

ARTIKELEN | 2 MEI 2022

JOUW DREAMTEAM – DEEL 2

Auteur: Hans Wichards MSc RO

Beeld: Adobe Stock - Immo Wegmann - Stefan Lehner

Leestijd: 9 min



In deel twee van dit drieluik lees je welke basiselementen nodig zijn om een dreamteam te kunnen worden. In een dreamteam stroomt energie, werken teamleden vanuit teamidentiteit en worden successen gerealiseerd. Samen uit, samen thuis!

In [deel 1 van dit drieluik](#) heb je kunnen lezen dat je persoonlijke verlangen zorgt voor je olympische vuur. Deel twee van dit drieluik gaat over hoe je individuele teamspelers onderdeel laat zijn van het grotere geheel en hoe zij samen een dreamteam kunnen vormen. Als dreamteam is het de kunst om persoonlijke energie te laten samensmelten tot gezamenlijke energie, zodat je deze kunt richten op de juiste taakuitvoering om doelen te realiseren.

AUDIT

MAGAZINE



Wat is een dreamteam?

Een dreamteam is een team in flow. Dit team boekt prestaties, straalt naast plezier ook eenheid uit, gelooft in eigen kunnen en gaat effectief om met prestatiedruk (Yperen, 2021). De teamleden gaan voor elkaar door het vuur. Ze geven elkaar de ruimte om met hun talenten te schitteren en ondersteunen elkaar. Ze gunnen elkaar succes. Kortom, een team in flow mobiliseert energie en richt dit op de uit te voeren taken om de teamdoelen te realiseren.

In een dreamteam heeft elk teamlid een eigen plek. Ieder teamlid wordt als individu gewaardeerd en mag zichzelf zijn. Dit wordt geaccepteerd en gerespecteerd. Ieder teamlid zorgt met de inzet van persoonlijk talent voor waardevermeerdering. De kern is het mobiliseren van teamenergie.

Teamenergie

Teamenergie is de factor van alle energie die teamleden vanuit verlangen inzetten voor het team. Cohen en Bailey (1997) omschrijven een team als volgt: een duidelijk te herkennen groep mensen die in hun taken en/of doelen van elkaar afhankelijk zijn en zich in samenwerking inzetten voor hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheden, waarbij ze hun relaties door en over organisatiegrenzen managen.

Deze definitie beschrijft het zichtbare van het team, maar er blijft een ongeziene cruciale factor onbenoemd. In een team ontstaan omgangsvormen. Schein (2000) omschrijft dit als cultuur: aangeleerde impliciete veronderstellingen waarop mensen hun dagelijkse gedrag baseren.

Een team in flow mobiliseert energie en richt dit op de uit te voeren taken om de

AUDIT

MAGAZINE

teamdoelen te realiseren

Cultuur is de manier waarop het team het met elkaar samendoet en regelt. Hij identificeert hierin drie niveaus:

- artefacten: zichtbare uitingen;
- beleden waarden: strategie, doelstellingen, vertelde rechtvaardigingen;
- onderliggende basisveronderstellingen: overtuigingen, waarden en normen, bron van energie.

Deze drie niveaus zijn van invloed op de teamenergie waarbij de onderliggende basisveronderstellingen cruciaal zijn voor verbinding tussen teamleden.

Purpose werkt als een magneet

Mensen die werken vanuit hun eigen olympische vuur, werken vanuit een betekenisvol verlangen, een purpose. Dit olympische vuur schittert en dit wekt interesse bij anderen. Het werkt magnetiserend en trekt aan én stoot af, omdat mensen de drang wel/niet voelen om bij te dragen aan het grotere doel. Collins (2001) beschrijft dat succesvolle organisaties eerst kiezen voor de juiste mensen en dan pas de koers bepalen. Als je de juiste mensen bij elkaar brengt die dezelfde purpose nastreven, wordt de koers daarna gevonden en afgelegd.



Een purpose is de voedingsbodem voor het contact met en verbindingen tussen de teamleden. Hoe sterker je als team werkt vanuit deze bron van energie, hoe duidelijker de werking van aantrekkingskracht of afstotingskracht is. Daarmee is het direct een van de belangrijkste manieren om doelcongruentie van de teamleden te realiseren en energie te richten.

In de praktijk kun je niet altijd zelf je team samenstellen en 'mag je het ermee doen'. Als je gaat werken vanuit purpose

worden de juiste mensen hiertoe aangetrokken en anderen afgestoten. Er zijn altijd mensen die omwille van andere redenen, bijvoorbeeld financiële of gepercipieerde zekerheid, in het team willen blijven. Hiervoor geldt dat hoe sterker het team vanuit de magneet van purpose gaat werken, hoe groter het groepscollectief gaat sturen op 'in group'- en 'out group'-gedrag. Deze mensen zullen zich na verloop van tijd ontheemd voelen en op zoek gaan naar een nieuwe plaats.

