

Effectief samenwerken in teams

ir. G.Q.J.P. (Goof) van Amelsvoort

ga@2engage.nu

De belangrijkste eigenschappen voor een team om effectief te kunnen functioneren zijn weten waar het voor staat, wat het wil en hoe dat te bereiken. Eenvoudiger is het haast niet te vertellen. Toch kunnen samenwerkingsprocessen in teams zonder direct aanwijsbare oorzaak stagneren en stroef verlopen. Dit geldt ook voor het overleg tussen een team en de teamleider. Hoe komt het dat het soms zo stroef verloopt, dat vergaderingen niet opschieten, dat de teamleider met een verborgen agenda lijkt te werken?

Hardnekkige conflicten en terugkerende stagnaties in de samenwerking

Mocht het zo zijn dat na uitgebreide analyse en diverse ingrepen de samenwerking nog steeds blijft steken, dan is er waarschijnlijk sprake van botsende waardenoriëntaties. Als diepere waarden en wereldbeelden haaks op elkaar staan, komen mensen niet nader tot elkaar. My Motivation Insights is een methode om de waardenpatronen van mensen in beeld te brengen. De profielen verklaren ook in welke volgorde de waarden belangrijk zijn voor iemand.

Paars is de drijfveer die veiligheid en thuis- of familiegevoel zoekt. Rituelen en tradities zijn belangrijk om een hechte groep te vormen. Belangrijke waarden die bij dit systeem horen zijn: tradities, geborgenheid, verbondenheid en familiegevoel. Paars kijkt naar de wereld met de vraag hoe het met de onderlinge binding is gesteld.

De drijfveer van **Rood** gaat over durf, tempo en (daad)kracht. Belangrijke waarden die bij rood horen zijn snelheid, impulsiviteit, respect en bescherming van de familie en de familie eer. Kenmerkend voor de manier van naar de wereld kijken is het eisen van respect.

Overzicht drijfveren

	<i>Streven</i>	<i>Achterliggende motivatie</i>	<i>Kracht</i>
Paars	Emotionele binding	Veiligheid en geborgenheid	Binding stimuleren
Rood	Zelfbehoud	Domein bewaken	Tempo maken
Blauw	Structuur	Zekerheid	Regelen en organiseren
Oranje	Resultaat en voortgang	Erkenning	Uitdaging aangaan
Groen	Gelijkwaardigheid en idealen	Harmonie	Betrokkenheid en communicatie
Geel	Complexiteit snappen	Vrijheid en autonomie	Doordenken en analyseren
Turkoois	Dieper weten	Bezieling, gevoel van eenheid	Verbanden zien en ervaren

Blauw is de drijfveer die zekerheid, orde en duidelijkheid wil creëren. De wet van de sterkste die voor rood geldt, wordt vervangen worden door de wet en de regels die we samen afspreken. Loyaliteit, betrouwbaarheid, zekerheid en plicht zijn de belangrijke waarden van blauw. Organiseren, regelen en structuur aanbrengen de voornaamste handelingen.

Oranje ziet overal kansen om resultaat te boeken en daarmee de eigen positie te verbeteren. Uitdagingen, status, succes en competitie spreken oranje erg aan. Centraal in het kijken naar de wereld voor oranje staat de vraag of er succes geboekt kan worden. Want bij succes kan men zien hoe goed oranje is. Oranje staat voor vooruitgang, resultaten en prestaties.

Groen ziet vooral de waarde in van gelijkwaardigheid. De wereld is een plek waar alle mensen gelijkwaardig zijn en gelijke kansen krijgen. Harmonie, sfeer, gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid heeft groen hoog in het vaandel. Het delen van kennis, kunde en emoties is de belangrijkste bezigheid van groen. Erbij horen en geaccepteerd worden door anderen is de voornaamste focus.

Geel ziet de wereld als een samenstel van complexe systemen en zet zich in om die complexiteit te snappen. Dat levert autonomie en vrijheid op. Complexe zaken echt doorgronden, autonomie, vrijheid en consistentie van ideeën zijn cruciaal voor geel. De belangrijkste waarde

waarmee geel naar de wereld kijkt is die van het mogen hebben van eigen gedachten. Hij bepaalt zelf wat hij ergens van denkt.

Tot slot ziet **turkoois** de wereld als een levend systeem en maakt zich druk om de echt belangrijke dingen. Zingeving, spiritualiteit en bezieling zijn kernwaarden. Het beleeft de compleetheid van het bestaan door het verbinden van het denken, het doen en het ervaren. Turkoois kan snel bijdragen leveren in complexe opdrachten, vertoont geen egoïsme of geldingsdrang, bindt zich niet aan ideologie.

Bijna ieder mens heeft van de zeven waarden wel iets in zich. My Motivation Insights geeft ook aan waar fundamentele tegenstellingen tussen mensen te verwachten zijn. De methode brengt de favoriete drijfveren in beeld, maar maakt ook duidelijk tegen welke drijfveren ze (sterk) ageren.

Steeds meer organisaties maken, voor ze een verandertraject ingaan, een 'waardenaudit'. Veranderingen worden door een waardenaudit beter bespreekbaar en het veranderproces kan soepeler verlopen.

