

OMGAAN MET VERSCHILLENDE UITDAGINGEN

Wat doen tegenslagen met een **managementteam**?

Rozemarijn Dols

It is our choices that show what we truly are, far more than our abilities.

Joanne Kathleen Rowling

Teamwork is van levensbelang om tegenslagen te overleven en er sterker uit te komen. In dit artikel laten we zien wat een team sterk maakt in tijden van crises, maar ook wat het team belemmert om effectief te zijn. Hoe kun je als team het hoofd koel houden, keuzes maken en uit het dal klimmen?

Zelfs als alles in een organisatie soepel loopt, blijft aandacht voor het functioneren van het managementteam belangrijk en goed samenwerken een must.

Maar wat te doen met een managementteam dat keer op keer voor nieuwe uitdagingen, obstakels, onvoorspelbaarheden en tegenslagen wordt geplaatst? De ene hin-

dernis is nog niet genomen of het volgende probleem dient zich al weer aan. Moet in dat geval het team vooral leden naar voren schuiven die zijn gericht op beheersing en kostenreductie, of juist degenen die risico's durven te nemen en 'out-of-the-box' kunnen denken? Zetten forse uitdagingen de verhoudingen in het team niet juist op scherp en komen de zwakheden niet juist dán genadeloos aan het licht? Wat zegt zo'n confrontatie over de kracht van het team? En hoe te handelen als het wordt geconfronteerd met lastige dilemma's? Twee creativiteitstechnieken helpen om tegenslagen te overwinnen en als team krachtiger te worden.

1. Het maken van moeilijke keuzes (Werkvorm 'Hartstochtelijk kiezen')

Het maken van keuzes of het kiezen uit twee kwaden kan slapeloze nachten veroorzaken. Het zogenoemde 'slimme onbewuste' kan je helpen, maar dat valt helaas moeilijk af te dwingen.

Deze werkvorm 'faciliteert' het gebruik van het onbewuste en ondersteunt het besluitvormingsproces door naast rationele keuzemodellen ook de intuïtie aan te spreken. Het komt er in het kort op neer dat elk team wel een aantal ideeën heeft om een vraagstuk op te lossen, maar het moeilijk vindt om een keuze te maken omdat er offers moeten worden gebracht of harde maatregelen genomen moeten worden. Allereerst worden van elk alternatief de voor- en nadelen genoteerd. Daarna wordt per optie een aansprekend symbool toege-

kend en dit wordt op een flip-over getekend. Het toekennen van de symbolen zet als het ware het onbewuste aan de slag en geeft vanuit de onderstroom van een team duidelijkheid over welk alternatief het best aansluit bij wat het team wil en wat goed is voor de organisatie. Uiteraard kan dan daarna gekeken worden of dit strookt met de eerder gedane sterkte/zwakteanalyse. Deze werkvorm kan nog verder worden uitgediept door andere technieken erbij te betrekken, of door er verschillende perspectieven op los te laten. Denk bijvoorbeeld aan het perspectief van de klant, de medewerkers, de aandeelhouders, et cetera.

Soorten teams/teamleden in relatie tot crises

Crisis, tegenslag	Voordelen	Nadelen	Desastreuze patronen
Blauw team: accent op analyse, informatie en controle.	Goed zicht op de cijfers, de laatste ontwikkelingen en de feiten. Goed in planmatig denken, structuur aanbrengen en probleemoplossing.	Weerstand tegen verandering. Teamleden kunnen niet loslaten en willen alles van tevoren uitdenken en plannen. Kunnen niet improviseren.	Het team durft geen risico te nemen; teamleden durven hun intuïtie niet te volgen en raken verlamd.
Groen team: accent op mensen en harmonie.	Goed oog voor de menselijke maat en binding. Teamleden houden het groepsmoreel hoog, willen niemand buiten de boot laten vallen en helpen elkaar.	Trage besluitvorming door te veel nadruk op consensus, te veel in discussies over principes blijven hangen. Te weinig ruimte voor zakelijke en pragmatische overwegingen.	Geen conflict durven aangaan en geen harde beslissingen durven nemen.
Geel team: accent op creativiteit en innovatie.	Sterk gericht op kansen. Uitstekend in creatief denken en het denken in mogelijkheden. Teamleden kunnen buiten kaders denken en durven risico's te nemen.	Ontkenning van de ernst van de situatie, teamleden blijven koste wat kost positief denken en accepteren de realiteit niet. Men vlucht in dromen en verliest de kritische zin.	Gebrek aan doorzettingsvermogen en discipline; roekeloosheid en individualisme.
Rood team: accent op actie en resultaten halen.	Komt sterk uit de verf in crisissituaties; durft impopulaire maatregelen te nemen. Teamleden kunnen goed prioriteren en nemen snel beslissingen.	Teamleden gunnen zichzelf te weinig tijd om goed na te denken; worden ongedurig en autoritair als er niet direct actie wordt genomen.	Machtstrijd, rivaliteit en onvoldoende bewaken van grenzen.

Welk team redt het wel en welk team niet?