Intrinsieke motivatie leidt tot werkplezier

Als je werkt vanuit je vuur, werk je vanuit intrinsieke motivatie en eigen wil. De intrinsieke motivatie wordt vergroot door autonomie, voldoende competentie om de taak uit te voeren en verbinding met teamgenoten (Deci & Ryan, 2000). Mensen die intrinsieke motivatie integreren met hun persoonlijke waarden en normen ervaren een aantal voordelen: ze ontwikkelen snel nieuw gedrag, ervaren een grotere psychologische gezondheid, hebben een grotere actievere betrokkenheid en beschikken over een drive die ervoor zorgt dat ze willen leren.

**Omarm datgene wat je niet wilt zien of waar je bang voor bent en ervaar rust.
Dan overwin je je angsten en ontstaat ruimte om nieuwe capaciteiten te ontwikkelen**

Persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap van alle teamleden is essentieel om succesvolle teamresultaten te realiseren. Elk team heeft een (in)formele leider nodig. Deze leider heeft een prominente taak in het mobiliseren van energie binnen het dreamteam. De leider:

- inspireert, mobiliseert en verbindt teamgenoten;
- richt energie door teamleden in te zetten waar ze het best presteren;
- zorgt dat teamleden persoonlijk leiderschap nemen;
- is authentiek met sterkten en zwakten en vraagt dit ook van zijn teamleden;
- is de rots in de branding waarop teamleden op kunnen terugvallen.

Afhankelijk van de volwassenheidsfase waarin een team zich bevindt (Tuckman, 1965), past de leider de invulling van zijn functie aan. Niet alle inhoudelijk goede professionals beschikken over deze leiderschapsvaardigheden (Weggeman, 2007). Wel is het noodzakelijk dat alle professionals persoonlijk leiderschap tonen om hun talenten en zwakten te ontwikkelen die passen bij de bijdrage aan het grotere geheel.

Psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid is een van de belangrijkste pilaren voor een dreamteam. Psychologische veiligheid is 'de overtuiging dat de werkomgeving veilig genoeg is om een intermenselijk risico te nemen' (Edmondson, 2004). Als teamleden psychologische veiligheid ervaren kunnen ze zichzelf zijn. Teamleden respecteren en vertrouwen elkaar.

AUDIT

MAGAZINE



Het vergt persoonlijk leiderschap van alle teamleden om deze ruimte en veiligheid te creëren. De leider bepaalt de toon, de ruimte en de setting om psychologische veiligheid te laten groeien. Vanuit deze veiligheid gaan teamleden elkaar vertrouwen wat het fundament voor effectieve samenwerking is (Lencioni, 2002).

Om vertrouwen te ontwikkelen heb je als team openhartigheid en moed nodig. Talenten laten zien is eenvoudiger dan inzicht geven in zwakten. Bij het laatste stelt een teamlid zich kwetsbaar op. Om veiligheid te bestendigen voer je continu de dialoog over de inzet van talent en effectiviteit ervan. Je bespreekt hoe je talenten vergroot en samen zwakten opvangt. Met dit inzicht vul je elkaar aan en word je als team sterker. Hierdoor ontstaat groepsgevoel.

Vertrouwen bouw je samen op door aandacht, tijd en waardering voor elkaar te hebben. Samen bouw je ervaringen en herinneringen op die zorgen voor krachtige verhalen die teruggrijpen op goede en slechte tijden. Als je gezamenlijk slechte tijden overwint ontstaat vertrouwen.

Om vertrouwen te ontwikkelen heb je als team openhartigheid en moed nodig

Teamidentiteit

De teamidentiteit is de uitkomst van individuele en gezamenlijke energieën, gebaseerd op onderliggende groepsnormen en waarden, gericht op het realiseren van de purpose. De teamleden bundelen hun persoonlijke purpose. Hoe sterker de doelcongruentie is, hoe sterker de gemobiliseerde energie. Hiermee verbindt deze energie zich en ontstaat een samensmelting van individuen tot het grotere geheel van 'wij'. Teamidentiteit draagt bij aan de prestatieverbetering van het team.

AUDIT

MAGAZINE

Daarnaast zorgt het ervoor dat 'social loafing' afneemt tijdens het uitvoeren van teamtaken (Ellemers, et al, 2004). Social loafing houdt in dat teamleden zich minder inspannen voor een collectieve taak die ze in een team uitvoeren in vergelijking met wanneer ze dezelfde taak individueel uitvoeren.

Groepsnormen en waarden

Groepsnormen en waarden zijn een belangrijk instrument om individuele teamleden te verbinden met het team. Ze hebben een versterkend effect op de psychologische veiligheid en zijn daarmee de verantwoordelijkheid van zowel de leider als elk individueel teamlid. Ze zijn essentieel voor teamidentiteit.

Het is noodzakelijk om als team normen en waarden vorm te geven, zodat je hiermee richting geeft aan het gedrag dat je als team wilt vertonen. Ze symboliseren de intenties, echtheid, tonen waar je als team voor staat en wat het team belangrijk vindt. Ze leiden tot concreet (on)gewenst gedrag zowel binnen als buiten het team. Ook geven ze richting waarmee beslissingen worden genomen.

