

# Beter presteren in teams

In grote facilitaire organisaties wordt vaak in afdelingen en teams samengewerkt. De ene keer verloopt die samenwerking vlekkeloos, de andere keer gaat het stroef. Wat is het geheim om teams beter te laten presteren?

SABINE VAN DER WIJDEN EN SVEN DEKKER \*

**H**oewel professioneel facility management zich vooral richt op het bedenken, inrichten en uitvoeren van facilitaire processen en systemen zodat het primair proces optimaal kan functioneren, zijn het toch de mensen die het in de praktijk moeten doen. En die mensen maken vaak onderdeel uit van een team, waarbij ze voortdurend met elkaar moeten samenwerken. Die samenwerking verloopt in de praktijk om diverse redenen niet altijd even soepel. Anders gezegd: er ontbreekt nog wel eens een 'vibe'.

Hoe krijgt u de juiste 'vibe' in een team? Voor het antwoord op die vraag is het zaak goed op een aantal punten te letten.

## Samen bereikt iedereen meer

Wat is een team? We omschrijven een team als een groep mensen die door samenwerking een gemeenschappelijk

verschillende individuele belangen. Vooral dit laatste is lastig en wordt gemakkelijk vergeten, maar het is een cruciale voorwaarde om een succesvol team te creëren.

## Teamontwikkeling

Wie van een afstand naar teams kijkt, kan stellen dat de ontwikkeling van een team veel overeenkomsten heeft met de ontwikkeling van de mens. Een mens wordt geboren, en is dan erg afhankelijk van zijn ouders/verzorgers. Vervolgens komt hij op een zeker moment in de pubertijd en vertoont hij opstandig gedrag. Daarna bereikt hij de fase van zelfstandigheid en volwassenheid. Deze periode duurt een flink aantal jaren, waarna een eind aan het leven komt.

Een team maakt eenzelfde proces door. Bij de *startfase* zijn de teamleden afhankelijk van de manager, tijdens de

In de derde fase, de samenwerkfase, levert de samenwerking het meeste rendement op, zowel voor de teamleden als voor het resultaat van het bedrijf/team. Het is dus belangrijk het team gericht naar deze fase te sturen.

## Helder, gemeenschappelijk doel

Belangrijk voor een goede teamprestatie is dat het team een helder, gemeenschappelijk doel voor ogen heeft. In de praktijk blijkt dat doel echter lang niet altijd bij iedereen bekend te zijn. Soms niet bij het management, maar vaak ook niet bij het team zelf. Misschien dat het te logisch klinkt en daarom gemakkelijk wordt overgeslagen. Hoe dan ook, niet alleen het formuleren, maar vooral het beklijven en concreet vormgeven van het doel is essentieel. Als het team weet waar het voor bestaat, kan het daar zijn energie en trots uit halen. Heldere interne communicatie over het doel is dan ook belangrijk.

## Per fase een specifieke aansturing

Voor goed teamfunctioneren is het verder vereist dat de aansturing wordt afgestemd op de fase van teamontwikkeling.

» In de *startfase* is het vooral belangrijk om kaders en structuur te bieden, zodat iedereen weet wat van hem verwacht wordt. Ook is het van belang om bijeenkomsten te organiseren waarin het team elkaar leert kennen en zo afspraken te maken. In deze fase is het goed om afwijkende meningen aan te moedigen. »

## Vertrouwen is de basis voor een effectief presterende facilitaire organisatie

doel nastreeft. Behalve een gemeenschappelijk doel en een gedeelde visie over de aanpak, dienen de verschillende teamleden elkaar aan te vullen. Voor het goed functioneren van een team moeten leden in het team worden opgenomen die, in meerdere of mindere mate, dezelfde individuele belangen hebben. Kortom: het teambelang dient overeen te komen met de

*strijdfase* krijgen de onderlinge relaties in het team vorm en wordt bepaald op welke manier wordt samengewerkt. In de *samenwerkfase* wordt constructief samengewerkt en functioneert het team soepel, effectief en oplossingsgericht, waarna in de *slotfase* (als bijvoorbeeld de teamsamenstelling verandert of een project wordt afgerond) afscheid van elkaar wordt genomen.

