproken, doch sturende verwachting binnen teamgedrag. Nieuwkomers hebben nog even dat andere, afvragende gevoel 'wat doen zij hier met elkaar...?', maar de praktijk wijst uit dat men, met het oog op het willen aansluiten bij een groep, al snel kiest voor aanpassing aan het bestaande patroon. Collectieve verhalen over de onderlinge samenwerking zijn namelijk erg normerend. Ze kunnen de kracht van het team vergroten (de neuzen dezelfde kant op, de mensen

de juiste dingen laten doen), maar ze kunnen de effectiviteit ook verkleinen. Verouderde verhalen hebben als resultaat gedrag dat niet meer aansluit bij wat de actuele omgeving van het team vraagt.

Plakkerig

Deze gedragspatronen ontwikkelen zich door de onderlinge interactie, meteen al vanaf het begin van de samenwerking. En al snel hebben 'deze betekenisgevende groepswebben' de neiging 'plakkerig' te worden. Het gedrag van de betrokkenen wordt dan gevangen in relatief eenzijdige en versimpelde patronen; 'betekeniswolken' genaamd (Homan, 2005). Wat als dat (team)gedrag niet (meer) effectief is en wanneer het team zich door de collectieve verhalen laat belemmeren en zichzelf qua effectieve samenwerking in de weg zit?

Het faciliteren van effectievere samenwerkingprocessen kan plaatsvinden door het openbreken van deze versimpelde patronen en het aanbrenge en bewaken van vrije ruimten waarbinnen de samenwerkenden op een onderzoekende en zelforganiserende wijze tot nieuwe groepswebben (teamdynamiek) kunnen komen. Vertellende eigenschappen houden zichzelf namelijk in stand ('zie je wel!'). Ze dienen onderzocht en geanalyseerd te worden om de bestaande patronen te kunnen doorbreken en andere mogelijkheden te bezien (Greenwood en Levin, 1998). Het onderzoeken van het heersende teamverhaal (groepsweb)

en het in beeld brengen van de stagnerende teamdynamiek bieden een opening voor nieuw/ander gedrag met een nieuw/ander effect.

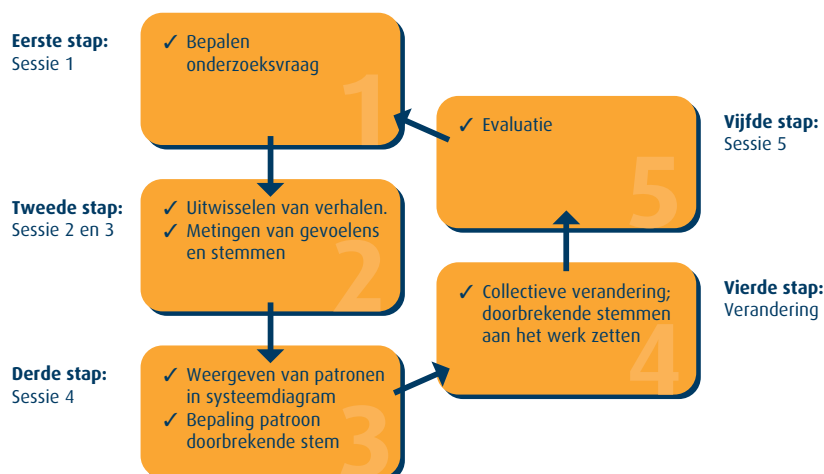
Teamonderzoek

De term teamonderzoek geeft aan dat gewerkt wordt met onderzoeksinstrumenten, in de vorm van vragenlijsten. De resultaten van deze meting genereren in potentie zeer betekenisvolle en prikkelende informatie die aanzet tot nadenken over het gezamenlijk functioneren. Uit dit gezamenlijk onderzoek komen vervolgens gezamenlijke experimenten voort, die gericht zijn op vernieuwing van de samenwerking in het team.

De Team Konfrontatie Methode (TKM) reikt een protocol aan om dit gezamenlijke teamonderzoek naar het opsporen van verstrikkende, niet effectieve patronen en groepswebben vorm te geven (zie *figuur 2*). De TKM wordt beschreven als een wetenschappelijk onderbouwd proces en is gebaseerd op de Zelf Konfrontatie Methode (ZKM), die werd geïntroduceerd door de Nijmeegse onderzoeker Hubert Hermans (Hermans en Hermans-Jansen, 1995). Analooq aan de ZKM ontwierp dr. Peter Zomer de TKM, een stapsgewijze methode waarin het cliëntsysteem (in dit geval de manager en zijn team) zelf bepaalt welke richting, diepgang en tempo het onderzoek krijgt.

