

STROEVE SAMENWERKING

EERSTE HULP!

A young man with short brown hair and a light beard is smiling slightly while reading a red book. He is wearing a grey and blue striped sweater. The background is a library with wooden bookshelves filled with books of various colors. The lighting is warm and focused on the man.

Inhoudsopgave

Leesinstructie	7
Hoe zorg ik ervoor dat de narigheid uit mijn team verdwijnt en we weer goed kunnen samenwerken?.....	8
Breng het probleem in kaart.....	9
Bepaal een passende actie.....	9
Veelvoorkomende oorzaken van stroef lopende samenwerking ..	9
Kijk of je het probleem zelf bespreekbaar kan maken.....	13
Analyse.....	13
Zelf aan de slag.....	15
Gouden tip!.....	16
Breng teameffectiviteit in kaart.....	17
Analyse.....	17
Breng vier dimensies in kaart	17
Zelf aan de slag.....	20
Verdieping.....	21
Schakel externe hulp in	22
Ga voor korte interventies met hoge impact.....	22
Wrap Up.....	23
Wij zijn Mensen in Bedrijf	24

ALS JE TEAM VASTLOOPT
KUN JE ZELF MEER DOEN
DAN JE DENKT.

WIJ VERTELLEN JE HOE!

Leesinstructie

Dit inspiratieboekje helpt je om de uitdagingen in je team in kaart te brengen. En er wellicht al zelf mee aan de slag te gaan! Want je kunt zelf meer doen dan je denkt. In dit boekje bieden we je verschillende tools om de ernst van de situatie in kaart te brengen. Met per niveau een voorstel voor actie.

We leggen je zo twee manieren van kijken voor:

1. Het maken van een analyse van de communicatie in je team;
2. Het maken van een analyse van de effectiviteit van je team.

Beide methodieken geven je inzicht in de aard van het probleem. Vanuit deze analyse kun je een bewust keuze maken om zelf een interventie uit te voeren of externe hulp in te schakelen.

Mocht je hierover eerst willen sparren, of ondersteuning willen bij je team in de vorm van een teamcoach, neem dan contact met ons op. Stuur een mail naar onze teamcoach Thijs Rijnbergen (thijs@menseninbedrijf.nl) of bel 030 691 52 48. We denken graag met je mee.

Succes!

Team Mensen in Bedrijf

Hoe zorg ik ervoor dat de narigheid uit mijn team verdwijnt en we weer goed kunnen samenwerken?

Er zitten spanningen in mijn team, een aantal teamleden zoeken elkaar niet op, ze werken niet samen. Er gebeurt hier van alles, maar we hebben het er niet over met de mensen zelf. Enkel in de wandelgangen... Misschien herken je dit wel in je eigen team. Je werkt heel hard met elkaar maar het lukt niet om goed en fijn samen te werken. Mensen communiceren niet meer met elkaar, wat uiteindelijk het werkplezier drukt. Hoe kan je er dan voor zorgen dat de narigheid uit je team verdwijnt en jullie weer goed kunnen samenwerken?

Signaleer jij een of meer van deze uitdagingen in je team? Dan lijkt het verstandig om de samenwerking op de agenda te zetten. Want gedoe in teams geeft veel frustratie en is nadelig voor je klanten. De energie gaat namelijk zitten in het gedoe, niet in creativiteit en synergie.

Breng het probleem in kaart

Bepaal een passende actie

Maar hoe ga je te werk? Wat kun je zelf doen en wanneer schakel je een teamcoach in? Wij geloven dat teamleiders veel zelf kunnen als het gaat om teamontwikkeling. Begin dus met het in kaart brengen van de problemen waar jij en je teamleden tegenaan lopen. Als het je lukt om deze op een constructieve manier met elkaar te bespreken, ben je al een heel eind op weg.

Veelvoorkomende oorzaken van stroef lopende samenwerking

Wij begeleiden teams bij teamproblemen. In onze praktijk komen we vaak de volgende oorzaken tegen:

- Onduidelijke teamdoelen of verdeeldheid over waar je samen naartoe werkt;
- Geen noodzaak tot samenwerken, geen onderlinge afhankelijkheid;
- Onduidelijkheid in rolverdeling of verantwoordelijkheden;
- Grote verschillen in persoonlijkheid en manier van communiceren;
- Overleggen zonder duidelijk doel of methode voor besluitvoering;
- Onveiligheid, te groot team, teamleider sluit niet aan bij fase teamontwikkeling team.