Als je een team analyseert, kom je meestal weinig diversiteit aan rollen tegen. Geen wonder: teamleden hebben immers vaak de neiging nieuwe mensen te selecteren die bij hen passen. 'Het klikt en we zitten snel op een lijn' wordt er dan gezegd. In tijden

van voorspoed is eenzijdigheid van talenten en gedragvoorkeuren al niet zonder risico, omdat men al gauw een collectieve blinde vlek ontwikkelt, maar in tijden van tegenslag kan dit zelfs desastreuus zijn voor het voortbestaan van de organisatie. In een zeer bruikbaar en inzichtgevend model (zie tabel 1) over teamfunctioneren worden verschillende 'kleuren' van teams c.q. teamleden onderscheiden met de daarbij behorende functionele en disfunctionele patronen. Wat betekent elke kleur voor zware tijden?

het bij het in kaart brengen van de feitelijke situatie prettig om 'blauwe kracht' te hebben. Er zullen echter ook momenten zijn waarbij een zeker risico genomen moet worden en waarbij de kwaliteiten van een meer 'geel' getint teamlid goed van pas komen. Moet een teamlid vervangen worden omdat hij of zij niet functioneert of contraproductief gedrag vertoont, dan kan een teamlid met een 'rode' inslag ingezet worden. En teamleden met een 'groene' voorkeur houden het groepsmoreel hoog en zorgen voor een grote onderlinge loyaliteit.

Teamkracht versterken

Een (management)team kan verschillende eenvoudige technieken inzetten om de creativiteit en het probleemoplossend vermogen in het team te versterken. 'Hartstochte-

De conclusie is eenvoudig: alleen een team met een mix aan rollen redt het. Maar zelfs dat is nog geen garantie voor succes. De afzonderlijke teamleden moeten ook van elkaar weten op welk moment welke kleur naar voren geschoven moet worden. Zo is

Hier graag een streamer

lijk kiezen' en 'Topinspiratie' zijn bijvoorbeeld goed te gebruiken in meer reflectieve sessies waarbij zowel het functioneren van een team als het vinden van effectieve oplossingsstrategieën en het maken van keuzes aan de orde komen.

Bronnen

- Rozemarijn Dols en Josine Gouwens, *50 werkvormen voor creatieve sessies. Een schatkist voor bijeenkomsten met resultaat*, Van Duuren Management, 2009.
- Staartjes, Katja, *Topinspiratie*, Uitgeverij Podium, 2008.
- *Touching the void*, regie Kevin Macdonald, 2003.

Rozemarijn Dols is zelfstandig arbeids- en organisatiepsycholoog. Zij is verbonden aan het adviesbureau De Galan Groep (Specialisten in management), waar zij searchactiviteiten en topassessments verricht voor eindverantwoordelijke posities. Daarnaast houdt zij zich bezig met teamontwikkeling, management- en loopbaancoaching.

roosdols@hetnet.nl
www.dols-consult.nl

2. Uit het dal (Bewerking van de Werkvorm 'Topinspiratie')

Deze techniek is geschikt om het groepsmoreel hoog te houden, obstakels te overwinnen en 'eruit te komen'. De werkvorm is ontworpen om figuurlijk gesproken de top te halen, en gebaseerd op een boek van Katja Staartjes waarbij zij haar ervaringen tijdens een klimexpeditie koppelt aan alledaagse situaties binnen bedrijven. Het traject is te vergelijken met een weg die uit het dal voert en die gericht is op overleving.

Het werkt als volgt: het team gaat met elkaar aan de slag in drie bijeenkomsten, die kort na elkaar zijn gepland. Daarbij worden de volgende vragen gesteld:

1. *Doelbepaling*. Waar gaan wij voor? Waar houden we minimaal aan vast? Wat willen we behouden? Wat willen we loslaten? Welke prijs zijn we bereid te betalen? Welke offers willen we brengen en welke risico's zijn we bereid te nemen? Wat zijn onze prioriteiten?
2. *Conditie en commitment*. Hoe groot is onze overlevingsdrang? Zijn we bereid tot het gaatje te gaan? Waar blijven we voor strijden? Hoe ver gaan wij in het behouden van onze diensten/producten? Hoe willen we hieruit komen? Beschikken wij over de juiste competenties, kennis en ervaring? Welke spelregels hanteren we? Welk gedrag vinden wij ontoelaatbaar? Zijn we bereid de consequenties van onze keuzes te aanvaarden?
3. *De expeditie, ofwel het plan van aanpak*. Welke wegen leiden naar het doel? Welke weg heeft de meeste kans van slagen? Welke weg past bij ons? Kan de weg verdeeld worden in overzichtelijke stappen? Wie gaan er mee op expeditie en wie krijgt welke rol?

Het resultaat is een gezamenlijk gedragen en doordacht plan van aanpak. Om sterke betrokkenheid te verkrijgen bij de tweede bijeenkomst (Conditie en commitment), kan de film 'Touching the void' getoond worden. Deze film gaat over een klimexpeditie waarbij één van de klimmers zich redt uit een uitzichtloze situatie. Hij biedt een indringende spiegel, én handreikingen die met enige creativiteit goed vertaald kunnen worden naar de eigen situatie.