

DEEL 2

FOCUS  
*op het*  
WERKEN  
*in en met een*  
TEAM

Samenwerken is niet altijd evident en soms is het noodzakelijk dat de samenwerking verbeterd wordt.

### 3. SAMENWERKEN IN EEN TEAM

---

In onze huidige maatschappij moet bijna iedereen kunnen samenwerken. Kan je niet samenwerken, dan heb je tegenwoordig een probleem. Toch kunnen we ons de vraag stellen of samenwerken zo noodzakelijk is als iedereen veronderstelt. Tijdens de lockdown omwille van het coronavirus werd onze manier van samenwerken drastisch door elkaar geschud. Of dit tot een duurzame verandering leidt in onze manier van samenwerken is momenteel nog koffiedik kijken.

Wat samenwerken betekent, verschilt van context tot context en daarom is het nuttig om met de groep mensen waarmee je wil samenwerken stil te staan bij het begrip 'samenwerken'. Wat verstaat men daaronder?

Hanteer je een oplossingsgerichte mindset en wil je weten wat de bouwstenen van een goede samenwerking zijn, dan stel je deze vragen aan het team of de groep: Wat is volgens jullie een goede samenwerking? Hoe ziet die eruit? Wat doen jullie dan? Hoe voelen jullie je in deze samenwerking? Het team of de groep is het best geplaatst om de bouwstenen van hun samenwerking te ontdekken.

In het algemeen kan je stellen dat samenwerken een middel is om iets te bereiken, iets te ontwikkelen, te produceren of om dienstverlening te kunnen aanbieden. Een samenwerking is meestal geen doel op zich.

#### 3.1. DE ZELFDETERMINATIETHEORIE

Volgens de zelfdeterminatietheorie, waarop heel wat oplossingsgerichte coaches en groeps werkers zich baseren, zijn er drie psychologische behoeften die iedere medewerker of ieder teamlid heeft:

- de behoefte aan autonomie;
- de behoefte aan verbondenheid;
- de behoefte aan competentie.

Deze drie basisbehoeften zijn geïdentificeerd als universeel en zijn levenslang aanwezig. Het is belangrijk dat deze behoeften bevredigd worden opdat mensen zich goed zouden voelen en goed kunnen functioneren.

#### 1. De behoefte aan autonomie

Autonomie betekent zelfstandigheid en dat je het recht hebt om je eigen weg te bepalen. Met andere woorden, je kan kiezen wat je doet en ervaart daardoor een vorm van vrijheid en verantwoordelijkheid.

Wanneer een aantal opvoeders een vakantieplanning opmaken, worden er afspraken gemaakt over de vakantiethema's, de personeelsbezetting... Daarna krijgt iedere opvoeder de vrijheid om autonoom te werken en de vakantieweek voor te bereiden op zijn eigen manier en tempo.

Indien de behoefte aan autonomie niet erkend wordt, ontstaan er problemen in de samenwerking.

Teamverantwoordelijke: 'Ik ben de coördinator en het is mijn taak om het inhoudelijke te bewaken. Iedereen gaat deze taak dus doen op de manier zoals ik die uitgewerkt heb.'

#### 2. De behoefte aan verbondenheid

Verbondenheid wil zeggen dat je als persoon iets betekent voor de ander en dat de ander ook iets betekent voor jou.

'Tijdens mijn periode als staf lid in het Korzybski Instituut had ik het gevoel iets te betekenen voor mijn collega's, omwille van mijn engagement en mijn eigen vakkennis. Tegelijk had ik enorm veel respect voor die mensen, omwille van hun expertise maar ook om wie ze zijn als persoon.'

Indien de behoefte aan verbondenheid niet erkend wordt, ontstaan er problemen in de samenwerking.

Team lid: 'Mijn collega's, die zie ik bijna niet en ik voel geen connectie met hen. Ik heb wel het gevoel verbonden te zijn met een aantal teams die ik begeleid. Daar heb ik echt het gevoel van thuiskomen. Dat doet wel deugd.'

#### 3. De behoefte aan competentie

Wanneer we spreken over competentie, dan hebben we het over jouw professionele deskundigheid. We waarderen elkaar om ieders sterktes en kwaliteiten.

'In een team waarin men vraagt naar mijn mening over een project en waar men mijn deskundigheid op prijs stelt, vergroot mijn zin om samen te werken.'