Deze oorzaken leiden vaak tot onrust, irritaties, geroddel in wandelgangen en verlaagde teamprestaties. En ze hebben een negatief effect op het werkplezier. En dat is zonde! Lees hierna hoe je de teamproblemen kunt duiden en wat je eraan kunt doen.

Duiding	Analyse en advies
<p>Niveau 1: Het teamprobleem is nieuw of nog niet te zwaar</p>	<p>Als een teamprobleem nog niet te lang bestaat of “te groot” is geworden, kun je zelf het gesprek me je team aangaan. Wanneer dat precies is, kun je vooral het beste zelf bepalen. Voel je je er comfortabel bij om je observaties aan je team voor te leggen en daar een gesprek over te voeren? In dat geval kan het benoemen van signaalgedrag (gedrag waaraan jij ziet dat er iets aan de hand is) een heel constructief gesprek op gang brengen in je team.</p> <p>Kijk of je het probleem zelf bespreekbaar kan maken → Ga naar pagina 13</p>
<p>Niveau 2: Het teamprobleem is groot, complex of bestaat al maanden</p>	<p>Het constructief bespreken van problemen in de samenwerking of communicatie, kan als een uitdaging voelen. Ook kan het onduidelijk zijn wat er precies aan de hand is. In dat geval is het wijs om in kaart te brengen hoe het team als geheel functioneert.</p> <p>Maak een brede analyse van je team → Ga naar pagina 16</p>
<p>Niveau 3: Mensen of diensten lopen schade op</p>	<p>Er zijn teams waarin de spanningen zo hoog opgelopen zijn dat het niet meer lukt om samen een constructief gesprek te voeren. Wat je kan zien is: Mensen laten elkaar niet uitpraten, praten aanvallend of trekken zich juist terug. Er ontstaan fouten doordat mensen de samenwerking uit de weg gaan of afspraken worden structureel niet nagekomen. Dit alles leidt tot steeds grotere irritaties. Mogelijk ben je als manager of leidinggevende onderdeel van de worsteling.</p> <p>Schakel externe hulp in → Ga naar pagina 20</p>

Casus

Team WMO

Bij een grote Nederlandse gemeente

Bij Janna in het team verloopt de samenwerking moeizaam. Na de invoering van de WMO is het nieuwe team vol energie van start gegaan. Ze hadden de juiste mensen bij elkaar, stuk voor stuk goeie mensen met veel ervaring in het werkveld. En divers van talent.

Nu ze een half jaar samen op weg zijn, begint de het hier en daar te piepen en te kraken. Teamleden komen aan haar bureau over elkaar klagen en in vergaderingen heerst er een gespannen sfeer. Ook lopen vergaderingen vaak uit en lijken afspraken niet altijd even goed nagekomen te worden.


Janna besluit om dit probleem in een teamvergadering bespreekbaar te maken:

Beste mensen, fijn dat jullie er allemaal zijn. Ik wil deze vergadering graag besteden aan onze onderlinge samenwerking. Ik merk zelf dat er irritaties in het team leven. Ik heb hier zelf last van en hoor van verschillende van jullie ook dat het in de weg zit. Ik zou graag samen met jullie onderzoeken wat er aan de hand is. Als we ieders beeld en ervaring hebben gehoord, kunnen we kijken wat we te doen hebben om hier samen beter van te worden.

Daarvoor stel ik voor dat we een simpel stappenplannetje aanhouden wat ons helpt om goed naar elkaar te luisteren:

Eén persoon is aan het woord, de rest luistert. We reageren nog niet op elkaar. Iedereen vertelt iets, kort of lang, wat bij je past. We doen geen rondje; Als iemand klaar is neemt een ander vanzelf het woord over. En ik zal beginnen.

Janna begint: "Ik merk dat we in vergaderingen niet goed naar elkaar luisteren."



OM EEN TEAMPROBLEEM
AAN TE KAARTEN HOEF JE
NIET ZELF HET ANTWOORD
AL TE HEBBEN.

DOE HET SAMEN!

