

Teamen als bekwaamheid

Hoe ontwikkel je dat?

Veel van ons werk voeren we uit in teams. De meeste mensen maken zelfs deel uit van meerdere werkgroepen, communities, netwerken of task forces tegelijk. Met elkaar een goed team vormen en regie pakken op de samenwerking vraagt specifieke kennis en vaardigheden. Aan welke kun je denken? En hoe kunnen we teams en teamleden helpen om die bekwaamheid te ontwikkelen?

Saskia Tjepkema & Annemarie Bleeker

Teams die goed lopen, doen dat lang niet altijd omdat de omstandigheden perfect zijn. Sterker nog, dat zijn ze vaker niet dan wel. Veel teams zijn eigenlijk te groot, hebben te weinig tijd om te overleggen, hebben onduidelijke of zelfs tegenstrijdige doelen, enzovoort... En *toch* functioneren ze. Als een team goede resultaten behaalt en een fijne plek is om te werken, dan is dat vooral omdat de mensen die het team vormen het meeste uit hun samenwerking halen.

Amy Edmondson, hoogleraar op het gebied van leiderschap, bedacht hiervoor het werkwoord *teaming* (2012). Het woord greep ons meteen, omdat het aansluit bij de realiteit van de teams die wij kennen – ook die waar we zelf in werken. Edmondson beschouwt teamen als een werkwoord, een bekwaamheid die je kunt ontwikkelen. Maar hoe doe je dat? In dit artikel verkennen we die vraag.

Teamen

Omdat het zo gewoon is dat mensen in teams werken, lijkt het soms alsof we ervan uitgaan dat iedereen weet hoe dat moet: een productief team zijn waarin je op

een plezierige manier samenwerkt. Dat is wat ons betreft een overschatting. Het is helemaal niet zo vanzelfsprekend om een effectief team te vormen, zijn en blijven. Dit vraagt kennis, (zelf)inzicht en vooral voortdurend bijschakelen.

Door 'teamen' te zien als een werkwoord, een *bekwaamheid* die je zelf en met elkaar kunt ontwikkelen, komt daar het spotlight op te staan. Amy Edmondson benoemt onder meer: het vermogen om ieders kennis in het team te benutten, om dat wat jij doet af te stemmen op wat anderen nodig hebben, om hobbels in de samenwerking te signaleren, bespreekbaar te maken en op te lossen. Mensen hebben daarvoor doorgaans al veel kwaliteiten in huis *en* er is in elke groep ook weer iets te leren, omdat groepen nu eenmaal verschillend zijn. Elke samenwerking, of die nou vast is of tijdelijk, heeft iets anders nodig.

Wat ons betreft staan bij teamen twee zaken centraal: (1) teamlidmaatschap en (2) een aantrekkelijke, effectieve bril voor teamleden om te kijken naar de samenwerking (Bleeker & Tjepkema, 2023).

Omdat je als lezer waarschijnlijk zelf ook lid bent van een of meerdere teams, verdiepen we de concepten hierna op een manier waarbij we je uitnodigen om ze op jezelf toe te passen. Daarna gaan we in op de vraag hoe je teams kunt ondersteunen om hiermee te leren werken.

Elke samenwerking, of die nou vast is of tijdelijk, heeft iets anders nodig

Teamlidmaatschap

Teamlidmaatschap wil niets meer of minder zeggen dan dat ieder teamlid verantwoordelijk is voor:

- (a) zichzelf en zijn eigen belang;
- (b) de teamtaak;
- (c) het groepsproces.

Dat lijkt evident als we het zo schrijven, en dat is het misschien ook. Toch helpt het in onze ervaring om dit expliciet te benoemen. In de praktijk zien we namelijk vaak dat mensen wel aanvoelen dat er iets niet helemaal lekker loopt in hun team, of dat ze ideeën hebben over hoe het beter kan, maar dat ze twijfelen of zij degenen zijn die daar iets mee mogen of kunnen doen.

