



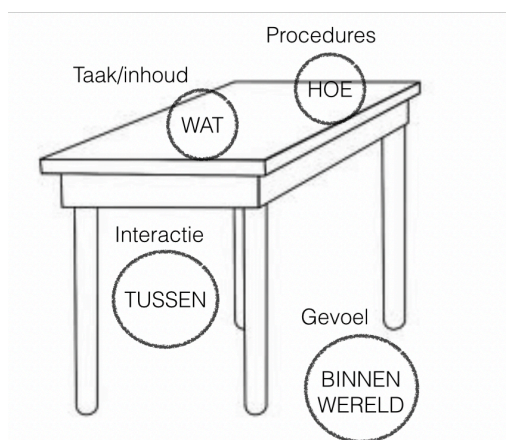
KIJK EENS ONDER DE TAFEL MET HET TEAM

In het functioneren van teams en organisaties kun je kijken naar meerdere niveaus in de samenwerking: inhoud, procedure, interactie en gevoel. Deze niveaus zijn deels zichtbaar (boven de tafel) en deels onzichtbaar (onder de tafel). Ze hangen nauw met elkaar samen. Want wat je ziet gebeuren in het team is niet altijd wat het lijkt. Onder een schijnbaar kalme oppervlakte kunnen zich veenbranden voordoen.

Om goed te kunnen bepalen wat er in de samenwerking gebeurt en wat er kan verbeteren, is het nodig dat je met elkaar snapt op welk niveau het proces zich afspeelt.

Als bijvoorbeeld besluitvorming heel lang duurt, terwijl alle argumenten al gewikt en gewogen zijn, kunnen er andere zaken spelen. Zaken die niets te maken hebben met de inhoud van de besluitvorming. En dat niveau is vaak moeilijk zichtbaar, want het ligt verscholen 'onder de tafel'.

Er zijn vier niveaus te onderscheiden:



Communicatie en gedrag in teams kunnen beter begrepen worden door zicht te hebben op wat er zich tegelijkertijd allemaal afspeelt op de vier niveaus.

1. Inhoud: het WAT.

De taak die je met elkaar hebt in de samenwerking. Dit is het meest zichtbare niveau (boven de tafel). Het gaat hier over informatie, meningen, argumenten, feiten en doelstellingen. Het gaat dus vooral over het werk. De opdracht van het team en de organisatie.

Dit niveau krijgt altijd de meeste aandacht omdat het zo simpel waarneembaar is. Ook omdat het direct met de opdracht van het team en de organisatie te maken heeft. Op dit niveau worden de meeste interventies gepleegd: doelstellingen aanpassen, informatie beschikbaar stellen, oplossingen uitwerken.

Een beperking van dit soort interventies is dat het soms niet het probleem oplost waar het team en de organisatie werkelijk voor staat. Er kan meer aan de hand zijn, op een ander niveau. In dat geval is het waarschijnlijk dat er niet alleen iets met het 'wat' aan de hand is, maar dat er meer speelt.

2. Procedure: het HOE.

De structuur, regels en werkafspraken. Iedereen kent wel de ineffectieve vergadering. De inhoud is goed, maar iedereen praat door elkaar heen. Er wordt niet samengevat, er zijn veel zijwegen, mensen gaan achterover zitten of raken in een discussie. Tot je verbazing kan soms opeens deskundigheid en enthousiasme omslaan in irritatie, onbegrip en verzet.

Een interventie op de procedure kan wonderen verrichten: afspraken over de manier waarop aan een taak wordt gewerkt. Op procedureniveau kun je: taakverdeling aanpassen, werkafspraken maken, besluitvormingsregels opstellen.

Ook dit kent zijn beperkingen. Opeens gaat de vergadering alleen nog over procedures. De een heeft nog een beter voorstel over de aanpak dan de ander. Er zijn blijkbaar nog andere niveaus in de samenwerking. Niveaus die nog dieper 'onder de tafel' liggen.

3. Interactie: het TUSSEN.

De onderlinge verhoudingen. Dit niveau is de onderstroom van de communicatie en is meestal *impliciet* aanwezig (onder de tafel). Op dit niveau gaat het om: belangen verdedigen, wie je aardig vindt, leiderschap, invloed, subgroepsvorming en omgangsvormen (zowel verbaal als non verbaal).

Dit niveau is het terrein van de meestal onuitgesproken belangen, behoeften, onzekerheden en motieven.

Het bespreekbaar maken van de verhoudingen is spannend. Toch is het belangrijk om ook dit niveau af en toe aan de orde te stellen. Als dit niet gebeurt bestaat het risico dat interventies op andere niveaus hun doel voorbij schieten. Een onderhuids conflict los je niet op door een procedure voor te stellen.

Mogelijke interventies op interactieniveau zijn: conflicten bespreekbaar maken, open en eerlijke communicatie bevorderen, feedback aan elkaar geven, openheid van zaken geven over motieven en gevoelens.

4. Gevoel: de BINNENWERELD.

Het individuele proces van ieder teamlid. Nog dieper onder de tafel ligt het gevoelsniveau. Op dit niveau gaat het om aandacht voor de binnenwereld van teamleden. En om het tegemoet komen aan zijn psychosociale behoeften. Denk bijvoorbeeld aan het gevoel dat je erbij hoort en behoeften aan veiligheid, respect, erkenning, waardering en zingeving.

Het gevoelsniveau is het duidelijkst aanwezig als er in het team onzekerheid en angst is. Bijvoorbeeld onzekerheid of je gehoord en gezien wordt in het team. Of angst voor een reorganisatie.

Je kunt gerommel op het gevoelsniveau herkennen aan een stroef en onpersoonlijk team- of organisatieklimaat. Wat er dan bijvoorbeeld aan de hand kan zijn, is dat iemand ergens erkenning voor zoekt en dit niet krijgt. Hij of zij zoekt erkenning en waardering voor zijn eigen identiteit, of erkenning voor dat hij er mag zijn en/of voor wat hij kan.

Mogelijke interventies op bestaansniveau zijn: acceptatie van ieder teamlid zoals hij is en doet, niet oordelen maar waarderen, rekening

houden met de eigenheid, zelf persoonlijk open zijn, stimuleren van gevoelens in het hier en nu, faalkundig zijn: mild en acceptierend zijn voor falen, teamleden die teveel kritiek of feedback krijgen in bescherming nemen.

Bronnen: Team op Vleugels, Martijn Vroemen en Handboek groepsdynamica, Jan Remmerswaal.