Indien de behoefte aan competentie niet erkend wordt, ontstaan er problemen in de samenwerking.

Teamlid: 'Het kan zijn dat jij heel wat kennis en ervaring hebt, maar ik heb de visietekst geschreven. Wat ik zeg is dus correct, want het staat in de visietekst van onze organisatie.'

Het is belangrijk om met deze basisbehoeften rekening te houden wanneer we samenwerken met anderen. Worden er een of meerdere van deze basisbehoeften niet vervuld, dan voelen we ons slecht en kan er sabotagegedrag ontstaan. Voorbeelden van sabotagegedrag zijn: werk weigeren, roddelen, sarcasme... In het hoofdstuk 'Deep Democracy' gaan we verder in op het sabotagegedrag.

Indien er wel aan deze basisbehoeften tegemoetgekomen wordt, kan er in een groep of team vlot samengewerkt worden.



#### **Uitnodiging tot zelfreflectie met een oplossingsgerichte bril**

- Geef eens een voorbeeld van een samenwerkingsverband waarin jij je goed voelt?
- Wordt er in deze samenwerking voldaan aan de drie basisbehoeften zoals die beschreven worden vanuit de zelfdeterminatietheorie?
- Weten jouw teamleden dat je deze manier van samenwerken apprecieert?
- Hoe heb je hen dat duidelijk gemaakt?
- Hoe ga jij ervoor zorgen dat de samenwerking op deze manier blijft verlopen?

### **→ TE ONTHOUDEN**

In een samenwerking is het belangrijk om rekening te houden met de drie basisbehoeften zoals ze geformuleerd worden in de zelfdeterminatietheorie:

- autonomie;
- verbondenheid;
- competentie.

Aangezien iedereen uniek is, werkt niet iedereen op de manier die jij verkiest. Samenwerken is niet altijd evident en soms is het noodzakelijk dat de samenwerking verbeterd wordt. Als je dat wil aanpakken, kan je het team of de groep uitnodigen om de volgende vragen te bespreken:

- Wat werkt volgens jou nu al goed in onze samenwerking? En wat nog? (Wees niet tevreden met één antwoord, maar vraag door met de 'En wat nog?'-vraag)
- Wat heb ik jou als collega al eens of regelmatig zien doen dat goed werkte? En wat nog?
- Wat heb je mij al eens zien doen waarvan je merkt dat het goed werkt in onze samenwerking? En wat nog?
- Wat wil jij graag nog veranderen aan onze samenwerking zodat die nog vlotter verloopt?

## **3.2. BOUWSTENEN VAN SAMENWERKING**

Hanteer je een oplossingsgerichte mindset en wil je weten wat de bouwstenen van een goede samenwerking zijn, stel dan deze vragen aan het team of de groep:

- Wat is volgens jullie een goede samenwerking?
- Hoe ziet die eruit?
- Wat doen jullie dan?
- Hoe voelen jullie je in deze samenwerking?

Om je als lezer de nodige handvaten mee te geven, zijn we in de literatuur op zoek gegaan naar de bouwstenen van een goede samenwerking. We hebben ons opnieuw laten inspireren door verschillende auteurs en nemen de belangrijkste conclusies over.

### **1. Autonome afhankelijkheid**

Op het eerste gezicht lijken autonomie en afhankelijkheid twee tegenstrijdige begrippen. Toch zijn ze eerder aanvullend dan tegenstrijdig als we ze bekijken als een bouwsteen van een goede samenwerking.

Er is sprake van autonome afhankelijkheid als de teamleden zien dat ze met elkaar verbonden zijn en toch autonoom kunnen en mogen functioneren.

De afhankelijkheid zie je terug in de gemeenschappelijke doelen die het team nastreeft, de resultaten en de onderlinge band. Als teamleden sterk van elkaar afhankelijk zijn, leidt dat tot een groter gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor taken, doelen, informatievoorziening, feedback en overleg, maar ook voor beoordeling en beloning. Wanneer een team eerder gezamenlijk beoordeelt in plaats van individueel, zal elk teamlid nog gemotiveerder zijn om de handen in elkaar te slaan.

Daarnaast blijft autonomie een belangrijke rol spelen. Zoals eerder beschreven, is dit een van de drie psychologische basisbehoeften volgens de zelfdeterminatietheorie.