Het concept van teamlidmaatschap geeft iedereen mandaat om zich met het proces 'te bemoeien'

Het concept van teamlidmaatschap geeft iedereen mandaat om zich met het proces 'te bemoeien'. Door expliciet af te spreken dat ieder teamlid medeverantwoordelijk is voor het reilen en zeilen van het team en voor zichzelf in de groep, komt er creativiteit en energie vrij om met elkaar op de samenwerking te sturen. Niet alleen als er iets mis is, maar ook in de alledaagse interacties.

We kennen allemaal de situatie waarin je vijf minuten voor het einde van een vergadering nog een goed idee krijgt, maar het eigenlijk tijd is om een paar smart afspraken te maken. Als je dan even jouw eigen belang naar achter schuift en je idee voor jezelf houdt zodat de groep goed kan afronden, draag je al bij aan het teamproces.

Of neem het voorbeeld van een interactie in de teamvergadering die het karakter van een 'tenniswedstrijd' aanneemt: twee collega's die in een discussie terechtkomen. Je kunt mee gaan doen, juist wachten tot het overgaat of tot de voorzitter iets doet. Maar je kunt ook een procesopmerking maken over wat je waarneemt en met je collega's onderzoeken wat een goed vervolg is. Dat voelt misschien spannend: je steekt je nek uit en gaat dus een beetje tegen je eigen belang in. Maar het proces en de taak zijn erbij gebaat.

Dit soort alledaagse acties, waarin je je eigen belang, het groepsproces en dat wat de taak nodig heeft tegen elkaar afweegt en je bijdrage bewust daarop afstemt, maakt je een effectief teamlid. Dat is belangrijk, immers: teams zijn niet meer (en niet minder) dan de optelsom van de gedragingen van alle teamleden. Jouw acties in een team bestaan niet *los* van de samen-

werking, ze maken deze *mee*. Hoewel dat soms wel anders kan voelen, bestaat het team niet los van jou. In een wielermetafoor uitgedrukt: je fietst niet *in* het peloton, je *bent* het peloton.

Een bril om te zien wat er speelt

Om je gedrag goed af te stemmen op wat er nodig is in het team, is in de eerste plaats nodig dat je kunt zien wat er gebeurt. Dat klinkt simpel, maar in de praktijk van alledag is het soms lastig. Al is het maar omdat we de gesprekken vaak vooral op inhoud volgen – probeer dan ook maar eens naar het proces te kijken.

Bovendien zijn we zelf meestal onderdeel van de dynamiek die ontstaat. Eerst even stilstaan, uitzoomen en goed kijken wat er gebeurt in een team, *voor* je in actie schiet, helpt om te begrijpen wat er gebeurt – en dat is een belangrijke stapsteen om te bedenken wat precies nodig is. Of dat nou gaat om het afstemmen van je bijdrage op het gesprek (wel of niet die ene vraag stellen, bijvoorbeeld) of om een wat meer uitgebreide reflectie en procesinterventie.

Als teamcoaches hebben we een rugzak vol hulpmiddelen om dit soort analyses te maken. Daar zitten modellen bij die veel ervaring vereisen, of professionele begrippen bevatten waarvan we weten dat een teamlid die zelf niet zo snel zal gebruiken. Maar er zijn ook modellen die voor iedereen snel te hanteren zijn. Bijvoorbeeld de driedeling in:

- harde structuur;
- interactiestructuur;
- dieptestructuur.

Mensen herkennen deze bril direct (bron: Meijer & Mulder, 2015) en hij helpt om je team beter te lezen. We werken elk kijkniveau hieronder verder uit.

Harde structuur

Gedrag volgt structuur... we zien in eerste instantie vaak alleen niet hoe, omdat vooral dat *gedrag* ons opvalt. Als er in je team echter iets gebeurt wat niet productief is, loont het de moeite om wel die check te doen. Is er iets in de werkafspraken, in de agenda van de overleggen, de taakverdeling, de prestatie-afspraken, de beloningsstructuur, de huisvesting of dat invloed heeft op de interactie en samenwerking die ontstaat?

