



Teamleiders **doen het nooit goed**

AL WORDEN SOMMIGEN OP HANDEN GEDRAGEN

Martijn Vroemen

Dit is het laatste artikel van een vierluik over 'Teams in de jaren 10'. Eerder beschreef ik randvoorwaarden en succesfactoren van teams die slagen. En ik ben ingegaan op de valkuilen waarin je met teams terecht kunt komen. Teamwerk is fantastisch als het lukt, maar het gaat niet altijd vanzelf. En het werk van de teamleider is al evenmin kinderspel. Op papier is het een onmogelijke taak, vol dilemma's en tegenstrijdigheden. Toch worden sommige teamleiders door hun mensen op handen gedragen.

Het stuurvacuüm

Er is de laatste jaren veel interesse voor leiderschap in organisaties. Men vindt dat er een 'gebrek' aan is, en niet zelden klinkt de roep om dienend, authentiek, natuurlijk en vrouwelijk leiderschap. Managers worden afgedaan als regelaars, mensen die 'op de winkel passen'. De man of vrouw met visie daarentegen, dat is de leider. Toen teamwerk een hit werd in de jaren negentig van de vorige eeuw, was dat meestal in combinatie met het thema 'zelfsturing'. Er ontstond een ideaalbeeld van het team dat geen leider nodig had. Deze opvattingen kom je nog steeds tegen, al is men vaak wel teruggekomen van de leiderloze teams. Het werkte eenvoudigweg niet. Niet in de context van de gangbare organisatie, die nog steeds piramidaal is opgebouwd en waar individuen worden beloond (zelfs 'afgerekend'), niet het collectief. Zolang een team functioneert in een context van moeten presteren, van zich moeten verantwoorden en van stevige concurrentie is het

doorgaans gebaat met structuur, aansturing en beoordeling. Leiders zijn daarvoor de aangewezen personen. Geen team kan zonder drie belangrijke ingrediënten: coördinatie, inspiratie en zorg. Dit kan uiteraard door alle teamleden worden geleverd, in dat geval is er misschien niet één leider, maar wel *leiderschap*.

In de praktijk kom ik meer teams tegen die klagen over een tekort, dan over een teveel aan leiderschap. Want hoewel het enthousiasme over zelfsturing flink is getemperd, hebben veel organisaties de laatste pakweg twintig jaar flink gesneden in hun management. Er is onophoudelijk gedelegeerd, empowered en taakvolwassen gemaakt. Directe aansturing was vies en verdacht, en iedereen is wel een keer op cursus geweest om meer verantwoordelijkheid te kunnen dragen, de eigen ontwikkeling ter hand te nemen of vergeten talenten te herontdekken. De managers die overbleven, leerden intussen *coachen*. Toch lijkt de taakvolwassenheid minder hard gegroeid dan

Een goede teamleider maakt zichzelf overbodig, en is daarmee onmisbaar

dat sturing is afgebroken. Het resultaat is wat ik een stuurvacuüm noem. Iedereen is professionaal, niemand laat zich nog wat zeggen. Maar 'iedereen' klaagt ook dat er geen afspraken worden nagekomen en dat de boel niet vooruit te branden is.

Leiderschap nodig?

Er zijn twee factoren die bepalen of een team een leider 'nodig' heeft. De taakvolwassenheid noemde ik al. En er is de mate van vrijblijvendheid. Hoe minder het uitmaakt wat een team produceert, hoe meer je het op z'n beloop kunt laten. Je kunt zeggen dat er een

