

Voor het welslagen van een project is teamspirit essentieel. Falend teamwork repareren begint altijd met het herstellen van de onderlinge vertrouwensband.

Tekst: Anton Grootendorst en Simon Ponten, adviseur projectmatig werken bij resp. IMN en Elkerlijk

# Faalfactoren voor het werken in teams

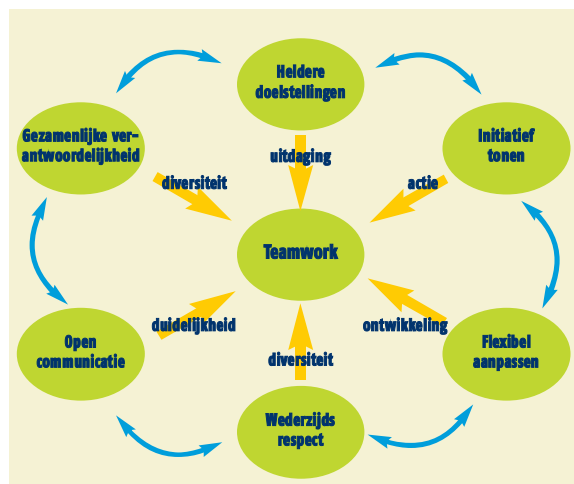
Projectmatig werken is in. Het tijdelijke karakter van de incidentele, multidisciplinair samengestelde groep suggereert een flexibele slagvaardigheid, die buiten de lijnorganisatie vraagstukken effectief en efficiënt beantwoordt dan wel problemen oplost. Er zijn heel wat methoden en technieken ontwikkeld om de samenwerking gestructureerd en georganiseerd te laten verlopen. Lange tijd was de gedragscomponent daarbij het ondergeschoven kindje. Veel verder dan het benoemen van projectmatige rollen gecombineerd met een mogelijke opsomming van attitudes en menstypen kwamen de beheersmatige methodes niet. De laatste jaren is een ontwikkeling ingezet waarbij men zich meer bewust is van de gedragsmatige kant van projectmanagement. Een groep mensen is niet automatisch een team. Door gezamenlijk te werken ontstaat niet als vanzelf datgene wat nodig is voor teamspirit. Daarvoor moet immers het resultaat meer zijn dan de som der delen. Maar wat maakt een groep mensen nu tot een team?

In de literatuur wordt vaak de volgende ruime definitie gehanteerd: teamvorming treedt op wanneer de inspanningen van individuen gelijkgericht zijn en een gezamenlijk doel dienen. Hiermee zijn we er natuurlijk nog niet, want om gezamenlijke doelstellingen te kunnen dienen zullen deze bij alle teamleden bekend moeten zijn en bovendien

duidelijk en eenduidig. De doelstellingen zullen door alle teamleden afzonderlijk gedragen moeten worden. Indien men zich er niet in kan vinden, zal men zich er ook niet verantwoordelijk voor voelen. Dit betekent dat de onderlinge communicatie open moet zijn. Men moet zich in een team vrij kunnen uiten. Zonder wederzijds respect is geen open en directe communicatie mogelijk.

De piramidefiguur hieronder geeft stapsgewijs weer wat de gevolgen kunnen zijn wanneer het onderlinge vertrouwen wordt geschaad. Men spreekt zich niet meer open uit naar elkaar, waardoor verschillen van inzicht onzichtbaar en dus onoplosbaar blijven. Het gevolg is dat men geen commitment meer heeft met de ander en zich niet meer verantwoordelijk voelt voor het totale project. Dit leidt uiteindelijk tot mindere resultaten.

Maar de piramide toont ons niet alleen de valkuilen van teamwork, zij biedt ons ook de weg naar de oplossing. Om ervoor te zorgen dat het team zich concentreert op het behalen van goede resultaten, zullen de teamleden zich moeten kunnen committeren aan de doelstellingen. Voorwaarde hiervoor is dat men zich open en eerlijk uitspreekt over de onduidelijkheden, de verschillen van inzicht en de zaken die niet helemaal gaan zoals ze zijn afgesproken. Daarnaast moet er binnen het team ook een klimaat zijn waarbinnen men zich veilig voelt. Het is vaak best spannend om iemand aan te moeten spreken op een niet nagekomen afspraak of een onvoldoende resultaat. Dit kan alleen als men vertrouwen heeft in elkaar.



Zes kenmerken van succesvolle teams



De vijf faalfactoren van een team