

Han Slootweg
Karen Walthuis

Een impressie van een bijzonder teambuildingsproces

WIJ HEBBEN AL EEN BOEK!



Een managementteam bij netbeheerder Enexis heeft behoefte aan teamontwikkeling. Daarnaast wil de leidinggevende een langgekoesterde droom waarmaken: zelf een boek schrijven. Aan de coach de vraag of zij het proces wil begeleiden om deze doelstellingen te realiseren. Maar hoe pak je zoiets aan? Is het gezamenlijk schrijven van een boek eigenlijk wel geschikt voor teambuilding? Hoe ga je om met twee heel verschillende doelstellingen? Krijg je een groep technische managers wel aan het schrijven van fictie? Wat levert een dergelijk proces op? Opdrachtgever en teamlid Han Slootweg en coach Karen Walthuis nemen u stap voor stap mee langs het afgelegde traject. En trek zelf uw conclusies.

Start

Han Slootweg (HS): Ons managementteam had in vrij korte tijd een aantal wijzigingen ondergaan. Na enige tijd in de nieuwe samenstelling te hebben gewerkt, ontstond het idee om 'iets aan teambuilding te doen'. Door hieraan de droom van onze directeur toe te voegen om ooit zelf een boek te schrijven, werd ook aan de breed levende behoefte voldaan om aan een concreet resultaat te werken. Het leek een mooie kans om de belangrijke thema's duurzaamheid en de toekomst van onze energievoorziening bij een breed publiek onder de aandacht te brengen en om jongeren enthousiast te maken voor een carrière in de energiesector. Afgesproken werd dat teambuilding het hoofddoel was; het boek was daartoe het middel.

Karen Walthuis (KW): Met dit verhaal werd ik benaderd door Han en zijn HR-collega. Ik had geen idee of het haalbaar was en zei

dat ook. Het leek mij echter wel een uitdaging om gezamenlijk dit ongewisse avontuur aan te gaan op basis van het contract zoals dat in figuur X is opgenomen.