Onze ervaring is dat dit vaker dan verwacht het geval is. Het is dan ook belangrijk dit mee te nemen in je analyse. Misschien komen jullie wel structureel niet toe aan een reflectief gesprek omdat de vergaderingen altijd gestructureerd zijn als een besluit- en informatieproces? Wellicht hebben Jan en Romy wel vaak strijd omdat de werkafspraken niet helder zijn? Of neemt niemand initiatief omdat de teamleider daarvoor opgesteld staat in het organogram?

De harde structuur is eigenlijk alles wat je kunt 'beetpakken' of wat vastligt op papier en in afspraken (of



niet). Je kunt als teamlid niet altijd wat doen aan de harde structuur, maar het is wel behulpzaam om te zien welke invloed deze heeft. En dikwijls kun je er ook invloed op uitoefenen: duidelijker werkafspraken maken, een spreekuur invoeren zodat collega's niet altijd binnenkomen, de opzet van het werkoverleg veranderen, een nieuwe indeling van de kantoortuin maken... Maar dan lopen we op de zaken vooruit. Om goed te zien wat er in het team speelt, zijn ook de andere twee niveaus interessant om te betrekken.

Interactiestructuur

De interactiestructuur noemen we ook wel oppervlaktestructuur, omdat deze direct zichtbaar is als je een team aan het werk ziet: hoe gaan mensen met elkaar om, hoe praten ze onderling? Een behulpzame bril om die interactie te ontleden, vinden we die van *Structural Dynamics*, ofwel SD.

Dit analysekader, ontwikkeld door David Kantor (2012), maakt onder meer onderscheid in de typen 'rollen' die in elk gesprek nodig zijn:

- voorstellen doen, oftewel 'bewegen', zodat het gesprek in beweging komt;
- 'tegenbewegen', oftewel een bezwaar uiten of op een risico wijzen, om een idee bij te sturen, tegen te houden of beter te maken;
- volgen: instemmen of een idee verder uitwerken, zodat iets tot voltooiing kan komen;
- herkaderen: een nieuw perspectief bieden als de bestaande denklijn vastloopt.

In een productief gesprek zijn die rollen slim op elkaar gestapeld, als legostenen die samen een bouwwerk

vormen. Collega's leveren vanuit een constructieve *intentie* op het goede moment de juiste bijdrage (*timing*) en verschillende mensen vervullen verschillende rollen (*flexibiliteit*).

Als een gesprek vastloopt zie je vaak dat een bepaalde rol ontbreekt. Zonder 'volgen' blijft het bijvoorbeeld vaak bij plannen en is onduidelijk wie nu na de vergadering waarmee aan de slag gaat. En zonder 'tegenbewegen' kan een tunnelvisie ontstaan. Of iemand is in een 'role lock' terechtgekomen, waardoor deze persoon alleen nog maar één soort bijdrage levert. Alleen maar voorstellen doen bijvoorbeeld, of alleen maar 'tegenbewegen'. Dat is vaak voor die persoon onprettig én het heeft een negatief effect op de kwaliteit van de interactie.

SD bevat ook een handvat om de 'talen' die mensen spreken te analyseren. Het gaat dan niet alleen over de woorden die je spreekt, maar ook over het geheel van waar je waarde aan hecht en waar je op let in een gesprek. Dat klinkt vervolgens door in de vragen die je stelt, de voorstellen die je doet en de opmerkingen die je wel of niet maakt.

Kantor onderscheidt:

- *relatietaal*: gericht op de mensen en hun onderlinge relaties en betrokkenheid. Bijvoorbeeld: Hoe zit iedereen erbij? Of: Vergeten we geen doelgroep hier?
- *actietaal*: gericht op concrete afspraken en plannen. Zoals: Wat gaan we doen? Wanneer willen we klaar zijn? Of: Hoe verdelen we de taken?
- *betekenistaal*: gericht op het waarom en de context. Dit klinkt door in vragen als: Waarom doen we dit? Of: Hoe haakt dit aan op initiatief X?