## Teampresteren

### Positieve factoren

- » Formuleer een helder, gemeenschappelijk doel
- » Zorg voor een andere aansturing per fase van teamontwikkeling
- » Manage op vertrouwen
- » Creëer mutualisme (win-win)

### Negatieve factoren

- » Waak voor een gesloten bedrijfscultuur
- » Kijk uit voor te veel synchronisatiegedrag
- » Stemmingen van mensen kunnen bereidheid tot samenwerken beïnvloeden

- » In de tweede fase (*strijdfase*) roepen teamleden bij onenigheden en conflicten de hulp van de manager in. In deze fase moet de manager niet steeds zelf 'wijkagent' spelen en de oplossing aanreiken maar een neu-

trale positie ten aanzien van het team innemen en de focus op de teamdoelstellingen houden. Stimuleer de teamleden hun verantwoordelijkheid te nemen en stimuleer het geven van onderlinge feedback.

- » In de derde fase (*samenwerkfase*) helpt het als de manager zich meer richt op de interactie tussen de teamleden, minder op de inhoud. Het team is zelfsturend en lost zelf bepaalde problemen op. Beloon creativiteit en confronteer het team met wat de manager ziet.
- » In de *slotfase* helpt de manager het team door ruimte te geven aan ieders emoties en tegelijkertijd een realistisch beeld te geven van het naderend einde. Om een afscheid ook een echt einde te laten zijn en ruimte te geven aan wat komt is het waardevol om een afscheidsfeest te organiseren.

### Manage op vertrouwen

Een andere belangrijke factor is dat de manager, onafhankelijk van de fase

van teamontwikkeling, bewust en gericht stuurt op vertrouwen. Vertrouwen wordt vaak gezien als iets ontastbaars waar moeilijk op te sturen valt, maar het tegendeel is waar als je het op de volgende manier bekijkt.

In tegenstelling tot wat mensen vaak denken is 'vertrouwen' namelijk:

- » hard, realistisch en meetbaar in factoren als cultuur (de hoeveelheid roddel), HR (het personeelsverloop) en financiële resultaten;
- » een karaktereigenschap en een competentie tegelijkertijd;
- » iets wat je kracht en energie geeft;
- » iets wat kan worden opgebouwd en vernietigd;
- » meetbaar, want het gaat over snelheid en kosten;
- » iets wat kan worden onderwezen en geleerd.

Organisaties waar weinig vertrouwen heerst, zien dat terug in een aantal zaken, zoals het verloop van hun personeel, de brandjes die dagelijks te blus-

»



sen zijn, de conflicten op de werkvloer en vooral de mate waarin roddel en achterklap de cultuur bepalen.

Vertrouwen is de basis voor een effectief presterende facilitaire organisatie, waar mensen elkaar met respect bejegenen en gezamenlijk de doelstellingen nastreven. Als er geen vertrouwen is, kun je als organisatie en als facilitair manager nog zoveel mooie en juiste dingen nastreven, je wordt gewoonweg niet geloofd.

### Mutualisme

Nog een belangrijk punt voor teamfunctioneren betreft mutualisme. Letterlijk staat 'mutualisme' voor de interactie tussen twee organismen, waarbij beide voordeel hebben van de

geleid waardoor een gesloten bedrijfs-cultuur ontstaat. Bij hiërarchisch geleide bedrijven bakenen leidinggevend takenpakketten scherp af. Ze houden niet van eigen initiatief en treden hard op bij gemaakte fouten.

In zo'n gesloten bedrijfs-cultuur ontstaat risicomijdend gedrag. Het gevolg is een verstikkend klimaat en een hoog personeelsverloop. Ieder individu in het team is bezig zijn werkzaamheden veilig te stellen en is uit risicomijdend gedrag niet geneigd om samen te werken.