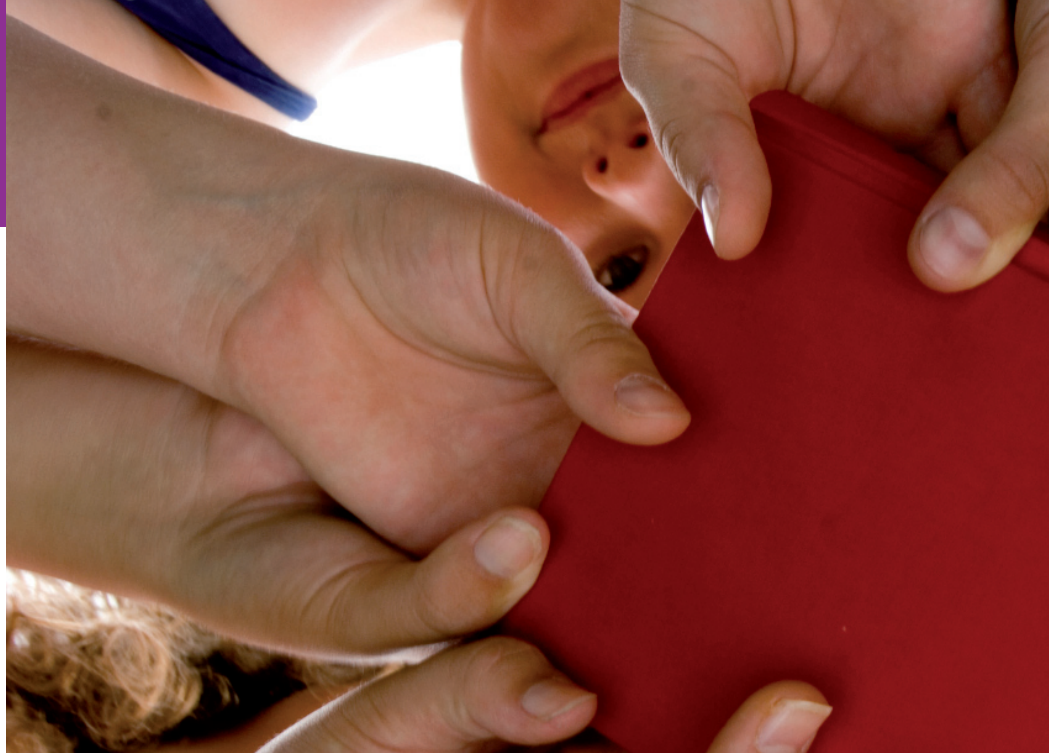
Verwachtingen

HS: We wilden vooral dat de teamleden elkaar beter leerden kennen, maar ook dat het boek gerealiseerd werd. Een boek maken was iets heel anders dan de normale activiteiten van het team. Wij rekenden erop dat er nieuwe kanten (eigenschappen en kwaliteiten) van de teamleden naar voren zouden komen.

Of alle teamleden er vertrouwen in hadden dat het boek er daadwerkelijk zou komen, was mij niet helemaal duidelijk. Toen al vroegen enkele teamleden zich namelijk af of het beoogde, ambitieuze resultaat van een boek schrijven de teambuildingsdoelstelling misschien gaandeweg zou gaan overheersen.

Het contract tussen opdrachtgever en coach	Doelstelling: het vergroten van de effectiviteit van het team Subdoelstellingen: - meer openheid en verbondenheid tussen de teamleden - inzicht krijgen in elkaars talenten - vergroting van het begrip voor elkaars drijfveren, eigenaardigheden, houding, wereldbeeld en communicatiestijl - vaardigheid opdoen in metacommunicatie; het communiceren over de manier waarop teamleden met elkaar communiceren - bewuster worden van de effecten van een ieders houding en manier van communiceren op andere teamleden Werkwijze: - met elkaar een boek maken - tijdens processtops kennis en ervaring opdoen met het bespreken van het proces en van de relationele aspecten van de samenwerking - naar behoefte handvatten en inzichten uitwisselen - oefeningen doen			
Fase Tuckman	Sessie	Kenmerk	Thema's	Interventies/activiteiten
Forming	1	Zoeken en aftasten	Angst voor controleverlies Sturen versus laten Resultaat versus proces	Oefening 'Wisselende contacten' Feedback (handvatten) Doelstellingen bespreken Brainstorm en wandeling
	2	Verzamelen	Ogenschijnlijke consensus (maar geen werkelijke)	Kernkwaliteiten Dierenfeedbackspel
Storming	3	Doel en draagvlak	Meters maken versus herijken van uitgangspunten	Presentaties van verhaaldeel Associëren en fantaseren Discussie over doelstelling Afspraak schrijf-oefening
Norming	4	Openheid	Proces en communicatie	Veel processtops Luisteren, doorvragen en samenvatten (LDS) Feedback uitwisselen Werkafspraken
	5	Begrip	Proces en doel	Procesbespreking Werk afspraken
	6	Empathie	Levenshouding	Training Life Orientations (LIFO); theorie en oefening
Performing	7	Initiatief en verantwoordelijkheid	Boek schrijven	De verschillende verhaallijnen samenbrengen Werkafspraken
	8	Resultaat	Concretiseren	Rode draad van het boek vastleggen Taakverdeling en werkafspraken
	9	Individuele prestaties	Voortgangsbewaking	Oogst bekijken Werkafspraken
	10	Individuele verantwoordelijkheid	Achterblijvende productie Tijdgebrek	Feedback geven Nieuwe werkafspraken
	11	Verdiepte openheid	Persoonlijke belevingen Emoties	Evaluatie totale proces Bespreking van dit artikel Laatste werkafspraken

Figuur X. Proces en thema's



KW: Van hoe het proces precies zou verlopen, kon ik mij nauwelijks een voorstelling maken. Zodoende leek het mij het meest voor de hand liggen dat het een organisch proces werd waarbij ik mij steeds op de behoefte en de ontwikkeling van het team afstemde en daarbij passende werkvormen en interventies koos (zie figuur Y).