Als mensen niet dezelfde taal spreken, praten ze soms letterlijk langs elkaar heen. En als je als team een taal gebruikt die voor een bepaald overleg of taak niet de meest handige is, kun je ook in de knoop raken.

Omgekeerd: als je elkaar verstaat en naar de juiste taal op het juiste moment weet te schakelen, ontstaat flow. In de uitnodiging en toelichting van een agendapunt is betekenistaal behulpzaam; in de check-in of bij de lief-en-leed is relatietaal nodig; bij het afhechten van een agendapunt juist actietaal. In gesprekken die soepel lopen bewegen mensen met elkaar mee en hebben alle talen een plek.

Dieptestructuur

De dieptestructuur of onderstroom, is ook belangrijk om naar te kijken. Wat wordt er niet gezegd, soms zelfs niet gezien, maar heeft wel invloed op het functioneren van het team? Het gaat hier over onderlinge behoeften, verwachtingen en aannames over samenwerking die, met name als ze verschillen, behoorlijk veel invloed kunnen hebben. Het zet de relaties op spanning en kan emoties en stress veroorzaken of juist zorgen voor flow en energie.

Voor veel teamleden is de onderstroom spannend en een beetje een *black box*. Waar moet je naar kijken? Soms zijn mensen er zelfs een beetje angstig voor: wat als ik iets aanraak in die onderstroom en het wordt onbeheersbaar? Een concrete bril en taal om te kijken, die aansluit bij wat een teamlid zelf zou kunnen en willen inzetten, is ook hier heel belangrijk. Want het loont wel om even je hoofd ‘onder de waterlijn’ te steken.

Teamcoach Martijn Vroemen (2017) maakt bijvoorbeeld een mooi overzicht van de interpersoonlijke behoeften die mensen hebben in teams. Hij onderscheidt er vier:

- erbij horen (*inclusie*);
- meebeslissen en *invloed* hebben;
- elkaar kennen en gekend worden (*intimiteit*);
- *inspiratie* opdoen bij elkaar.

Op die behoeften kunnen mensen overeenkomen, maar ook behoorlijk verschillen. En dat kan tot spanningen leiden. Iemand met een lage behoefte aan ‘elkaar kennen’ kan erg opzien tegen ideeën als lief- en leedronddjes in de vergadering of allemaal een kleuren-test doen, terwijl een andere collega daar juist erg warm voor loopt. En iemand met een hoge behoefte aan meebeslissen kan echt iets missen in de manier waarop besluiten in het team worden genomen, terwijl een ander daar helemaal geen last van heeft.

Taal hebben om het over dit soort (impliciete) verwachtingen en behoeften te hebben, stelt teamleden in staat om bij zichzelf hun onbewuste voorkeuren en allergieën te onderzoeken, en te ontdekken waar die eventueel op spanning staan met die van anderen of met de taak van het team. Dat begrip alleen helpt al. Het voorkomt dat spanning te snel persoonlijk wordt.

‘Irene is zo ongrijpbaar’ wordt dan: ‘Wij hebben een verschillende wens als het gaat om wat je als collega’s wel of niet van elkaar weet’.

Dat inzicht kan bovendien een springplank zijn om samen te kijken: Voor welke aanpak kiezen we? Hoe gaan we zo goed mogelijk om met de verschillen die in de groep leven? Wat past bij de taak die we te doen hebben?

Soms is het als team goed om *echt* even de teamleider de regie te laten nemen. Terwijl andere momenten of situaties juist vragen om overleg en samen sturen... En iemand voor wie het delen van persoonlijke verhalen niet zo nodig hoeft kan vaak, als dit expliciet gemaakt wordt, ook wel zien waarom het functioneel is voor de samenwerking om daar op de heidag wel een beetje ruimte voor te maken.

Een analyse, en dan?