Conflicten en weerstand in veranderprocessen gaan meestal niet over de inhoud van de veranderingen, maar over verschillen in waarden drijfveren. De methodiek van communicatie vanuit waardenoriëntaties en drijfveren wordt ook meer en meer gebruikt om conflicten blijvend op te lossen en teams effectiever te laten samenwerken.

Communicatie

Communicatie is gekoppeld aan waarden. Mensen maken contact op hun hoogste dominante gemeenschappelijke waarden. Eigenlijk logisch: als het klikt tussen mensen gebeurt dat op hun gemeenschappelijke drijfveren en gemeenschappelijke waarden. Bij verschillen in gemeenschappelijke waarden zullen beide partijen meer moeite moeten doen om elkaar aan te voelen en te snappen.

Voorals er grote verschillen bestaan in de dominante waarden tussen groepsleden, of tussen een team en de teamleider, is inzicht in de communicatieregels op basis van drijfveren van grote waarde. Mensen interpreteren communicatie vanuit hun eigen dominante waarden en dat kan tot grote misverstanden leiden.

Zo zal een oranje-gedreven persoon informatie beoordelen op het nut van de informatie om resultaten te bereiken. Een rood-gedreven iemand zal informatie beoordelen op de mate waarin die informatie bedreigend of bevestigend is voor zijn positie. Geel zal informatie beoordelen op de mate waarin nieuwe gegevens consistent zijn met zijn aanwezige inzichten.

Iedere waardenoriëntatie heeft een eigen interpretatie van informatie. Het lijkt of mensen het eens zijn met elkaar, want ze gebruiken dezelfde woorden voor wat ze belangrijk vinden. Zo noemde een nieuwe directeur openheid een belangrijke waarde in de onderlinge omgang. De voorzitter van de OR vatte dat op als een uitnodiging voor een goed gesprek (groene drijfveer), terwijl de bestudeert het gesprek afkapte en slechts wilde weten of de OR achter hem stond of niet (rode drijfveer). Een conflictueuze overlegsituatie die meer dan een jaar geduurd heeft was het gevolg.

Spanningen tussen waarden

Tussen de diverse waarden zit spanning. De kleuren geel, oranje en rood zijn expressieve waarden. Ze worden ook de 'ik'-waarden genoemd, omdat ze allen gedreven worden door het neerzetten van het 'zelf'. Rood doet dat impulsief, oranje tactisch en gericht op resultaat, terwijl voor geel zelfexpressie voorop staat.

De 'wij'-waardenoriëntaties staan hier uiteraard haaks op. Zo offert paars zich op om bij de groep te horen, kan blauw zich opofferen in de verwachting later een beloning te krijgen en wil groen aardig gevonden worden. Hoge scores op paars, blauw, groen en turkoois wijzen erop dat iemand een groepsmens is, die waarschijnlijk moeite heeft met de drijfveren van individualisten.

Een tweede interessante spanning tussen de waarden is de gedrevenheid door avontuur tegenover de gedrevenheid door zekerheid. De kleuren paars, rood, blauw en groen hebben waarden die meer gericht zijn op zekerheid en zijn minder open voor avontuur. Die zekerheid wordt overigens aan verschillende zaken ontleend. Voor paars is zekerheid hetzelfde als veiligheid in de groep, voor rood is dat het bekleden van een belangrijke positie, voor blauw betekent zekerheid orde en het zich houden aan regels. Groen zoekt zekerheid in mensen met dezelfde idealen.

Oranje, geel en turkoois zijn avontuurlijk en staan open voor nieuwe zaken. Voor oranje is dat vaak materieel: wat levert mij dit nieuwe op. Geel is meerde denker die nieuwe

ontwikkelingen wil snappen, terwijl turkoois intuïtief is aangetrokken tot nieuwe ontwikkelingen en avonturen.

Deze voorbeelden geven spanningen aan, die in overleg en werksituaties tot misverstanden en verwijten kunnen leiden. Zo kan een team dat vooral blauw-gedreven is (onder andere orde, regels, zekerheid, wij) geïrriteerd raken van een teamleider die vooral geel-gedreven is (onder andere avontuurlijk, nieuwe ontwikkelingen, onzekerheid zoekend, complexe zaken willen snappen). Hoewel de discussies over jaarplannen en persoonlijke ontwikkelingsplannen gaan is de ondertoon van het gesprek, vertaald in drijfveren: 'wij willen meer zekerheid, orde en structuur' tegenover 'ik wil spanning, avontuur en nieuwe ontwikkelingen oppakken.' De communicatie kan pas effectief worden als beide partijen zich verdiepen in het positieve van elkaars waardensystemen.

Spanningen in het team

Een aantal spanningen komt vaak voor in een team en dan zowel in het eigen team, als in de communicatie met de teamleider.

Zo wil groen individueel maatwerk en op personen toegesneden bejegening, terwijl blauw juist algemene regels wil die voor iedereen gelden. Een ander voorbeeld is oranje, die graag beter wil zijn dan anderen en de eigen doelen boven het sociale stelt, terwijl groen streeft naar gelijkheid en het sociale wil laten prevaleren.

Het is daarom bij samenwerking belangrijk te begrijpen wat voor de andere partij belangrijk is. Iedereen moet zich realiseren dat elk lid van een team en de teamleider elk op hun eigen manier de werkelijkheid kijken. Hoe beter je kunt aansluiten bij de drijfveren van de ander, hoe beter zal de samenwerking verlopen.