Binnen de TKM wordt allereerst een (onderzoeks-)vraag bepaald die het collectief functioneren van het team betreft. Vervolgens wordt met behulp van vragenlijsten onderzocht hoe de verhalen samenhangen. Binnen de TKM wordt verandering bewerkstelligd door de strekking van verhalen en de ermee samenhangende gedragspatronen waar het team in vastzit, te beïnvloeden.

Doordat de TKM werkt met systematische meting van de beleving van gebeurtenissen in het team, wordt niet alleen de kwaliteit van de samenwerking in het team, maar ook de verandering hiervan in het onderzoeksproces zichtbaar. De TKM richt zich op het systematisch



Figuur 2. Interventiestappen binnen de TKM

onderzoeken van de collectieve verhalen en op het veranderen van de verhalen die niet meer productief zijn. Daartoe worden zowel de stemmen die de verhalen vertellen als de verhaalelementen zelf (in het taalgebruik van de TKM ‘collectieve waardegebieden’ genoemd) opgespoord.

Onderstroom

Sommige van deze waardegebieden zijn aantoonbaar collectief, maar hebben ook een onderstroom. De TKM maakt duidelijk hoe deze verhalen echt leven in de groep. Of er onder de teamleden andere gevoelens en gedachten bestaan die tonen wat er werkelijk leeft. Zo kan blijken dat er weliswaar een collectief verhaal bestaat, maar dat dit verhaal niet meer wordt onderschreven door de meeste teamleden. Toch houden ze het in stand, omdat ze van elkaar denken dat het verhaal de ‘normale’ toestand in het team beschrijft. Een voorbeeld: het team houdt intern het verhaal hoog dat altijd een maximaal draagvlak voor gezamenlijke beslissingen moet worden nagestreefd. Tegelijkertijd streeft men binnen het teambeleid naar innovatief en creatief gedrag... en vraagt men zich af waarom teamleden zo passief en afwachtend blijven.

Door het bespreken van de metingen met het team komt een aantal stellingen in beeld die in kernzinnen worden verzameld die later worden gebruikt bij het opstellen

van een systeemdiagram (oorzaak-gevolg-patroon). Het team gaat dus aan het werk met de eigen praktijkervaringen, de eigen bewoordingen en eigen interacties die ze (her)kent vanuit de dagelijkse samenwerking. Zo komen de (al dan niet) belemmerende patronen en blinde vlekken expliciet in beeld. Door het ontdekken van deviante stemmen (niet dominante, doch wel aanwezige geluiden) binnen het team komen er elementen (kwaliteiten, competenties, gedrag) in beeld die vervolgens als hefboom de verandering teweeg brengen in de bestaande (stagnerende) dynamiek. De TKM stelt zich ten doel de relevante collectieve en afwijkende (deviante) stemmen in het team in kaart te brengen en de dialoog tussen deze stemmen te verbeteren, waardoor het team beter kan aansluiten bij de omstandigheden waarin het zich bevindt.

Omdat deze verandering rechtstreeks vanuit het team zelf komt zorgt dit voor vertrouwen, enthousiasme en dus potentie om er daadwerkelijk mee aan de slag te gaan. Het is belangrijk hierbij te benadrukken dat tijdens het TKM-proces het team eigenaar is en blijft van zowel het teamonderzoek als de uitkomst!