glijdende schaal van leiderschapsbehoefte is. Met aan de ene kant het team dat autonoom is, en aan de andere kant het klassieke baas-je. Wat gebeurt er in een taakgerichte groep zonder leider? Na verloop van tijd zullen teamleden behoefte krijgen aan iemand die een oordeel velt, iemand die een compliment geeft, die de communicatie naar buiten toe verzorgt, die kan bemiddelen bij conflicten, die durft te zeggen wat anderen niet zeggen, die structuur aanbrengt in de vergadering. Kortom, aan leiderschap. Meestal krijgt een groep zonder leider uiteindelijk last van apathie of chaos. *Apathie* ontstaat als er niemand is die als katalysator optreedt, die richting geeft. De groep verliest energie, vaak met gevoelens van machteloosheid, zinloosheid en frustratie. *Chaos* krijg je als er wel veel energie is, maar geen focus. Er is niemand die de inspanningen op één punt richt. De groepsleden werken langs elkaar heen of zelfs tegen elkaar. Dit laatste wordt nog erger als meerdere teamleden in het 'machtsvacuüm' springen en elkaar gaan beconcurreren.

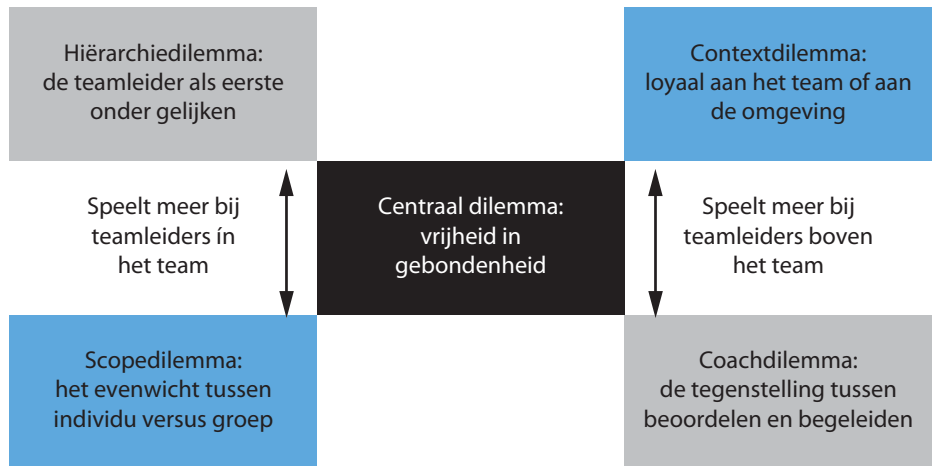
Kortom, een leiderspersoon is vaker wel dan niet handig. Maar, en nu komt het: hij kan het bijna nooit goed doen. Het leiden van een team is ongelofelijk moeilijk. De valkuilen liggen voortdurend op de loer. De een is te strak, de ander te los. Zo wil men richting, dan weer ruimte. Er wordt sowieso veel geklaagd op het werk, maar de teamleider is toch echt de kop van Jut. Echter, de keerzijde is hoopgevend. Als het je lukt om de juiste toon te treffen, de juiste balans te zoeken, dan word je op handen gedragen.

Dilemma's voor teamleiders

Een goede teamleider is een ware evenwichtskunstenaar. Hij ondervindt tegenstellingen

Een team dat geen leiding accepteert doet zichzelf vaak tekort

Dilemma's voor teamleiders



en dilemma's die vragen om subtiele afwegingen.

Dilemma 1: Vrijheid in gebondenheid

Hoeveel speelruimte goed is voor het team hangt sterk van de taak af. Een blindedarmoperatie uitvoeren kent minder vrijheidsgraden dan een personeelsfeest organiseren. Toch zullen ook daar kaders zijn. Een speelveld zonder belijning is leegte, is niks. Maar met teveel kaders ontnem je de spelers creativiteit, initiatief en improvisatievermogen. Veel teamleiders vinden het moeilijk om niet zoveel in te grijpen dat het team afhankelijk wordt, en niet zoveel los te laten dat er chaos ontstaat. De kunst is om behoedzaam te werk te gaan. Te snel alles loslaten brengt het afhankelijke team in verwarring. Mensen die je in het diepe gooit leren niet om te zwemmen. Ze verzuipen. En te snel iets overnemen komt over als een diskwalificatie. Het team gaat dwarsliggen of springt in de houding, al naar gelang de stemming. In het eerste geval ontstaat er strijd. In het tweede geval hebben de teamleden geleerd dat problemen door iemand anders worden opgelost. Dit dilemma komt het meest pijnlijk naar voren in de hopeloze verzuchting van de teamleider: 'Jullie zouden eens wat meer uit jezelf moeten doen!' Een klassieke paradox.