## 2. Eenheid binnen een groep

Eenheid is de mate waarin de teamleden zich verbonden voelen met het team en het team als een samenhangend geheel zien. De behoefte aan verbondenheid werd ook al beschreven in het eerste deel bij de zelfdeterminatietheorie.

Hoe hechter een team is, hoe meer men zich ook als team verantwoordelijk zal voelen voor het resultaat. Eenheid in het team zorgt er bovendien voor dat men teamleden verantwoordelijk zal stellen als ze zich niet houden aan de afspraken of voorgeschreven taken.

## 3. Individuele en groepsverantwoordelijkheid

In een samenwerkingsverband is er sprake van een individuele en een groepsverantwoordelijkheid. Ieder teamlid is verantwoordelijk voor een bepaalde taak of bijdrage en teamleden mogen daarop aangesproken worden als ze die verantwoordelijkheid niet opnemen. In een samenwerking kan het verleidelijk zijn om mee te liften op de bijdragen die andere teamleden leveren. Een bijdrage aan het team vraagt namelijk tijd en fysieke en mentale inspanningen.

Het is mogelijk dat het teambelang dan op gespannen voet komt te staan met de belangen van de individuele teamleden.

In projectonderwijs heeft elk teamlid zijn taak, zoals het uitschrijven van de opdracht, de evaluaties, contacten met externen, de praktische regelingen, het coachen van de leerlingen enzovoort. Alle teamleden wordt wel gevraagd om vanuit hun expertise bijvoorbeeld de opdracht na te lezen, ook al behoort dat niet tot hun individuele taak, om gezamenlijk het project te doen slagen.

Wanneer de teamleden worden aangesproken op hun individuele aansprakelijkheid, zal er beter samengewerkt worden en zullen de teamleden mogelijk een sterkere positieve afhankelijkheid ervaren.

## 4. Positieve interactie

Positieve interactie betekent volgens Johnson & Johnson dat de teamleden elkaar helpen en bijstaan, de nodige middelen uitwisselen, vraagtekens bij elkaars conclusies en argumenten zetten, elkaar vertrouwen en betrouwbaar zijn en daardoor minder angst en spanning ervaren.

Succes ontstaat doordat je als team samen ergens de schouders onder zet. In een team dat jongeren in de jeugdhulp begeleidt, zie je collega's heel wat inspanningen doen om de terugkeer naar huis of het stimuleren van het contact met het thuismilieu mogelijk te maken. Tijdens (in)formele momenten worden er vraagtekens geplaatst bij de beslissing van de jeugdrechtbank en wordt er gepraat over de soms zorgwekkende thuissituaties, maar er is ook tijd en ruimte om met de collega's te delen wat dat emotioneel voor de begeleiders betekent. Ze kijken samen naar wat wel mogelijk is en zoeken naar hoe het team dit optimaal kan ondersteunen.

## 5. Sociale vaardigheden

Als mensen hun pogingen om een gemeenschappelijk doel te bereiken op elkaar willen afstemmen, moeten ze elkaar leren kennen en vertrouwen, effectief leren communiceren, leren hoe zij elkaar kunnen accepteren en steunen en conflicten op een constructieve manier leren oplossen. Voor dat alles zijn sociale vaardigheden de basis. Sociale vaardigheden bevorderen de prestaties van de teamleden, maar ontwikkelen ook meer positieve relaties tussen de teamleden.

Wanneer je in een team samenwerkt, verschil je onderling weleens van mening. Een collega die roept en tiert wanneer hij het ergens niet mee eens is en onmiddellijk agressief in de verdediging gaat, zal ongetwijfeld effect hebben op de sfeer in het team. Een collega die wel over de gepaste sociale vaardigheden beschikt (bv. tact als vermogen om irritaties te voorkomen, empathie om zich in te leven in de gedachtegang van de ander en voldoende sensitiviteit om rekening te houden met de gevoelens of behoefte van de andere) en op een respectvolle manier het meningsverschil uitklaart, slaagt er beter in om ook in conflictsituaties samen tot een oplossing te komen.