STAP 1

Kijk of je het probleem zelf bespreekbaar kan maken

Analyse

Spanningen in teams komen vaak naar de oppervlakte in teamvergaderingen. Hier zie je dat mensen afhaken, zich aan elkaar ergeren of vastlopen in inhoudelijke discussies. Het kan heel waardevol zijn als het je lukt om deze spanningen bespreekbaar te maken. Daarvoor is het handig dat je eerst zelf een beeld hebt bij de aard van het probleem. Zit het in de inhoud van het gesprek, is de procedure niet helder of passend? Of zitten er irritaties in de manier waarop je met elkaar het gesprek voert of en welke gevoelens spelen daarin een rol? Om dit in kaart te brengen kun je gebruik maken van de vier niveaus van communicatie. Turf voor jezelf met een 😊 of een 😞 achter elke vraag. Ook je teamleden kun je vragen om dit te doen.

De vier niveaus van communicatie



Inhoud	<ul style="list-style-type: none">• Is het doel van de vergadering voor iedereen duidelijk?• Dwaalt de discussie regelmatig af van het onderwerp?• Zijn ingebrachte onderwerpen relevant voor de teamvergadering?• Vat de voorzitter de informatie tussendoor regelmatig samen?	
Procedure	<ul style="list-style-type: none">• Is helder wie voorzitter/facilitator is en wat deze rollen inhouden?• Hebben jullie een vergaderagenda en houden jullie je daaraan?• Is er voldoende ruimte voor brainstorm en plezier in de agenda?• Lukt het de voorzitter om voldoende uit de inhoud te blijven om de vergadering te leiden?	
Interactie	<ul style="list-style-type: none">• Komt iedereen aan bod in het gesprek?• Zijn er persoonlijke aanvallen?• Zitten mensen er geïrriteerd bij?• Vallen mensen elkaar vaak in de rede?	
Emotie	<ul style="list-style-type: none">• Ervaar je negatieve emoties bij jezelf?• Vermoed je negatieve emoties bij anderen?• Zie je non-verbaal gedrag wat irritatie uitstraalt?• Praat men over wat dwars zit?	

Voer een verkennend teamgesprek

Als je deze analyse, kun je een vergadering weiden aan het bespreken van de manier waarop jullie als team communiceren. Het belangrijkste hierbij is dat teamleden geholpen worden om goed naar elkaar te luisteren en zichzelf goed uit te spreken. Zeker als het probleem nog niet te ver uit de hand gelopen is, kan het open bespreken veel verheldering en verbetering teweeg brengen. *Gewoon door met elkaar de sterke en te ontwikkelen punten van jullie onderlinge communicatie te benoemen.*

Om inderdaad goed naar elkaar te luisteren kun je gebruik maken van gespreksregels die een constructief en open gesprek bevorderen.

Zelf aan de slag

Gespreksregels voor een verkennend teamgesprek

1. Eén persoon is aan het woord, de rest luistert. Je reageert niet op elkaar en je stelt elkaar geen vragen;
2. Ieder teamlid vertelt iets. Uitgebreid of kort;
3. Doe geen rondje. Als iemand klaar is neemt een ander vanzelf het woord over;
4. Jij als teamleider begint en vertelt als eerste wat je ziet/ervaart.

Als iedereen aan het woord is geweest vat je de genoemde thema's samen en zoek je samen naar een passende oplossing.

Gouden tip!

Ja je las het goed op pagina 15, gespreksregel 4: "Jij als teamleider begint en vertelt als eerste wat je ziet/ervaart". Dit is misschien wel je meest belangrijke stuurmechanisme om beweging in je team te creëren. Om openheid te stimuleren en om te beïnvloeden wat ze gaan zeggen.

Het mechanisme werkt als volgt

Stel je zit in een vergadering. Je kent elkaar nog niet en doet een voorstelrondje. De eerste die iets over zichzelf vertelt is Karin:

"Ik ben teamleider is bij sectie Natuurkunde en ik ben net terug van vakantie dus moet nog even inkomen. Ik heb drie kinderen."

Daarna stellen de anderen zich een voor een voor. En wat denk je waar ze over vertellen? Iedereen vertelt waar hij of zij "van is", en iedereen zegt iets over zijn of haar kinderen. Zelfs Peter, die vertelt dat hij geen kinderen heeft!

In groepjes bepaalt de eerste die vertelt vaak waar het over zal gaan. Hier kun je dus prima richting geven aan het gesprek wat je graag ziet ontstaan. Ook als het gaat over de toon van het gesprek.