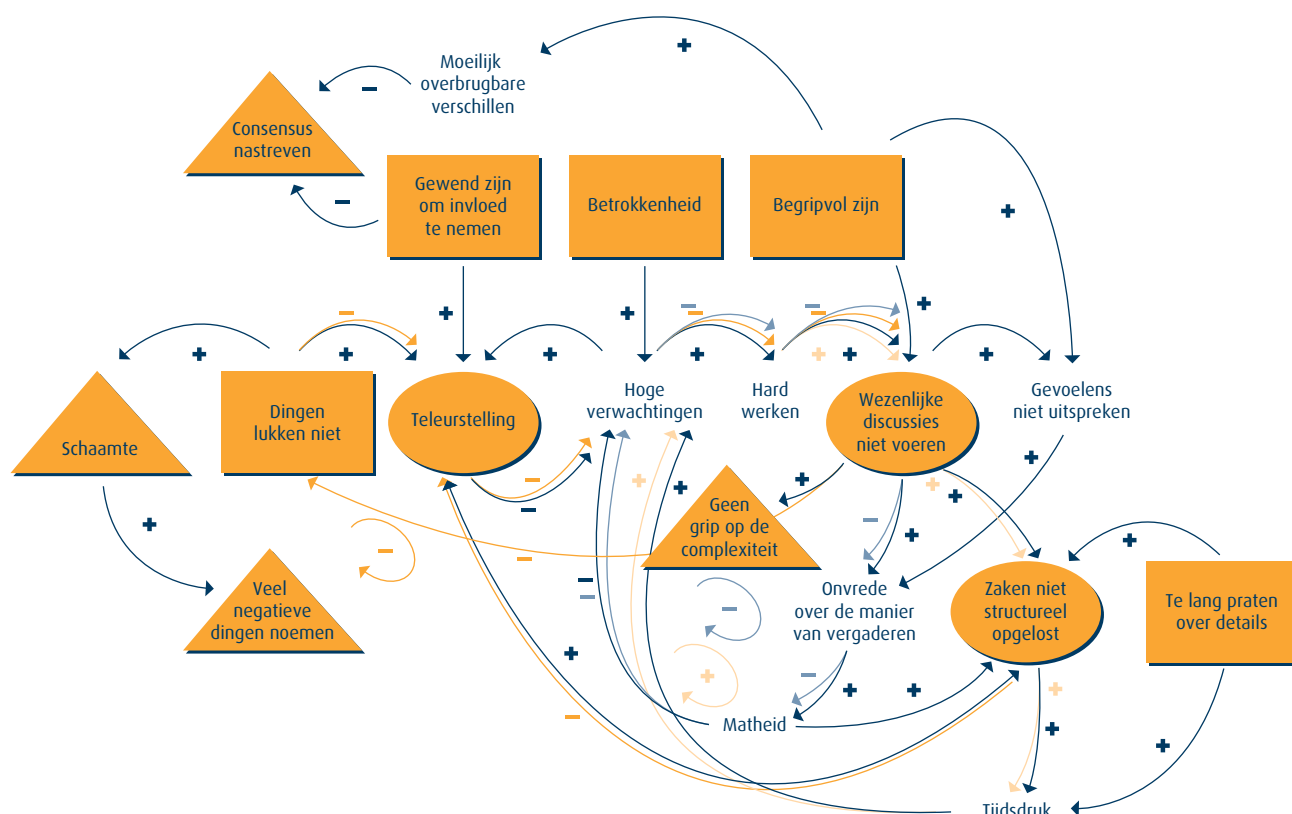
De TKM in de praktijk

Een voorbeeld uit de praktijk is een onderzoek binnen een grote (gefuseerde) onderwijsinstelling. Doel van het onderzoek was om vast te

stellen of de TKM als teamproces kon bijdragen aan het versterken van de groepscohesie. Het directie-managementteam van deze organisatie was niet tevreden over het gezamenlijk uitvoeren van het schoolleidingbeleid. Men had veel last van tijddruk, tekortkomingen in de operationele bedrijfsvoering, maar bovenal was er over en weer veel teleurstelling over de onderlinge samenwerking en betrokkenheid. Door het in beeld brengen van het werkelijk beleefde teamverhaal, samen met de inzichten die dit voortbracht, werden mogelijkheden gecreëerd om uiteindelijk een ander teamgevoel, meer openheid en een nieuwe dynamiek te implementeren in de samenwerking.

Vragenlijsten omtrent gevoelens en ervaringen waren gerelateerd aan de onderzoeksvraag: hoe creëren wij een doelgericht en gezamenlijk proces waarbij we allemaal, vanuit betrokkenheid, verantwoordelijkheid nemen?