Het kunnen lezen van teamsituaties door op deze drie niveaus te kijken naar wat er gebeurt, helpt teamleden, is onze ervaring. Ze zien scherper wat er (niet) plaatsvindt en kunnen daar hun eigen gedrag op afstemmen door te kijken naar ‘wat heeft deze situatie nu nodig’ in plaats van ‘wat wil ik nu doen?’ Bijvoorbeeld door een vraag te stellen of een opmerking te plaatsen die behulpzaam is voor het gesprek.

De anderen hoeven er niet eens wat van te merken, maar je vervult daarmee je rol als teamlid op een effectieve manier. Ook het bespreken van knelpunten in de samenwerking wordt laagdrempeliger omdat je er (gemeenschappelijke) woorden voor hebt.

‘We maken nooit wat af’ wordt bijvoorbeeld: ‘In onze gesprekken komen wel veel voorstellen op tafel (we ‘bewegen’ veel), maar het ‘volgen’ daarvan komt minder voor, daardoor blijven we vaak hangen in de ideeënfase.’ Of: ‘Kees is wel echt de negatieveling in het team, hij heeft altijd een kritische vraag’ wordt bijvoorbeeld: ‘De enige die af en toe een tegenbeweging maakt is Kees, de rest van ons doet dat minder. Hoe gaan we daar eigenlijk in ons team mee om?’

Zo’n ‘schuldvrije’ omschrijving maakt het makkelijker voor het team om erop aan te haken en te kijken wat nodig is om wel ruimte te maken voor het ‘volgen’ van ideeën.

Als de kijkniveaus en de concepten van rollen, talen en interpersoonlijke behoeften met het hele team gedeeld zijn, bieden deze bovendien een kader en taal om eventueel *samen* de interactie en samenwerking te analyseren en te kijken waar en hoe het beter kan. Bijvoorbeeld door als team voorbeelden te analyseren van ‘het team op een goede dag’ en ‘het team op een slechte dag’. Vervolgens kun je kijken naar wat je wilt doen om meer ‘goeie dagen’ te krijgen – waarbij als spelregel geldt dat je op het hoogst mogelijke niveau inzet.

Een team van hoogleraren dat we laatst ondersteunden omdat er sprake was van gebrek aan vertrouwen en spanningen in het team (dieptestructuur), sprak bijvoorbeeld na de gedeelde analyse de wens uit om meer naar elkaar te luisteren, elkaar meer op te zoeken en meer op elkaar voort te bouwen. Ze namen zich een aantal gedragingen voor op gespreksniveau (interactie-structuur), maar besloten ook om een gezamenlijk onderzoeksvoorstel in te dienen, de agenda van de strategische overleggen aan te passen zodat dit minder een operationeel 'rondje langs de velden'-overleg zou worden, en een tafel aan te schaffen voor in de koffiehoeke, zodat spontane interactie makkelijker zou worden (allemaal harde structuringrepen).

Hoe leer je dit?

Beschikken over een bril om je samenwerking te analyseren en eventueel ook bespreekbaar te maken op een 'ontschuldiggende' manier, die ideeën oproept voor wat je kunt doen, is dus een belangrijke bekwaamheid om effectief te kunnen teamen. Maar hoe ontwikkel je die bril? Wij kennen twee aanvliegroutes.

Een workshop

De eerste is het aanbieden van een losse workshop, waarin je mensen de kaders aanreikt waarmee ze op de drie niveaus leren kijken. Een opzet die wij bij groepen 'losse' deelnemers (die samen geen team vormen) graag gebruiken is er een waarbij we deelnemers vragen om een team in gedachten te nemen waar ze die dag mee aan de slag willen. Er is dus een concrete wens om iets aan te pakken of te onderzoeken in *die* specifieke samenwerking.

Vervolgens bouwen we met verschillende oefeningen de bril op. Zo laten we deelnemers oefenen met het analyseren van de harde structuur, de interactie-structuur en ten slotte de dieptestructuur in het team.

En we laten ze oefenen met zelfreflectie. Elke keer vragen we mensen namelijk ook om de bril op zichzelf toe te passen: Wat is jouw favoriete 'taal'? En waar zit je allergie? Zo leren ze niet alleen het team beter lezen, maar ook zichzelf. Die zelfkennis helpt om een effectiever teamlid te zijn.