Stel, je wilt de manier waarop mensen met elkaar communiceren bespreekbaar maken. Start zelf als eerste en vertel iets over:

Voorbeeld

Ik zie veel goed gaan in onze communicatie.
We zoeken elkaar op en delen veel.

Start met wat goed gaat

Ik merk wel dat ik last heb van de toon van het gesprek. Die vind ik aanvallend overkomen, bijvoorbeeld gistermiddag tijdens de lunchpauze.

Benoem waar je zelf last van hebt

Ik had toen zelf direct iets van moeten zeggen, dacht ik achteraf.

Stel jezelf kwetsbaar op

Ik zou graag willen snappen wat er op zo'n moment gebeurt en ervan leren.

Laat een onderzoekende houding zien

STAP 2

Breng teameffectiviteit in kaart

Analyse

Succesvolle teams hebben een aantal zaken goed op orde. Ze weten waar ze samen naartoe werken, zijn zo georganiseerd dat ze die doelen kunnen behalen, hebben een open en constructieve manier van communiceren en staan in goed contact met hun omgeving. Verstoring in een (of meerdere) thema's kan tot verminderde teamresultaten leiden en een lagere werktevredenheid en werkplezier. Wij hebben deze succesfactoren gebundeld in onze vier dimensies van effectieve team:

Breng vier dimensies in kaart

Dimensie 1: Weet waarvoor je op aarde bent

De eerste dimensie is die van het Bestaansrecht. Een team zet doelen om



in resultaten. Het is van belang dat de teamleden een helder beeld hebben van deze doelen en de gewenste resultaten. Samen doelen bepalen loont. Een goede uitwerking van het bestaansrecht geeft inzicht in de doelen die een team nastreeft, de resultaten die het team wil behalen en op welke manier een team deze doelen en resultaten evalueert.

Dimensie 2: Creëer de optimale mix voor succes

Als je samen weet wat je te doen hebt, richt je het team in om de doelen te kunnen behalen. Hier focus je op de manier waarop je menselijk kapitaal inzet, procedures structureert en de ondersteunende processen inricht. Er moet een structuur zijn waarbinnen je vergadert, onderlinge afstemming zoekt, evalueert, functies invult en processen op elkaar afstemt. Samenwerking is ook gebaat bij duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden.



Dimensie 3: Samenwerken...

Samenwerken in teams komt neer op gebruik maken van elkaar zodat je samen meer gedaan krijgt dan alleen. De kunst van samenwerken is om verschillen op te zoeken en te integreren. Hier spelen verschillen in



persoonlijkheid en behoefte een rol. Teams zijn gebaat bij een gevoel van veiligheid en het voldoende oog hebben voor elkaar. De groepsleider heeft een voorbeeldfunctie in het team. Hij of zij moet zorgen voor een goede balans tussen duidelijkheid en ruimte voor eigen inbreng.

Dimensie 4: Als team werk je niet in een vacuüm

De omgeving van een team bepaalt voor een groot deel wat je als team te doen hebt. Sterker nog, zonder omgeving zou het team vaak helemaal niet bestaan. De vierde dimensie is dan ook de omgeving, deze bestaat uit interne partijen (andere afdelingen, directie, interne klanten) en externe partijen (klanten, leveranciers, overheid).



Als team lever je je dienst of product aan je klant (intern of extern). Tegelijkertijd heb je allerlei andere partijen nodig voor resources en als samenwerkingspartner. De teamleider heeft een managende rol in de interactie tussen team en omgeving, zodat het team optimaal z'n werk kan doen.

Zelf aan de slag

Nu we teamontwikkeling verbreed hebben naar vier, bijna alles dekkende, dimensies, is het zaak enige orde in de complexiteit aan te brengen. We bieden je daarvoor een quickscan. Met deze scan breng je in kaart hoe jouw team, of het team waar je mee of voor werkt ervoor staat.

Bestaansrecht

- Zijn er duidelijke doelen?
- Zijn de resultaten SMART geformuleerd?
- Evalueren jullie op gezette tijden hoe jullie ervoor staan?

Inrichting

- Wordt het menselijk kapitaal maximaal benut?
- Zijn er duidelijke werkafspraken?
- Is het overleg functioneel?
- Dragen de digitale systemen bij aan het functioneren van het team?