Aanpak

KW: Tijdens de eerste bijeenkomst heb ik enkele oefeningen ingezet zodat de

teamleden elkaar nader en anders leerden kennen en om een open, vrije en veilige sfeer te creëren. Daarna heb ik het team op zichzelf teruggeworpen bij het bespreken van de doelstellingen. Ik hoopte daarmee draagvlak te creëren; dat de teamleden zo met elkaar verantwoordelijkheid zouden nemen voor het proces en het resultaat. Meteen ontstond de eerste discussie over de prioriteitstelling tussen de teambuildingsdoelstelling en het boek. Het team heeft die dag zelf voorstellen gedaan en afspraken gemaakt over het boek

- inhoud, doelgroep, thema, en dergelijke - en ook over de teambuilding. Er werd onder andere afgesproken dat de teamleden na iedere bijeenkomst een persoonlijk reflectieverslag zouden schrijven met antwoord op de volgende vier vragen:

- Welke bijdrage heeft deze dag geleverd aan de teambuildingsdoelstelling?
- Wat neem ik mee uit deze dag?
- Geef een beschrijving van het proces van vandaag.

Instrumenten	Effecten
Oefening 'Wisselende contacten' (Opdracht: Achterhaal in 20 minuten met wie je de meest bijzondere overeenkomst hebt.)	Openheid naar elkaar. Ontspannen sfeer en gevoel. Elkaar beter leren kennen.
Brainstormen in subgroepjes	Energie, creativiteit, draagvlak
Luisteren-samenvatten-doorvragen	Meer begrip voor en het begrijpen van elkaar
Dierenfeedbackspel (Opdracht: bedenk met welk dier je jezelf kunt vergelijken en waarom. In subgroepjes raden met onderbouwing wie welk dier is (=feedback geven).	Inzicht in beeld dat anderen van mij hebben. Inzicht in mijzelf en anderen. Materiaal voor (karakters van) het boek.
Kernkwaliteiten	Idem
Life Orientations (LIFO)	Gemeenschappelijke taal. Handvat voor feedback. Meer begrip voor elkaar.
Processtops	Bewustwording eigen beleving van de situatie. Bewustwording beleving anderen. Inzicht in drijfveren en behoeften. Begrip voor elkaar. Goede werksfeer.

Figuur Y. Overzicht instrumenten en hun effect



- Hoe heb ik de dag persoonlijk beleefd?

Het schema met de procesbeschrijving en de thema's van de dag (figuur X) is uit deze reflecties voortgekomen.

HS: In totaal waren er elf bijeenkomsten. Zoals uit figuur X blijkt, zijn de fasen van teamvorming van Tuckman - forming, storming, norming, performing - in het traject herkenbaar. De op de daarvoor geschikte momenten ingezette instrumenten (figuur Y) hebben er sterk toe bijgedragen dat de teamleden elkaar versneld leerden kennen. Deze instrumenten verschaften ook een gemeenschappelijke 'taal' en interpretatiekader om met drijfveren en gedrag bezig te zijn.

Uitdaging

HS: De grootste uitdaging lag voor mij in de spanning tussen het proces en het resultaat, tussen de teambuilding en het boek. Zo heb ik af en toe dingen voor mij gehouden om te voorkomen dat ik met een opmerking over het proces een constructieve discussie over het boek zou verstoren. De teamleden die van tevoren hadden gewaarschuwd dat het ambitieuze resultaat druk zou kunnen leggen op de teambuildingsdoelstelling hebben achteraf misschien een beetje gelijk gekregen.

KW: Voor mij zat de uitdaging vooral in het zoeken naar de juiste balans tussen richting- en ruimte geven. Door ruimte te geven hoopte ik de teamleden te stimuleren hun verantwoordelijkheid te nemen. Ik merkte dat als ik wat nadrukkelijker het voortouw nam, een aantal teamleden erte-

gen inging. Er werd tijdens een pauze ook verteld over een eerdere ervaring met een teamcoach die te eigengereid optrad en bij wie de groep destijds totaal afgehaakt was. Ik heb dus geprobeerd om zoveel mogelijk met de groep mee te bewegen en tegelijkertijd van toegevoegde waarde te zijn door een interventie te doen, een idee te lanceren of een instrument in te zetten om zo het proces vlot te trekken en diepgang te geven.

Onzekerheid

HS: Het team vond het spannend om om te gaan met de onzekerheid die het beoogde resultaat met zich meebracht. Voor het schrijven van een (kinder)boek is geen recept beschikbaar, niemand had het eerder gedaan, en in de uitwerking waren er veel vrijheidsgraden. Een aantal teamleden wilde graag veel duidelijkheid hebben over het te bereiken resultaat; andere wilden juist meer experimenterend aan de slag gaan. Dit verschil in benadering en de onzekerheid over de haalbaarheid van het resultaat, legden de nodige druk op het team. Die druk leidde echter tot betekenisvolle gesprekken; dat droeg bij aan de groei van het team.