## 6. Groepsreflectie

Als het team geregeld stilstaat bij het eigen functioneren en wat de gewenste situatie is, heeft dat een positieve uitwerking op de effectiviteit van het team. In een teamreflectie wordt teruggekeken om te inventariseren welke acties positief en/of negatief uitpakten, om vervolgens te besluiten welke acties worden voortgezet of bijgesteld om het doel te bereiken.

### → TE ONTHOUDEN

Bouwstenen van een effectieve samenwerking:

- autonome afhankelijkheid;
- eenheid binnen een groep;
- individuele aansprakelijkheid en groepsverantwoordelijkheid;
- positieve interactie;
- adequaat gebruik van sociale vaardigheden;
- groepsreflectie.

## 3.3. MISVERSTANDEN OVER SAMENWERKEN IN TEAMVERBAND

Martijn Vroemen beschrijft in het boek *Werken in teams: samen denken en doen* de vijf meest voorkomende misverstanden.

### 1. In een team telt het individu niet mee

Wanneer niet iedereen meetelt in een team, ontstaat er vroeg of laat onvrede, onverschilligheid of frustratie. Het is de kunst van het team om gezamenlijkheid en individualiteit in evenwicht te krijgen. Een individu mag uitblinken, maar zijn prestatie is evengoed een teamresultaat.

Iedereen moet zichzelf kunnen herkennen in het team en zijn eigen belangen in het teambelang kunnen terugvinden. Ieder teamlid moet een zekere mate van invloed hebben.

### 2. In een team ben je vrienden van elkaar

In goede teams zien we vaak een kameraadschappelijke sfeer. Maar zijn de teamleden dan vrienden van elkaar? Niet noodzakelijk: de teamleden kunnen het goed met elkaar vinden als teamgenoten, zijn op elkaar ingespeeld en zijn collegiaal. Maar ze hebben privé niet per se dezelfde doelen. Het is handig als ze zich niet te veel aan elkaar storen en elkaars verschillen en eigenaardigheden respecteren, maar ze hoeven geen vrienden te zijn. Het helpt als je elkaar aardig vindt, maar de voorwaarde is vooral dat je goede collega's van elkaar bent, solidair en loyaal.

### 3. In een team moet je alles tegen elkaar kunnen zeggen

Dat is niet noodzakelijk, maar de sfeer moet wel zodanig zijn dat je het kan zeggen als je iets dwars zit. Er moet voldoende vertrouwen en openheid zijn om moeilijkheden bespreekbaar te maken. Het wordt pas een probleem als er niet met maar over elkaar wordt gesproken, waardoor er wantrouwen en teleurstelling ontstaat. In een goed team is er een open en directe communicatie, maar te veel openheid is ook niet nodig. In een goed team hoeft je niet alles tegen elkaar te zeggen: het is positief als het kan, maar het hoeft niet.

### 4. In een team moet je het altijd met elkaar eens zijn

Uiteraard hoeven teamleden het niet altijd met elkaar eens te zijn. De onderlinge verschillen maken een samenwerking boeiender. Volgens onderzoek presteren teams waarin de verschillen tussen de leden groot zijn vaak effectiever dan teams waarin er weinig verschillen zijn.

Als er geen afwijkende meningen in het team voorkomen, verdwijnt het kritische oordeelsvermogen. Een gezond kritisch vermogen is essentieel voor een team. Verschillen van inzicht kunnen productief ingezet worden.

Op een bepaald moment worden er beslissingen genomen en moeten de inspanningen weer dezelfde richting uitgaan. Het is goed om tijdens de besluitvorming gebruik te maken van de verschillen die in een team aanwezig zijn. In het hoofdstuk 'Deep Democracy' gaan we dieper in op besluitvorming.

### 5. In een team heb je geen leider nodig

Meestal neemt iemand de leiding op zich als een soort van kapitein van het team. Hoe de rol van de leider er zal uitzien, hangt uiteraard ook af van het team en hoe het team naar leiderschap kijkt. We komen hier later nog op terug in het hoofdstuk 'Leiderschap'.

## → TE ONTHOUDEN

Vijf misverstanden over samenwerken:

- In een team telt het individu niet mee.
- In een team ben je vrienden van elkaar.
- In een team moet je alles tegen elkaar kunnen zeggen.
- In een team moet je het altijd met elkaar eens zijn.
- In een team heb je geen leider nodig.