Dilemma 2: Eerste onder gelijken

In het team van onze dromen is de leider een

primus inter pares die niet boven, maar in het team staat. Het is een collega die meewerkt en die, naast een inhoudelijke bijdrage, een leidinggevende rol heeft. Leidinggeven is dan een van de functies die nu eenmaal vervuld moeten worden en niet een bevoorrechte positie. Als het zo werkt is het mooi. In het ideale team accepteert iedereen de rol van de teamleider zonder dat deze zich moet laten voorstaan op zijn speciale positie. Die acceptatie is makkelijker als de teamleider een vakmens is die vuile handen maakt. Maar vakmensen zijn niet altijd de beste leiders. Die acceptatie hoeft niet per se groter te zijn als het iemand is die vanuit de eigen gelederen 'gepromoveerd' wordt. Dan hangt het er maar net vanaf of deze persoon de rol van teamleider wordt gegund. Hetzelfde geldt voor iemand die van buitenaf in het team gedumpt wordt. Acceptatie is altijd een kwestie van verdienen. En van gunnen dus. De teamleden hebben evenzeer de verantwoordelijkheid om de leider te laten leiden. Een team dat geen leiding accepteert, doet zichzelf vaak tekort.

Dilemma 3: Individu versus groep

In elk samenwerkingsproces is er voortdurend de afweging tussen de belangen van het individu en het groepsbelang. De leden van het team hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid, maar elk teamlid levert een individuele bijdrage. Een goede teamleider helpt het evenwicht hiertussen te vinden.

Soms betekent dit dat er bemiddeld moet worden in conflicten. Waar gehakt wordt vallen spaanders. Het is prachtig als het team zelfreinigend vermogen bezit. Zo niet, dan is de teamleider de aangewezen persoon om te helpen.

Er zit in dit dilemma een geniepig addertje onder het gras. In teams waar productie per persoon wordt gemeten, is het gewoon om iedereen met dezelfde maatstaven te beoordelen. Eigenlijk is dat niet terecht. Het is veel waardiger om per persoon te kijken wat iemand moet, kan en wil bijdragen en daar (aan)gepaste afspraken over te maken. Dat geeft vaak scheve ogen. De teamleider kan eraan bijdragen dat de teamleden deze individuele verschillen begrijpen, of minstens verdragen.

Dilemma 4: Team of omgeving

De meeste teams werken in een wijdere context. Veel teamleiders voelen dat er aan twee kanten aan ze wordt getrokken. Naar binnen en naar buiten. De verleiding is groot om het grotere geheel te dienen en het team te vergeten. Een beetje team pikt dat niet. Die wil voelen dat de teamleider 'hun' teamleider is en hun belangen verdedigt. Toch zijn er situaties waarin de teamleider het belang van de totale organisatie moet laten voorgaan boven het teambelang. Dan valt er wel iets uit te leggen aan het team, anders is het vertrouwen snel geschonden.

Omgekeerd is het niet slim om je als team in jezelf op te sluiten. Vooral als het team succesvol is, kan dit al gauw leiden tot groepsdenken: eenvoudig gezegd is dat het uitschakelen van het kritisch vermogen en daardoor domme beslissingen nemen.

Dilemma 5: Beoordelen of begeleiden

In veel teams is de teamleider iemand die ook de teamleden beoordeelt. Met name dit punt is riskant bij het 'ontwerpen' van teamstructuren. Het is als teamleider dan niet altijd makkelijk je teamleden te coachen. Want een coachrelatie is gebaseerd op vertrouwen, openheid en veiligheid. Ik heb voorbeelden gezien van teamleiders die hun bovengeschiedte positie perfect wisten te combineren met een nevensgeschiedte om-

gangsvorm. Maar makkelijk is dat niet.