### Synchroniseren

Een andere belangrijke natuurlijke eigenschap van de mens, die van invloed kan zijn op het functioneren van een

drift, een oerinstinct van de mens waarbij het team op de automatische piloot draait en een zelfbeschermingsmechanisme in stand houdt waardoor het doel van de organisatie uit het oog wordt verloren.

In een goed team moet er ruimte zijn voor individuele leden om hun eigen mening en visie te geven. Altijd maar meedemen in het ritme van het team (dus te veel synchroon gedrag) is – vanuit het perspectief van de organisatie – niet altijd wenselijk.

### Stemmingen

Uit onderzoek is ook gebleken dat de stemming waarin iemand verkeert de mate van samenwerking bepaalt: mensen die in een goede stemming zijn, zijn eerder bereid om anderen te helpen. Geef iemand een kleinigheidje of een complimentje en hij is bereid om meer of eerder hulp aan anderen te geven.

Daarnaast bestaat de hypothese dat helpen een troost is in een nare situatie: mensen die pijn hebben of somber zijn, helpen anderen om zich beter te voelen of hun eigen zwaarmoedigheid te verminderen. Ook mensen die zich schuldig voelen zijn soms behulpzamer, waarschijnlijk om hun schuldgevoel te verlichten.

Kortom, tijdelijke factoren die iemands stemming bepalen, kunnen van grote invloed zijn op de samenwerking in een team. «

## Altijd maar meedemen in het ritme van het team is niet altijd wenselijk

interactie. Dit wordt vaak een 'win-win'-situatie genoemd, maar de term 'mutualisme' staat dichterbij de kern van de persoonlijkheid van de teamleden: het ligt dichterbij het individu terwijl 'win-win' een meer commerciële bijklank heeft.

Door mutualisme in een team te creëren ontstaat een natuurlijke samenwerking. De uitdaging op dit gebied is dat mensen gevoelsmatig dichterbij elkaar komen waardoor ze beter samenwerken. Uitjes waarin men samen iets meemaakt kunnen dit gevoel aanwakkeren c.q. versterken.

Bovenstaande factoren zijn dus belangrijk om als teammanager op te focussen. Het is echter goed te beseffen dat er ook factoren kunnen zijn die het teamfunctioneren kunnen belemmeren. Het zijn factoren die vaak vanuit het menselijk instinct ontstaan. Deze kunnen een negatief effect op het teamresultaat hebben. We noemen er een aantal.

### Gesloten bedrijfs-cultuur

Teamfunctioneren kan belemmerd worden als een organisatie volgens een zeer strak hiërarchisch model wordt

team, is dat we geneigd zijn elkaars gedrag te synchroniseren. Het is een natuurlijke neiging tot spontane orde. Dat gebeurt automatisch. Let maar eens op hoe vaak je onbewust in dezelfde maat loopt als de persoon naast je, of misschien dezelfde ademhaling hebt. Je zou het ook een soort kuddegedrag kunnen noemen, waarbij mensen zich automatisch, volgens een natuurlijk instinct, conformeren aan de groep.

Synchroniseren zoals hier bedoeld, ontstaat vanuit drie reflexen. De eerste is dat individuen zich alleen bewust zijn van de buurman/vrouw die dicht bij hem staat.

De tweede reflex is dat individuen de neiging hebben om in een lijn met elkaar te staan. De derde reflex is dat ze tot elkaar aangetrokken worden, maar wel een kleine vrij constante afstand van elkaar houden.

Op afstand kunnen teams dus harmonisch en soepel functioneren, maar bij nader inzien kan het zo zijn dat teamleden niet vanuit hun eigen kracht functioneren, maar zich laten meesleuren door de *flow* van het team. Het is een soort overlevings-



\* Sabine van der Wijden en Sven Dekker werken samen in een bureau voor huisvestings- en facilitaire vragen, consultancy, interim- en projectmanagement ([www.svenensabine.nl](http://www.svenensabine.nl)).