Gaandeweg het onderzoek bleek er veel betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel te zijn binnen het team. Echter, door dominante (overheersende) negatieve aannamen (die overigens niet collectief bleken te zijn) en een veronderstelde miskenning van elkaars competenties, versterkt door stress en tijdsdruk en niet uitgesproken irritaties rond verwachtingen, werden de aanwezige betrokkenheid en verantwoordelijkheid niet meer onderkend. Het proces van dit teamonderzoek bracht uiteindelijk, naast een meer open, onderzoekende communicatie (want de dialoog staat centraal in dit onderzoek), veel gevoel van verbondenheid en gezamenlijkheid. Het team ontdekte door middel van de TKM dat zij ‘de onderzoekende stem met helicopterview’ meer aan het woord moesten laten, ook tijdens perioden van tijdsdruk en stress. In hun eigen taal en met hun eigen ontdekkingen werd het teamverhaal opengebrouwen en kon het worden herschreven. Het team blijft (en nog belangrijker vóelde) zich gedurende het TKM-proces eigenaar van deze verandering. Dit stimuleert de reflectie en de patroondoor-



Figuur 3. In kaart gebrachte teamdynamiek bij een grote onderwijsinstelling

brekende acties die het team in een nieuwe beweging zet. Zie *figuur 3* voor de teamdynamiek die het teamproces in kaart bracht, zowel met positieve als negatieve loops.

Nieuwe manier

Na het onderzoek zag het schoolleidingsteam onder ogen wat ze (met elkaar) deden en nalieten en gingen ze op een nieuwe manier samenwerken. In dit team waren de volgende veranderingen te constateren:

- Het gebrek aan dynamiek en spirit was omgezet in meer (verhitte) discussie en dialoog.
- De spanningen in de nieuw geformeerde top (directie) werden blootgelegd en konden daarvoor worden aangepakt. Het resultaat was meer vertrouwen, openheid en samenwerking binnen het schoolleidingsteam, (directie en managementteam).
- Gevoeligheden over achtergronden (bloedgroepen) waartoe men gerekend werd en wordt, zijn nu meer erkend en bespreekbaar.
- Terugblikken op 'vroeger' (toen alles beter, gezelliger, overzichtelijker was) is nu minder het uitgangspunt. Men voelde zich na het TKM-proces zichtbaar meer 'een wij' met een actuele, gezamenlijke uitdaging om binnen het team te komen tot een nieuwe eenduidige schoolorganisatie.

- De constatering 'wel fuseren, maar niet integreren' zorgde voor veel verwarring over taken en verantwoordelijkheden van nieuw ingestelde afdelingen en functies. Dit werd binnen het team omgezet in een expliciete aanpak die vorm kreeg in het veel serieuzer genomen Schoolleidersoverleg.

Het leeraspect

De TKM draagt bij aan het stimuleren en implementeren van leerprocessen binnen teams/organisaties. Leren door middel van een gezamenlijke (groeps-)reflectie maakt dat onderzoeken en leren tegelijkertijd plaatsvinden. Het leerproces wordt dus van binnenuit gestuurd, bij teamleden én onderzoeker. Dit leidt tot een groter bewustwordingsbesef van eigen en gezamenlijk handelen.

De TKM vindt een inspiratiebron in het concept van 'Lerende Organisaties'. De processen van onderzoek, leren en zelfreflectie, hangen binnen de TKM nauw samen. Hierdoor kunnen zowel op individueel als op teamniveau, de opgedane kennis én veranderingen goed beklijven. De TKM houdt gedurende het gehele proces de functie van onderzoeken en blootleggen. De TKM is ontworpen om het collectief leerproces van teams te verdiepen en te versnellen. Een team dat een TKM-onderzoek ondergaat, krijgt inzicht in de eigen patronen van samenwerking en de daarmee samenhangende handelwijzen en overtuigingen. Senge (1990) benadrukt de centrale rol van teams voor de lerende organisatie, die vijf aandachtsgebieden onderscheidt:

- gezamenlijke visie;
- persoonlijk meesterschap;
- systeemdenken;
- teamleren;
- mentale modellen.

De Team Konfrontatie Methode biedt dus een interessante tool voor



managers in lerende organisaties, omdat de TKM aan elk van deze vijf aandachtsgebieden als volgt aandacht besteedt:

- Aan de gezamenlijke visie door de onderzoeksvraag en het collectieve teamonderzoek.
- Aan persoonlijk meesterschap door de creatieve uitdaging voor elk teamlid om individuele ongezane kanten te betrekken in de samenwerking.
- Aan het systeemdenken door het werken met systeemdiagrammen en oorzaak-gevolg-relaties expliciet te maken;
- Aan het teamleren vanwege de nadruk op het collectieve leerproces en de specifieke interactie tussen individuele inbreng en het gezamenlijke leerproces.
- De mentale modellen krijgen aandacht via de meerstemmigheid. Deviante stemmen vertegenwoordigen afwijkende overtuigingen en brengen vrije ruimten in de groepswebben en samenwerkingspatronen.

