

# Navigeren met het kompas

*In een turbulente vergadering waarbij iedereen door elkaar heen praatte, stond een man van zijn stoel op en liep zonder iemand aan te kijken langzaam naar voren, pakte een stift en schreef op de flip-over maar één woord: 'Balen' en wachtte tot het stil werd.*

De man kreeg als vanzelf het woord en vroeg: 'Wat kunnen we in 's hemelsnaam doen om ervoor te zorgen dat we echt goed met elkaar in gesprek komen?' Hij had het communicatieproces in het team goed geobserveerd en kwam tot de conclusie dat niemand echt luisterde naar elkaar. Zijn eerste zorg was: 'Hoe kan ik bereiken dat iedereen even écht naar mij luistert?' Dat bepaalde zijn actie. Hij stapte uit de routine van het proces van de discussie, zag direct wat er mankeerde aan de communicatie in dit team en stemde zijn reactie daarop af.

In zekere zin had hij zijn innerlijk kompas gebruikt om het teamproces te beoordelen en zijn actie te bepalen. Lang niet iedereen beschikt over een goed werkend kompas. De meeste professionals hebben wel door dat er iets niet klopt in het team. Maar snappen op welk punt bijgestuurd moet worden, is voor velen een brug te ver.

Gelukkig hoef je het kompas niet helemaal zelf uit te vinden. Het goede nieuws is dat het teamkompas hier voor je ligt. In dit boek leer je hoe je met je team de vaarroute kunt (her)vinden en je team naar huis kunt loodsen. Hieronder gaan we in op de factoren die je zelf nodig hebt om adequaat met het kompas te werken.

### **Wie houdt het kompas vast?**

Een manager die alleen maar over zichzelf praat, heeft niet door wat er speelt. Als je een groep goed wilt laten samenwerken, kun je zelf niet buiten schot blijven. Jouw eigen functioneren in het team is medebepalend voor het effect dat je tot stand kunt brengen. We realiseren ons dat je daar moed voor nodig hebt. Jezelf een spiegel voorhouden is moeilijker dan de ander feedback geven. Als je impact wilt hebben op een team, dan is je eigen grondhouding van grote invloed. Als je de volgende kwaliteiten toont in de groep, zul je veel kans van slagen hebben bij het aansturen van het team. Hieronder volgt het profiel van de ideale kapitein op het schip.

Profiel:

1. Je hebt vertrouwen in je eigen waarneming en interpretatie van de werkelijkheid.
2. Je bent ervan overtuigd dat de ander een ander deel ziet van dezelfde werkelijkheid en er daarom ook anders over denkt dan jij. Ook zie je in dat beide observaties gelijkwaardig zijn en dat die andere waarneming extra kansen biedt.
3. Je toont bescheidenheid in plaats van je hautain of macho te gedragen.
4. Je durft hardop te benoemen wat je ziet, voelt en denkt.
5. Je formuleert krachtig en scherp waar het om draait.
6. Je staat stil bij wat er speelt terwijl het speelt.
7. Je kunt mensen raken en inspireren door je gedrag en je woorden.
8. Je bent besluitvaardig als het gaat om het plaatsen van een interventie.

Een goede trainer bezit al deze kwaliteiten. Daarom is hij of zij in staat een groep voor korte tijd aan zich te binden en deze zodanig te motiveren dat de groep in een snel tempo gaat leren. Het is aan te raden om eens bij jezelf na te gaan of je iemand kent die aan dit profiel hierboven voldoet, een soort rolmodel.

### **Op de uitkijk**

Misschien herken je al een aantal van de hiervoor beschreven eigenschappen. Je zult begrijpen dat persoonlijkheid alleen niet voldoende is. Je moet ook in beweging komen om de communicatie in een team positief te beïnvloeden. Daarvoor is het nodig dat je de teamcommunicatie gericht kunt

observeren, analyseren en je reacties hierop kunt afstemmen. Communicatie in teams snel doorzien, is niet makkelijk. Dit komt omdat je vooral met de inhoud van je werk bezig bent. Niet met de processen eromheen.