### 3.4. NADELEN EN VALKUILEN VAN EEN SAMENWERKINGSVERBAND

‘Wat je samen doet, doe je altijd beter!’ of ‘Samen bereik je meer’ zijn slogans die gedeeltelijk waar zijn. Wanneer je dit hoofdstuk gelezen hebt, is het mogelijk dat je de twee bovenstaande slogans niet meer onderschrijft.

Misschien kom je tot de conclusie dat een samenwerking toch niet het meest geschikt is voor het project dat of de doelstelling die je wil realiseren. Of misschien kom je tot de conclusie dat een samenwerking zelfs onmogelijk is.

#### 1. De meelifters profiteren

In heel wat samenwerkingsverbanden zijn er mensen die profiteren van de inspanningen van anderen. Ze zijn expert in het doorschuiven van hun eigen werk naar anderen of ze beschikken over onvoldoende competenties om hun taak op te nemen.

Die mensen liften mee in de samenwerking en dat is niet bevorderlijk voor de sfeer, zeker niet wanneer iedereen dezelfde verloning krijgt of de meelifter wordt beloond met aanzien en respect terwijl hij eigenlijk profiteert van de inspanning van de anderen.

Een duidelijke taakafbakening of toekenning van verantwoordelijkheden aan ieder individu kunnen hiervoor een oplossing bieden. Een cultuur creëren waarin mensen elkaar op gedrag en resultaten kunnen aanspreken, kan ook een oplossing zijn.



#### Uitnodiging tot zelfreflectie met een oplossingsgerichte bril

- Op welke manier ga jij nu al om met de meelifters?
- Ben je tevreden over jouw manier van omgaan hiermee? Zo ja, wat maakt dat je tevreden bent? Indien dat niet zo is, wat kan je dan anders doen?
- Heb je zelf al eens in de positie van meelifter gezeten?
- Wat heeft jou dat opgeleverd?

Nicolas Desmet schrijft in zijn boek *Wat als werken toch niet leuk was?* dat medewerkers en organisaties samenwerken belangrijk vinden zolang ze er zelf voordeel bij hebben. Hij mist meer en meer ‘verantwoordelijkheidszin’, ‘integriteit’ en ‘samenwerken’ als basiscompetenties. Het gebrek aan integriteit en normvervaging vind je ook in de ruimere maatschappij terug. Heel wat mensen vinden het normaal dat ze bij elke wet of afspraak die ze moeten nakomen vanuit plichtsbesef en aandacht voor het grotere geheel, vooral zoeken naar hoe ze dat kunnen omzeilen. Bijvoorbeeld: sommige mensen zijn zelfs trots dat ze kunnen vertellen hoe ze erin geslaagd zijn om te sjoemelen met hun belastingvoordeel.

Ook het argument ‘ik heb geen tijd’ wordt te vaak gebruikt in een samenwerkingsverband. Zulke mensen liften mee in het grotere geheel en profiteren van de inspanningen van anderen in een teamverband. In onze huidige maatschappij wordt tegenwoordig het argument ‘ik heb geen tijd’ bekeken als een statussymbool, waardoor de ‘meelifter’ in kwestie er heel vlot mee weg komt. Al te vaak lijkt het alsof zo iemand met belangrijkere dingen bezig is of dat de anderen al blij mogen zijn dat hij toch nog enige tijd vrijmaakt voor de samenwerking.

Wees eerlijk: ‘geen tijd hebben’ gaat vooral over de juiste keuzes maken. Ieder individu heeft evenveel tijd en kiest hoe hij zijn tijd wil invullen. In plaats van ‘ik heb geen tijd’ is het correcter om te zeggen ‘dit is geen prioriteit voor mij’. Dat is een veel respectvollere houding dan het meeliften in een samenwerking.

#### 2. Veel tijd gaat naar vergaderen en besluitvorming

Als je samenwerkt, betekent dat dat je regelmatig moet vergaderen en brieven. De vergadertijd kost geld en de tijd die je eraan besteedt, kan je niet gebruiken om aan het project of met de cliënten te werken. Waak erover dat er in een samenwerking niet te veel tijd gaat naar vergaderen, brieven en besluitvorming.

Marissa Mayer, voormalig directeur bij Google en voormalig CEO van Yahoo, is een van de tien machtigste zakenvrouwen ter wereld en berucht om haar efficiënte vergaderstijl. Ze leidde soms zeventig vergaderingen per week.