Niet alleen teamleden kunnen last hebben van conflicterende belangen in de relatie met hun teamleider. Ook teamleiders zelf kunnen er slecht van slapen. Vooral als je met iemand een vertrouwensband hebt opgebouwd is het niet leuk om zo iemand een negatieve beoordeling te geven. Ik kan me van harte voorstellen dat je als teamleider probeert zo'n pijnlijke situatie te vermijden. Het resultaat kan zijn dat teamleden (te) lang niet horen hoe erover ze gedacht wordt.

Profiel van de teamleider: supermens?

Ik denk dat van alle functies die we in teams aantreffen die van de teamleider het lastigste is. Het is de leider die eigenlijk geen leider mag zijn, die van overheersing beticht wordt zodra hij merkbaar leiding geeft, en die tot sturen wordt gemaand zodra hij zich op de achtergrond houdt. Als je bedenkt welke competenties de teamleider zou moeten hebben, kom je tot de slotsom dat een goede teamleider een superman of supervrouw is. De lijst van kwaliteiten en talenten lijkt oneindig. Ik denk dat er veel te leren en te ontwikkelen valt, maar je moet het echt 'in' je hebben. En dat is minimaal: *Kunnen omgaan met complexiteit.*

Een succesvolle teamleider kan overzicht bewaren en weet de eindjes aan elkaar te knopen. Zo'n teamleider kan in de materie duiken en heeft aandacht voor details. Maar kan juist óók afstand nemen en door de oog-

Taakvolwassenheid is minder hard gegroeid dan dat sturing is afgebroken, met als resultaat een stuurvacuüm

haren heen het grote geheel blijven zien. Aantrekkelijk zijn voor mensen. Over alle geslaagde teamleiders die ik gezien heb, werd door de teamleden met warmte gesproken. Het is een man of vrouw met wie mensen graag omgaan, van wie men iets wil aanemen, voor wie men iets wil doen of wiens advies op prijs wordt gesteld. Het is iemand die vertrouwen wekt als persoon en – in de meeste gevallen – ook als professional. (Ge)voelsprietten hebben. Het is handig als je je kunt verplaatsen in iemand anders. Een goede teamleider heeft gevoel en snapt het gevoel van anderen. Zowel op individueel niveau als op het niveau van het team. Het kunnen aanvoelen van 'wat er speelt' in de groep is eigenlijk onmisbaar voor elke teamleider.

Martijn@vroemen.org helpt als adviseur, trainer en coach bij vraagstukken over mens- en organisatieontwikkeling. Hij is begeleider van teams die willen opstarten, willen opschudden of die in de problemen zijn geraakt. Tevens verzorgt hij workshops en lezingen over teamwerk. Onlangs verscheen een nieuw boek *Team op vleugels* (Kluwer, 2009).

Zie ook: www.teamopvleugels.nl, waar u de eerder verschenen artikelen uit deze reeks kunt vinden.

Tien tips voor teamleiders

1. Maak een vliegende start als je nieuw bent in je functie.
2. Neem vragen om sturing serieus, maar ga er niet altijd op in.
3. Blijf objectief in conflicten, maar laat ook zien waar je (voor) staat.
4. Betrek iedereen actief in het overleg.
5. Schat elk idee op waarde, veeg niets zomaar van tafel.
6. Je hoeft niet iedereen te mogen, maar het is niet handig dat te laten merken.
7. Beloon grif, ook individuen, maar zorg ervoor dat je niemand 'voortrekt'.
8. De fout het vertrouwen van een teamlid te schenden kun je maar één keer maken.
9. Vragen oproepen is vaak beter dan antwoorden opdringen.
10. Stel je eigen positie af en toe ter discussie, dat kan verlichting geven.