Dynamiek

- Wordt de onderlinge samenwerking als positief gewaardeerd?
- Is er sprake van constructieve communicatie?
- Worden er duidelijke besluiten genomen?
- Is het leiderschap ondersteunend voor het team?
- Is er een veilig en constructief klimaat?

Omgeving

- Is er sprake van een goede samenwerking met andere team binnen de organisatie?
- Is er voldoende invloed op het externe krachtenveld?
- Staat de klant centraal voor het team?

Het beantwoorden van deze vragen geeft een indicatie hoe het team ervoor staat. Hiermee kan je gericht werken aan verbetering (op de items waarop je “nee” hebt geantwoord). Ook kun je deze analyse ook door teamleden laten maken en een gesprek hierover in je team voeren. Dit kan al tot verbeteracties leiden.

Als je een meer uitvoerige analyse van je team wilt maken, vul dan onze gratis TeamQ vragenlijst in op <https://www.teamq.org/#probeer-gratis>. Hiermee krijg je een uitgebreide analyse van je team.



Verdieping

Als je nieuwsgierig bent en meer wilt weten over de Vier Dimensies van Effectieve teams, raad ik je aan om ons boek Tools voor Teams te bestellen.

Hierin leggen we deze dimensies verder uit en bieden we per dimensie concrete werkvormen waarmee je zelf aan de slag kunt!

[Lees meer en bestel](#)

Schakel externe hulp in

Een gesprek leiden in je team als leidinggevende én gespreksleider kan verwarrend en lastig zijn. Wij geloven in de kracht van zelf aan de slag gaan. Maar ben je ook bewust van wanneer de teamproblemen te groot zijn om zelf aan te gaan.

Schakel externe hulp in als het probleem te groot is of als je zelf onderdeel bent van het probleem. Een teamcoach kan helpen om het probleem in kaart te brengen en meedenken over een TeamOntwikkelplan. Samen met de teamcoach kun je gerichte acties ondernemen om het werkplezier en de samenwerking weer op gang te brengen.

Ga voor korte interventies met hoge impact

Ga niet voor lange teamontwikkeltrajecten. Deze kosten veel geld en pretenderen dat teamontwikkeling planbaar is. Kies liever korte interventies met grote impact, in combinatie met het leren inzetten van alledaagse tools die het team duurzaam ontwikkelen. Teamontwikkeling vindt plaats op de werkvloer. Team-ontwikkeldagen helpen om dit proces op gang te brengen, niet om het te integreren in het dagelijks proces van samenwerken.

WRAP UP

Wij hopen dat deze uitleg je een stap dichterbij het oplossen van je teamprobleem heeft gebracht. Mocht je hierover eerst willen sparren, of ondersteuning willen bij je team in de vorm van een teamcoach, neem dan contact met ons op. We denken graag met je mee.

Thijs Rijnbergen
Teamcoach en opleider
Mensen in Bedrijf

Wij zijn Mensen in Bedrijf

Wij geloven dat samenwerken de sleutel is tot het succes van mens en organisatie. Door het verbeteren van samenwerking helpen we mensen om de beste versie van zichzelf te worden. We zien medewerkers bijna letterlijk groeien als ze weer open en vrij met elkaar communiceren en samenwerken. Daar genieten wij elke dag weer van!



In onze begeleiding stellen wij jullie vraag centraal en gaan op zoek naar de vraag erachter. Wij werken vanuit de principes van duurzaamheid: diepgaande verandering door gerichte interventies met grote impact. Door in

teamtrajecten zelf open en kwetsbaar te zijn, creëren wij een veilige omgeving waarin leren en ontwikkelen vanzelf ontstaat. Dan ontstaan magische momenten van echte verbinding in teams en tussen mensen. En komen jullie eigen antwoorden aan het licht.

Wij coachen teams en leren leidinggevenden om hun eigen teams te ontwikkelen. Ook bieden wij leergangen voor professionals in ons vakgebied. En onze teamontwikkeltools worden door veel organisaties ingezet om teamontwikkeling onderdeel te maken van het dagelijkse werkproces. Zo zorgen wij ervoor dat wij onszelf zo snel als mogelijk overbodig maken!



menseninbedrijf.nl



info@menseninbedrijf.nl



030 6915248