KW: Ook dat er geen duidelijk stappenplan klaar lag, gaf sommigen het gevoel geen grip te hebben. Het 'laten gebeuren' en 'gebruikmaken van wat er is en wat zich als vanzelf ontwikkelt' vergt vertrouwen. Teamlid Bram schreef: *Juist wanneer we in een onverwachte situatie terechtkomen en in verlegenheid zijn over het we verder moeten, draagt dit bij aan de teamspirit.*

Tegenvaller

HS: Ik vond dat er tijdens de bijeenkomsten soms weinig verantwoordelijkheid werd genomen door de teamleden. Men was nogal eens afwachtend. Als de coach vroeg om voorstellen voor vervolgstappen of als er actiepunten moesten worden belegd, was de animo soms gering. Daarop spraken wij elkaar niet altijd aan.

KW: Dat is ook mijn waarneming. Vooral op de vierde dag bleek dat de teamleden niet voorbereid en weinig gefocust naar de teambuildingsbijeenkomst kwamen. Aanvankelijk verklaarden zij hun passieve houding met het ongewone karakter van de teambuilding. Nadat we er echter met elkaar over gesproken hadden, bleken de overeenkomsten met de dagelijkse praktijk toch ook wel weer groot. Verder bleef het draagvlak voor het schrijven van het boek een steeds terugkerend onderwerp, ondanks de uitgebreide aandacht hiervoor op de eerste dag.

Teamlid Martijn schreef hierover: *De animo om daadwerkelijk wat te schrijven lijkt beperkt. Dat is opmerkelijk omdat het toch een noodzakelijke activiteit is als we als team een boek willen realiseren.*

Verrassing

HS: Ik vond het verrassend dat sommige collega's over kwaliteiten blijken te beschikken die ik nooit had vermoed en zonder de teambuilding ook niet had leren kennen. Zo bleek een teamlid erg goed in videobewerking en maakte hij heel mooie en grappige filmpjes. Een ander kon onverwacht goed tekenen en weer een ander



5 tips

1. *Behoud het momentum.
Beperk de duur van het traject, van de tijd tussen bijeenkomsten en van de duur per bijeenkomst.*
2. *Laat het resultaat bij het team.
Neem als begeleider niet ook die verantwoordelijkheid op je schouders.*
3. *Creëer een gemeenschappelijke taal.
Reik gedachtegoed aan dat het team een gezamenlijk begrippenkader geeft (hier onder andere LIFO).*
4. *Schakel soepel tussen het teambuildingsproces en het resultaat.
Help het team zo beide doelstellingen te halen.*
5. *Stem continu af op het teamproces en op de individuele teamleden.
Speel in op de beleving en behoeften van het team; houd teamleden open, actief en betrokken.*

bleek over een rijke fantasie te beschikken. Verder ben ik tot de conclusie gekomen dat een kinderboek schrijven moeilijker is dan het lijkt; mijn respect voor de auteurs van dergelijke boeken is sterk gegroeid.

KW: Mij viel op dat de teamleden soms moeite hadden om de verbinding te zien tussen de teambuildingsaspecten en het boek. Zo was tijdens de eerste bijeenkomst besloten dat het een kinderboek met dieren zou worden, en dat die dieren alter ego's van de teamleden zouden worden. Zodoende heb ik de volgende bijeenkomst het dierenfeedbackspel voorgesteld en hebben we met kernkwaliteiten gewerkt. In wezen werkvormen gericht op teambuilding, maar tegelijkertijd voeding voor de karakters van het boek. De teamleden zagen deze verbinding niet direct. Ik heb toen na de vierde bijeenkomst zelf een soort fabeltje geschreven waarin ik mijn observaties van de bijeenkomst heb beschreven via de dieren uit het dierenfeedbackspel.