Door het TKM-onderzoek blijken vermeende collectieve stemmen

vaak helemaal niet zo collectief als werd aangenomen. Door het aantonen hiervan worden bestaande patronen opgebroken en vrije ruimten gecreëerd. Door de hierop volgende dialoog komen relevante veranderingen tot stand in de wijze van samenwerking. De diepgang in het proces doet deze veranderingen beklijven en laat beter passende collectieve (team)verhalen ontstaan. Het team heeft het proces van reflectie op de onderlinge samenwerking gezamenlijk doorlopen. Zo is er sprake van collectief leren.

Gebruikersvoordelen

- Managers kunnen de TKM gebruiken om teams in hun organisatie uit te dagen om los te komen van hun dagelijkse beslommeringen en keuzen te maken die er echt toe doen. En om een onderscheidende bijdrage te leveren aan de omgeving in plaats van dagelijks onnodig veel tijd aan onbelangrijke zaken te besteden.
- Teamleden kunnen de TKM gebruiken om de onderlinge samenwerking nu eens echt te

bespreken in plaats van te mopperen dat het zo niet langer gaat, of te leven bij de dag, zonder hardnekkige samenwerkingsproblemen aan te kaarten.

- Organisaties (en dan met name de functies hrm en hrd) kunnen de TKM gebruiken om 'tweede orde leren' (double loop learning) te introduceren, waarmee concreet invulling wordt gegeven aan de lerende organisatie. De organisatie kan zich ontwikkelen omdat teams collectief gaan leren en teamleden zich dialogische vaardigheden eigen maken. Organisaties kunnen daardoor beter inspelen op veranderingen in de omgeving.

Organisaties zijn eigenlijk niet meer dan samenwerkende mensen in (collectieve) processen. Organisaties streven voortdurend naar verbeteringen. Meer servicegerichtheid naar de klant, grotere tevredenheid bij medewerkers, kwaliteitsverbetering of omzetting, product- of managementontwikkeling. Het is inmiddels geen geheim meer dat het in de praktijk niet mee valt dergelijke verbeteringen daadwerkelijk te realiseren. Een voorwaarde is motivatie en bereidheid van medewerkers om gedrag te willen aanpassen of veranderen ten behoeve van die samenwerking. Fundamenteel hierbij is het gevoel om samen deel uit te willen maken van die organisatie of dat team. Verhalen van mensen serieus nemen werkt bevorderend voor de motivatie van een team. Goed samenwerkende teams blijven de belangrijkste bouwstenen om (organisatie)doelen te realiseren. Ook organisatieverandering is afhankelijk van samenwerking en gedrag van mensen. De rol van de manager daarin is om teamprocessen optimaal te laten verlopen. Zicht op patronen en het zich bewust zijn van de bestaande teamdynamiek bieden de manager meer mogelijkheden om teamprocessen effectief te managen.

BRONNEN

- Greenwood, D. en M. Levin, *Introduction to Action Research, Social Research for Social change*, Thousands Oakes: SAGE , 1998.
- Homan, Thijs, *Teamleren (theorie en facilitatie)*, Academic Service, 2001, ISBN 9052613753.
- Schön, Donald A., *Educating the reflective practitioner*, 1978, Constantijn Koopman.
- Senge, Peter M. , *De Dans der Verandering, nieuwe uitdagingen voor de lerende organisatie*, Academic Service, 2000, ISBN 9052612897.
- Senge, Peter M., *De vijfde discipline, de kunst en praktijk van de lerende organisatie*, 1e druk, Scriptum, 1992, ISBN 9071542548.
- Zomer, Peter, *TCM, design, gronding and testing*, 2006, ISBN 9090205632.

Samenvatting

Binnen een team wordt niet altijd even goed samengewerkt. De Team Konfrontatie Methode helpt om bloot te leggen wat er aan schort. Het onderzoekt welke 'groeven van gedrag' ofwel, welke patronen in de samenwerking zich steeds weer herhalen. De methode brengt problemen of vragen, ingebracht door de teamleden zelf, in kaart. Onder begeleiding van een TKM-facilitator wordt vervolgens de teamdynamiek blootgelegd. Dit systematische TKM-protocol biedt de manager een verhelderend en teambuildend leerproces.