Om de agendapunten te beperken, hield ze dagelijkse inloopuurtjes. De laatste 90 minuten van elke werkdag stond haar kantoordeur open om dringende vragen te beantwoorden. Wie daarvan gebruik wilde maken, schreef zijn naam op een whiteboard naast de kantoordeur. Tijdens het inloopuurtje mocht hij dan binnenkomen zodra de collega voor hem klaar was met zijn bespreking met Marissa.

Om tijd te besparen tijdens de vergadering, werkte ze onder andere op de volgende manier:

- De duur van de vergadering werd beperkt en dit werd strikt in de gaten gehouden. Aan de wand van de vergaderruimte werd een grote aftikkende klok geprojecteerd.
- Vergaderingen zijn vaak overbevolkt, maar bij Google vergaderde men daarom altijd met een maximum van tien personen. Wie niets te zeggen had tijdens een vergadering, hoefde niet aanwezig te zijn.
- Er werd geen ruimte gelaten voor meningen die niet onderbouwd zijn. In de praktijk betekende dat dat niemand de woorden 'ik vind...' of 'ik denk...' mocht gebruiken. Iedere uitspraak moest feitelijk onderbouwd zijn.

Ze stond ook bekend om haar gebruik van 'EVA's', de afkorting voor Eerst Volgende Acties. Op het einde van een besprekingspunt werd er telkens gefocust op wie wat wanneer moest doen.

Ook in de non-profitsector in Vlaanderen zijn er heel wat mensen van wie de job grotendeels uit vergaderen bestaat. Die 'vergaders' slagen er bijna niet meer in om de essentie van hun job nog uit te oefenen omdat ze te veel tijd verliezen door de eindeloze vergaderingen.



#### **Uitnodiging tot zelfreflectie met een oplossingsgerichte bril**

- Wat is voor jou een goede vergadering?
- Wat doe je dan?
- Wat doet de voorzitter van de vergadering dan?
- Wanneer heb je al eens zo'n goede vergadering gehad?
- Is de doelstelling van ieder agendapunt voldoende duidelijk voor iedereen?

### **3. Sommige medewerkers werken liever alleen**

Er zijn mensen die liever alleen werken. Indien die mensen verplicht worden om voortdurend samen te werken, kan dat gevolgen hebben voor de groeps sfeer en het eindresultaat van het project of de dienstverlening die aangeboden wordt.

### **4. Gezamenlijke verantwoordelijkheid is geen verantwoordelijkheid**

Teams wordt voorgehouden dat het belangrijk is om gezamenlijk verantwoordelijkheid te dragen voor het reilen en zeilen in het team. De valkuil kan zijn dat niemand dan meer de verantwoordelijkheid neemt. Ieder denkt op zijn beurt dat de ander het wel zal doen. Teams kunnen zich in die positie plaatsen door bijvoorbeeld het initiatief van individuen af te straffen of belachelijk te maken ('oh, hij moet weer zo nodig...') of door elke poging om tot actie te komen als autoritair te bestempelen.

Symptomen zijn:

- apathie of gebrek aan motivatie;
- oeverloze discussies;
- gebrek aan besluitkracht;
- essentiële taken die vergeten worden of lang blijven liggen.

### **5. De groep wordt onkwetsbaar: groepsdenken**

De sfeer in de groep is goed, je zit duidelijk op dezelfde lijn. Wanneer er dan toch eens verschillende meningen geopperd worden, kan de wens om tegenstellingen te overbruggen te groot zijn en kan dat leiden tot merkwaardige, soms rampzalige besluitvorming omdat het groepsdenken belangrijker wordt.

Het streven naar unanimiteit is vaak groter dan de wens om tot een realistische beoordeling van alternatieven te komen. Vooral wanneer het team in de *winning mood* is, bestaat de kans dat het kritische vermogen vermindert. Om dat te vermijden, moet elk teamlid alert blijven voor de kwaliteit van de besluitvorming en af en toe de mening vragen van een externe deskundige.

Symptomen zijn:

- iedereen lijkt het volslagen eens te zijn met elkaar;
- op elke (kritische) vraag wordt direct een antwoord gegeven;
- voor elk probleem is er een pasklaar antwoord.