Opbrengst

HS: Wij hebben meer zicht gekregen op diepere overtuigingen die ons eigen handelen en dat van de andere teamleden bepalen. Dit heeft ons inlevingsvermogen vergroot. (Re)acties van anderen zijn daardoor beter te peilen en te duiden. Wij oordelen wat minder snel, omdat wij de kaders van andere teamleden beter hebben leren kennen. Daardoor kunnen wij zaken beter vanuit hun gezichtspunt bekijken.

KW: Een boeiende ervaring. Het was interessant en bevredigend om steeds in de individuele reflectieverslagen van

de teamleden te lezen wat ze persoonlijk geleerd hadden van de dag. Ik vond het erg mooi om het begrip voor de onderlinge verschillen, zowel in de praktijk als in de verslaglegging, te zien groeien. Bovendien zag ik de teamleden gaandeweg steeds opener en vrijer met elkaar praten en feedback geven.

Met de wijsheid van nu...

HS: Ik zou denk ik niet weer kiezen voor een teambuildingstraject waarbij het concrete resultaat zoveel van de teamleden vraagt. Het schrijven kostte (te) veel energie die ten koste ging van het teambuildingsproces. Momentum en enthousiasme dreigden soms verloren te gaan door de tijd die er tussen de bijeenkomsten zat. Vanwege de volle agenda's werd het namelijk steeds lastiger om iedereen bij elkaar te krijgen. Verder zou ik iets meer verantwoordelijkheid voor de voortgang bij de coach willen leggen. Soms had zij wat directiever mogen optreden. De coach gaf wel eens aan dat ze vond dat wij niet altijd evenveel verantwoordelijkheid namen. Ik deelde die visie, maar vond dat ze in een dergelijk situatie nog flink wat ruimte gaf aan het team. Ze had ons op sommige momenten wat nadrukkelijker mogen aanspreken op onze gezamenlijke verantwoordelijkheid.

KW: Misschien zou ik de opdrachtgever van tevoren iets nadrukkelijker waarschuwen voor de tijd en aandacht die het schrijven van een boek vergt. Of ik mij af en toe wat directiever had moeten opstellen, weet ik niet. Ik heb geprobeerd de teamleden te verleiden om elkaar onderling aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. Dat



was immers een van de doelstellingen van het traject. Nu waren er toch steeds verschillende teamleden die de gelegenheid gebruikten om zich uit te spreken over hun gevoelens en ideeën. Waar ik wel wat meer mijn stempel op zou proberen te drukken is de tijdspanne tussen de verschillende bijeenkomsten, zodat het een wat compacter traject wordt.

Slotopmerking

HS: Het ging niet altijd vanzelf, maar we hebben het volgehouden en het resultaat mag er zijn. Allereerst qua teambuilding, want wij zijn echt naar elkaar toe gegroeid. Maar ook het boek is de moeite waard!

KW: De directeur schreef in zijn eindverslag: *Teambuilden en een boek schrijven zijn beide taaie trajecten, die elkaar wel op het spoor kunnen houden.* Tijdens de allerlaatste bijeenkomst keek het team met voldoening en trots terug op het proces en het resultaat. Eerlijk gezegd heb ik er persoonlijk van genoten. Ik ben het team dan ook zeer dankbaar voor deze ervaring.

Prof. dr. ir. Han Slootweg studeerde Elektrotechniek (TU Delft) en Bedrijfskunde (Open Universiteit Nederland) en promoveerde in de Elektrische Energietechniek. Hij is naast leidinggevende bij Enexis ook deeltijdhoogleraar aan de TU Eindhoven. Han is een actief deelnemer aan en initiator van verandertrajecten. Hij stimuleert zijn medewerkers zich individueel en als team te blijven ontwikkelen.

Drs. Karen Walthuis is psycholoog en heeft ruim tien jaar haar eigen bureau voor coaching, training en procesbegeleiding B&W Communicatie Coaching. Daarnaast geeft zij trainingen aan coaches

en coachende managers onder de naam Yclectika, college voor coaching. In deze trainingen staan de coachingsrelatie en haar eigen model van zes coachhoudingen centraal dat ze in haar eerste boek Wisselende contacten, de ontmaskering van de coachingsrelatie (Scriptum, 2008) heeft beschreven. Afgelopen jaar verscheen haar tweede boek Leven met de handrem eraf, coach jezelf door iedere crisis (2010).

www.yclectika.nl en www.benwcommunicatie.nl.