Daarbij vragen we heel bewust niet alleen naar momenten waarop het niet lekker loopt in het team, we vragen juist ook naar de mooie voorbeelden. Daar moeten mensen vaak wat meer over nadenken, maar het blijken altijd situaties waar veel informatie uitkomt: Wat doen we als het goed draait? Of als een bepaald probleem er niet is? En waar komt dat door? Dat maakt mensen ook enthousiast voor hun team.

Aan het eind vragen we iedereen om de balans op te maken: Wat *zie* je nu in je team? En wat verdient wat jou betreft aandacht? Waar wil je meer van? Welke patronen zou je juist willen doorbreken? Wat zijn sleutelmomenten om iets mee te doen?



We vragen mensen als het ware een foto te maken van hun team – waar ze zelf ook op staan! Daarna kijken we op welke manier iemand zelf een andere rol wil pakken in gesprekken, of de analyse wil delen met het eigen team. (Of misschien zelfs met het team samen een analyse wil maken?) Vaak is het voor mensen een eyeopener dat er al veel mogelijk is op het niveau van de harde structuur en de interactie; dat is ook waar ze meestal mee willen beginnen.

Bij een workshop voor groepen die in het dagelijkse werk samen een team vormen, helpt het in onze ervaring om het accent wat meer te leggen op het reflecteren – met behulp van de brillen – op eigen voorkeuren en op patronen die mensen in de praktijk in het eigen team zien gebeuren. De bijeenkomst dient dan tegelijk ook als een platform om de eigen praktijk te analyseren en bespreekbaar te maken. Zeker als je als teamcoach aan een team verbonden bent, kan dit heel productief zijn. Je kunt immers daarna de draad oppakken in de praktijk van de procesbegeleiding.

In het moment

We reiken de brillen ook wel eens ter plekke aan, als we merken dat een team vastloopt in een bepaald patroon. Zeker de rollen en talen van SD zijn intuïtief en snel te begrijpen voor teamleden. Ze helpen mensen vrij snel om, bijvoorbeeld tijdens een 'process check', te zien en benoemen wat er in de interactie gebeurt en het is geen grote stap om daarna te oefenen met ander gedrag.

We pasten dit onlangs toe in een vrij grote groep van 20 leidinggevenden (van bestuur tot afdelings-

hoofden) van een middelgrote organisatie. We hadden de talen en rollen in een eerdere sessie in time-outs besproken, met de uitnodiging om daarna goed te kijken naar het gesprek en je gedrag daarop af te stemmen.

In de eerste bijeenkomst voelde dat nog wat onwennig. De groep had geconcludeerd dat ze met name bij presentaties van collega's wel heel veel 'tegenbewegingen' lieten horen, maar dat er bijvoorbeeld weinig mensen 'volgden'. Met als gevolg dat collega's hun presentatie soms niet afkregen, of dat niet helder werd waar ze aan het eind stonden. Nadat de groep dit ontdekte, ging de eerstvolgende presentatie heel anders. Mensen schreven de tegenwerpingen en kritische vragen die bij hen opkwamen voor zichzelf op en wogen af: is het belangrijk deze nu te stellen of kan ik beter even wachten? Daardoor ontstond meer rust in de presentatie en een scherpere nabespreking. Het voelde een beetje onwennig en gekunsteld, maar het was goed om er op die manier mee te oefenen en te zien wat het effect is als je je bijdrage niet alleen afstemt op wat er in je opkomt, maar ook expliciet op wat nodig is voor een goed groepsgesprek.

Door de keren daarna tijdens de werkoverleggen expliciet ruimte te maken voor *process checks*, waarin de deelnemers in tweetallen konden reflecteren op de vragen 'welk gedrag laten we nu zien, hoe effectief is het en heeft het proces nog iets anders nodig?', kregen de deelnemers ter plekke ideeën voor wat ze konden doen om het gesprek vooruit te helpen. Het fijne hiervan is dat er niet per se iets 'mis' hoeft te gaan. Mensen kunnen tijdens zo'n time-out ook ideeën opdoen voor hoe het gesprek verder kan worden verrijkt.