Je hebt als trainer of teamleider of als teamlid altijd aandacht voor meerdere zaken tegelijk: hoe loopt het met de mensen onderling, hoe gaat het met de taak waarvoor we hier bij elkaar zijn, zeg ik de juiste dingen op het goede moment? Daarover denk je onafgebroken na en vanuit die reflectie reageer je op de situatie die zich voordoet. De lemniscaat beeldt het zo mooi uit: de eeuwig in elkaar overlopende beweging van communicatie met jezelf en communicatie met de omgeving.



*Figuur 1 De lemniscaat van naar binnen kijken en naar buiten kijken*

Het bijzondere is, dat die beide vormen van communicatie bijna tegelijkertijd plaatsvinden. Voorbeeld: Terwijl je jezelf afvraagt, hoe wat je doet overkomt op de aanwezige teamleden, houd je een inleiding over het volgende agendapunt. Zodra je iemand ziet lachen en je snapt dat niet goed, stop je even met die inleiding en vraag je de collega 'Waarom lach je nu eigenlijk?' Daarom spreken autoriteiten op het gebied van werken met teams over 'reflection in and on action'. Als je daartoe in staat bent, kun je je communicatiegedrag steeds opnieuw afstemmen op wat zich voordoet en zo nodig bijsturen. Improviseren en in het hier en nu je koers bepalen is noodzakelijk in groepen. Dat is bepaald niet gemakkelijk.

### **Hulp met het kompas**

Om je daarbij te helpen hebben we het teamkompas ontwikkeld. Dit kompas kun je in iedere teamsituatie gebruiken om je koers te bepalen. Of je nu deelnemer bent of gespreksleider, voorzitter of trainer, teamlid of coördinator, je wilt als het even kan dat de communicatie in het team zich beweegt in een door jou gewenste richting. Daar kan je zelf wat aan doen als je in staat

bent de teamcommunicatie snel te analyseren. Communicatie in teams snel doorzien is een bijzonder complexe opgave. Vooral omdat je meestal erg betrokken bent op de inhoud waarover wordt gesproken.

### **De vier richtingen van het kompas**

Wat zijn de elementen waar je op moet letten bij teamanalyse? We hebben gezocht naar de sleutels die toegang geven tot het communicatieproces van teams. Het individu, de groep en de taak moeten daarbij aan bod komen. Dit heeft geleid tot de volgende vier kompaspunten: Focus, Route, Drive en Verbondenheid. Focus en Route stellen de taak centraal. Drive en Verbondenheid individu en groep.

1. Bij ieder team kun je op ieder moment in de ontwikkeling van het team je afvragen of de deelnemers heldere doelen voor ogen hebben waar ze samen achter staan. In de termen van het teamkompas stellen we de vraag naar de FOCUS van dit team.
2. Bij ieder team kun je op ieder moment in de ontwikkeling van het team je afvragen of deze groep de beste route kiest om zijn doelen ook echt te bereiken. Zijn de procedures en werkprocessen van dit team adequaat? In termen van het teamkompas stellen we de vraag naar de ROUTE van deze groep.
3. Bij ieder team kun je op ieder moment in de ontwikkeling van het team je afvragen of deze groep ieder groepslid voldoende tot zijn recht laat komen met zijn wensen, behoeften en talenten. In de richting DRIVE zit de persoonlijke motivatie van de teamleden besloten. In termen van het teamkompas stellen we de vraag naar de ruimte voor DRIVE van ieder teamlid in dit team.
4. Bij ieder team kun je op ieder moment in de ontwikkeling van het team je afvragen of deze groep ontspannen samenwerkt en een goed teamklimaat ontwikkelt waarin iedereen zich thuis voelt en waarin je elkaar helpt en aanvult. In termen van het teamkompas stellen we de vraag naar de ruimte voor ontspannen VERBONDENHEID in dit team.

