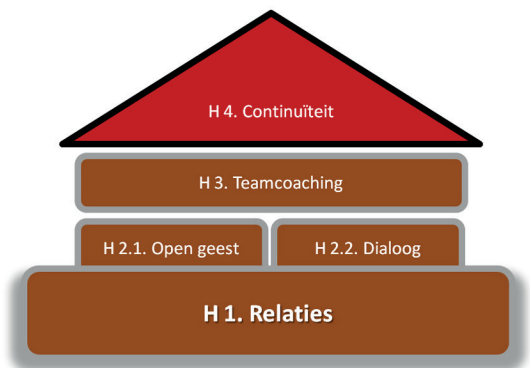

HOOFDSTUK 1

DE HEFBOOM: RELATIES



VOOR DE BEELDVORMING

Veel teamvormingsprocessen richten zich vooral op bewustwordings-, samenwerkings- en teambuildingsmethodes. Deze zijn meestal gevormd in de gedachte van iemand die geen lid is van het betreffende team, meestal een ‘externe’ *facilitator* – de consultant, coach of dialoogbegeleider.

De overtuiging achter mijn aanpak is wezenlijk anders. Ik denk dat teamleden zélf in de meeste gevallen wel over genoeg kwaliteiten, ideeën, vaardigheden en kennis beschikken om hun eigen teamvorming en vitalisering of duurzaamheid van hun verantwoordelijkheidsgebied aan te gaan. Deze leden kunnen echter door *onbesproken, meer gevoelige* problemen (angsten, zorgen, klachten) op de vlakken *relatie, processen en inhoud* niet in staat zijn hun mening te openen en te delen om *outside-the-box* tot synergie te komen. Deze blokkade is verbeeld in de Engelse metafoor: *The Elephant(s) in the Room*. Iedereen *weet* dat de olifant in de kamer staat, maar niemand *durft* het te benoemen (zie Fig. 1.1).

De teamleden durven de confrontatie over deze onderwerpen niet aan te gaan en zo blijven ze onderhuids hangen. Dit draagt bij aan de verslechtering van de onderlinge relatie: de teambinding. In de ijsberg-analogie wordt duidelijk dat de *relatie* de *hefboom* is voor de effectiviteit van de *processen en inhoud*. De metafoor van de ijsberg maakt niet alleen helder wat zichtbaar en onzichtbaar is (zegge respectievelijk 15/85%), maar kan volgens kenners ook tegen een storm in varen. Dit zegt alles over de hefboom die er is door de kracht van de zeestroom, ofwel de *onderstroom*: de relaties (zie Fig. 1.2).

De rol van de leider van het team – vanaf nu het *teamhoofd* – is eveneens van grote invloed op de hefboom *relatie*. Wanneer het teamhoofd in de eigen stijl niet in staat is de kwaliteiten die via de teamleden ter beschikking zijn te mobiliseren – door dit bijvoorbeeld bij hen aan te moedigen of uit te nodigen – zal het volledige potentieel van het team niet worden opgeroepen.

In veel gevallen heb ik gezien dat wanneer het teamhoofd gebrek aan effectiviteit constateert van het team (waar deze zelf een fundamentele rol in speelt), deze er onbewust toe neigt nóg meer controle, sturing en manipulatie van processen, structuur en inhoud (*boven water*) toe te passen. Om de effectiviteit van het team te verbeteren zal voor ondersteuning eventueel *extern* een beroep worden gedaan op adviseurs die

op hun beurt geneigd zijn hun oplossingen te bedenken vanuit organisatie structurele en inhoudelijke thema's. Het is mijn overtuiging dat het pas zinvol is na eerst alle issues van relatie (*onder water*) aandacht te hebben gegeven.

Het aanmoedigen tot het gebruik van het volledige potentieel van ieder lid heet wat mij betreft leiding *geven*, niet *managen*. Ook wel het vermogen *eenheid van geest* en *eenheid van inspanning* te realiseren. Ik hecht derhalve als teamcoach veel waarde aan de bijdrage van het teamhoofd in de faciliterende rol... als *leider*. De rol waarbij de veilige omgeving wordt gecreëerd waar dialoog in plaats van de discussie kan ontstaan en dit duurzaam in te richten. Dat stimuleert het co-creatieve proces, dat men zo graag wenst maar waarvan men geen idee heeft hoe (eenvoudig) dat is op te roepen of er uit kan zien. Ik heb mij hier in essentie laten inspireren door de volgende definities:

- Inspirerend leider: Iemand die mij motiveert om meer te doen dan ik aanvankelijk had verwacht te kunnen doen
 - B.M. Bass, *A New Paradigm of Leadership: an Inquiry into Transformational Leadership*.
 - B.M. Bass en B.J. Avolio, *Full Range Leadership Development*.
- When people stop bringing their problems to you, you stopped leading them
 - O. Harari, *The Leadership Secrets of Collin Powell*

DE METHODE

Voordat ik als dialoogbegeleider met de gewenste teamthematiek aan de slag ga, begin ik met het faciliteren van bewustwording, het ontwikkelen en eventueel herstel van de *relaties* en het bevestigen van de rol van het teamhoofd in de rol van leider. Dit is fase 1 van mijn aanpak die alleen is gericht op de *onderkant van de ijsberg* zoals hierna in fig. 1.3 gevisualiseerd. Het creëert de uitgangsbasis voor zelfredzaamheid en ondersteunt mijn *exit-strategie* ten behoeve van de duurzaamheid van teamontwikkeling. Ik wil mij als teamcoach en dialoogbegeleider onderscheiden door *tijdelijk* als externe nodig te zijn.

De methode die ik hiervoor hanteer is gebaseerd op het trainen, ontwikkelen en faciliteren van de dialoog. Daarvoor hanteer ik een aantal basisparadigma's, die ik als oerwijsheden heb herkend.