Een voorbeeld. Tijdens een vergadering waarin net een stevig, maar goed gesprek was gevoerd over de te lopen koers en de tijdlijn voor een aantal vernieuwingsplannen, vroegen we deelnemers even in tweetallen te reflecteren: hoe ging dit, wat was jouw inbreng, heeft het gesprek nog iets nodig? Toen we weer begonnen nam een afdelingshoofd het woord. Ze richtte zich tot een van de kartrekkers en vroeg: 'We hebben net heldere afspraken gemaakt over de rol die jij pakt en de tijdlijn. Ik vraag me nog wel af: hoe *is* dat voor jou? Zie je het zitten? Heb je nog hulp nodig?'

Ze maakte expliciet ruimte voor relatietaal, waar het gesprek daarvoor vooral in actietaal gevoerd was. En haar vraag was raak: het bleek goed ook dit onderdeel nog te bespreken. Waarna het voor iedereen meer 'af' en verankerd voelde. Een mooi moment, omdat relatietaal in dit team wel bij de koffieautomaat werd gesproken, maar in de vergaderingen nog weinig plek had; daar was de inhoud dominant. Door met elkaar even te zien (en te voelen) wat zo'n vraag kan toevoegen, ontstond er direct meer openheid die ook in de toekomst de gesprekken kan verrijken.

Hiermee aan de slag?

Het benoemen van het fenomeen 'teamlidmaatschap' en het aanreiken van een bril om er op meerdere niveaus naar te kijken, helpt om concrete invloed te nemen op het team waarin je werkt, is onze ervaring.

Mensen zien en voelen veel, maar er is soms handelingsverlegenheid om daar ook iets mee te doen. (Is dit mijn rol?) Of het ontbreekt nog aan taal of kaders om de samenwerking te bespreken of een bijdrage heel gericht vorm te geven. Het aanreiken van de besproken concepten helpt om die handelingsverlegenheid te doorbreken. Mensen gaan actief aan de slag en mobiliseren *en* ontwikkelen daarmee hun eigen vaardigheid in *teams*. We zien hoe dit bijdraagt aan teameffectiviteit en werkgeluk.

Hopelijk biedt dit artikel een uitnodiging om dit ook in je eigen praktijk te doen. Op je eigen manier. Want voor ons werkt de kapstok van SD, omdat we daar goed in thuis zijn. Maar er zijn vast nog wel andere insteken te bedenken die hetzelfde effect hebben, namelijk: dat mensen hun eigen team – en zichzelf – beter kunnen lezen en daardoor zien hoe ze meer van hun samenwerking kunnen maken en daar ook in willen stappen met elkaar. ●

Literatuur

- Bleeker, A. & S. Tjepkema (2023). *Ik team, wij teams: maak het beste van je samenwerking*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Edmondson, A. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Kantor, D. (2012). *Reading the Room: Group Dynamics for Coaches and Leaders*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Meijer, R. & L. Mulder (2015). *De hei op! Een groepsdynamische aanpak voor teamontwikkeling*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Vroemen, M. (2017). *Handboek teamcoaching: helpen zonder bemoeizucht*. Amsterdam: Boom uitgevers.



Dr. Saskia Tjepkema is adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company waar ze individuen, teams en organisaties helpt bij ontwikkelvragen.
E-mail: stjepkema@kessels-smit.com



Annemarie Bleeker, MSc. is adviseur organisatie- en teamontwikkeling en oprichter van het platform 'conversation workouts' waar iedereen kan leren hoe je teaminteractie kunt verbeteren.
E-mail: annemarie@abcoachingconsultancy.com

Beiden hebben ruim 20 jaar ervaring als teamlid. Annemarie in grote (internationale) organisaties, Saskia in de advies-, onderwijs- en onderzoeksweld.