### **Werken met het teamkompas**

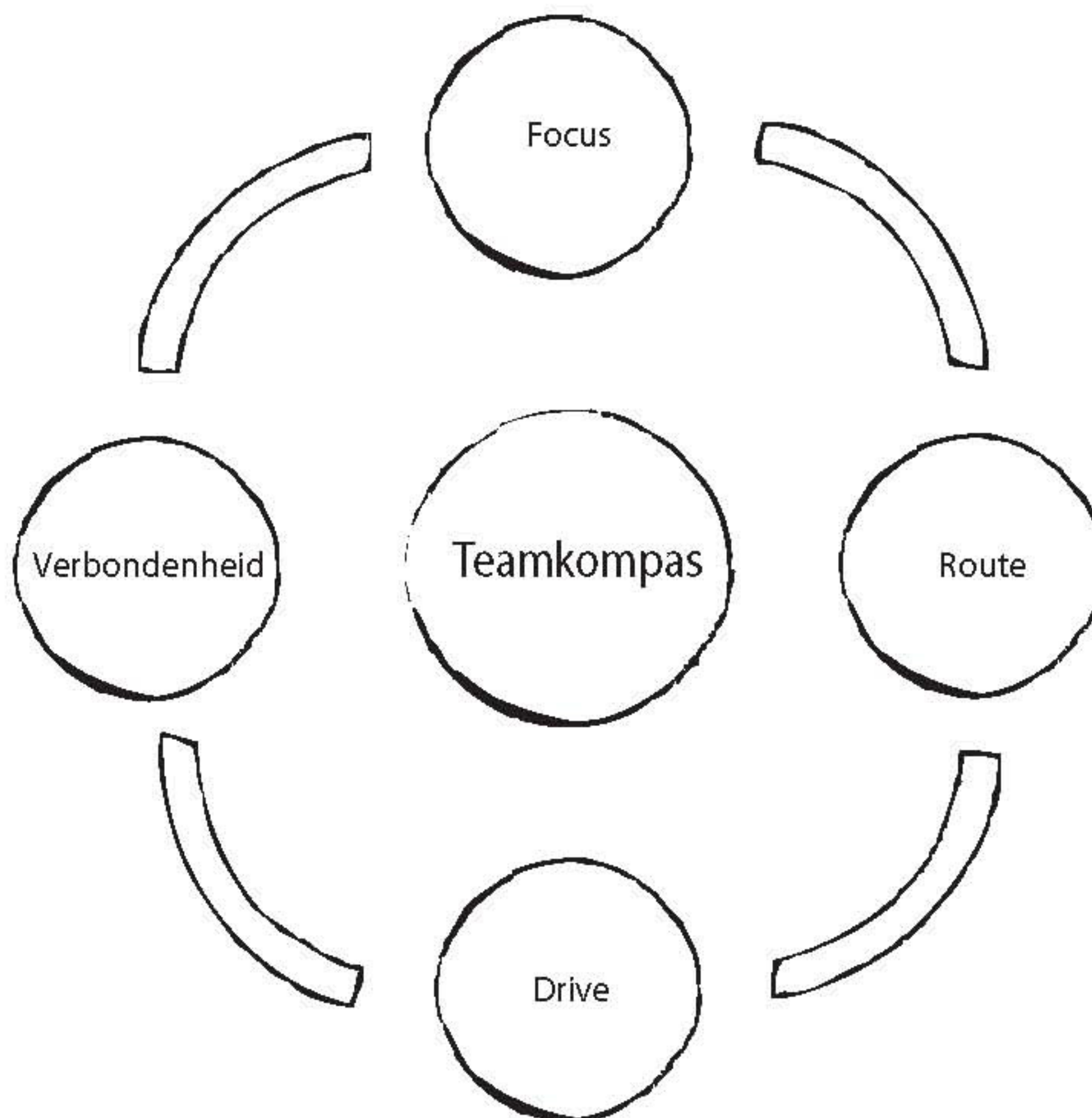
Als je de weg kwijt bent en geen aanknopingspunten meer hebt om je te oriënteren, dan kan een kompas uitkomst bieden. De kompasnaald wijst het noorden aan. Je weet nu direct waar het noorden ligt en kunt vanuit de vier

windrichtingen bepalen hoe je verder wilt: het is objectief en biedt houvast door deze vier belangrijke richtingen. Het teamkompas werkt net zo. In plaats van de vier windrichtingen bestaan de kompaspunten van het teamkompas uit vier voor teamontwikkeling cruciale meetpunten, die samen de richting van het teamproces bepalen. Bij het uitvoeren van een teamtaak kan je deze 'windrichtingen' prima in het oog houden. Het helpt je op koers te blijven bij het vervullen van je teamopdracht.

Het zijn de volgende vier richtingen:

1. Noord: Focus
2. Oost: Route
3. Zuid: Drive
4. West: Verbondenheid

Het kompas ziet er als volgt uit:



*Figuur 2 Het teamkompas*