Het vraagt moed om jezelf helemaal te geven

Onderdeel worden van een team vraagt individuele moed. Van nature heeft ieder mens het verlangen om onderdeel te zijn van een groep en het verlangen om een autonoom individu te zijn. Mensen willen ergens bij horen, maar willen niet de pijn van afwijzing door een groep voelen. Tevens willen mensen ook gezien worden in een groep en zichzelf niet verliezen als onderdeel van de groep.



Schein (2000) benoemt dat leerangst een belemmering kan vormen voor het ontwikkelen van nieuw gedrag dat past bij het team. Deze leerangst kent psychologische oorzaken, namelijk angst voor:

- tijdelijk verlies van competentie;
- te worden gestraft voor incompetentie;
- verlies van eigen identiteit en groepslidmaatschap.

AUDIT

MAGAZINE

Erbij horen of afgewezen worden ligt gevoelig. Zeker aangezien je pas echt kunt bijdragen aan teamprestaties als je naast je talenten ook je zwakten openbaart. Voor topteam is het noodzakelijk dat elk teamlid ook zwakten en onderliggende patronen inbrengt. Als de teamleden psychologische veiligheid ervaren staan ze hiervoor open en neemt de leerangst af.

Koester verschillen

Diversiteit in je team leidt tot betere beslissingen en prestaties. Diversiteit en afstemming van benodigde competenties en vaardigheden helpen het team om succesvol te zijn. Verschillende modellen bieden handvatten om het ideale team samen te stellen en prestaties te verbeteren. Bijvoorbeeld: de fasen van teamontwikkeling (Tuckman, 1965), de Belbin teamrollen (Belbin, 1998), de Bono denkhoeden (De Bono, 1995) en leerstijlen van Kolb (Kyprianidou et al, 2012).

De verbinding vanuit gelijkheid wordt doorbroken door diversiteit. Dit geeft het team de verantwoordelijkheid om zich hiervan bewust te zijn en de verschillen te omarmen

Diversiteit is een moeilijk aspect binnen een groep. Toorn et al (2019) geven aan dat het ervaren gevoel van inclusie afhankelijk is van de mate waarin men echt een klimaat van inclusie wil of het alleen voor de Bühne doet. Teamleden willen vanwege fluency herkenbaarheid en eenvoud in een groep. De verbinding vanuit gelijkheid wordt doorbroken door diversiteit. Dit geeft het team de verantwoordelijkheid om zich hiervan bewust te zijn en de verschillen te omarmen.

De kracht van polariteiten

Zonder licht is er geen schaduw. Donkerte is nodig om licht te kunnen zien. Zonder talent is er geen zwakte. Deze zogenaamde polariteiten zijn beide essentieel om een team tot een geheel te maken. De talenten en zwakten vullen elkaar aan en zorgen voor waardering voor elkaar. Om tot kracht te komen zullen teamleden hun polariteiten moeten ontdekken en aan elkaar tonen.

De talenten en zwakten geven cruciale informatie om het persoonlijk leiderschap van alle teamleden te vergroten omwille van het teamsucces. Beide polariteiten zijn nodig om persoonlijke energie gericht in te zetten. Je kunt je talenten perfectioneren en je zwaktes inzien. Omarm datgene wat je niet wilt zien of waar je bang voor bent en ervaar rust. Dan overwin je je angsten en ontstaat ruimte om nieuwe capaciteiten te ontwikkelen.



Drie lagen van een dreamteam

De hiervoor behandelde onderwerpen zijn van invloed op hoe teamleden zichzelf laten zien en relaties met elkaar durven aan te gaan. Met drie lagen: jezelf, wij en ons vorm je een dreamteam met teamenergie.

Eerste laag – jezelf

In de eerste laag creëert elk teamlid een plaats voor zichzelf in de groep. Elk teamlid laat met zijn eigen vuur, persoonlijke verlangens en energie ([zie deel 1 van dit drieluik](#)) zien waaraan het wil bijdragen. Hierbij draagt het teamlid zijn eigen identiteit, normen, waarden en overtuigingen aan met het bijbehorend gedrag. Doordat teamleden zichzelf laten zien, ontstaat er een plaats binnen het team. Door actief talenten bij alle teamleden te benoemen, ontstaat het gevoel van waardering en groeit het psychologisch vertrouwen. Dit is de basis voor een dreamteam.

Tweede laag – wij

De tweede laag zorgt voor teamidentiteit. 'Trots, hier hoor ik bij!' Teamleden waarderen elkaar om wie ze zijn en wat zij bijdragen. Het team formuleert met elkaar de gezamenlijke purpose dat dient als anker en kompas. Vervolgens worden gezamenlijke groepsnormen en waarden opgesteld. Deze bepalen de manier waarop het team met elkaar omgaat. Teamleden voelen zich onderdeel van het team en laten de doelen en belangen van de groep prevaleren. Individuele teamleden worden onderdeel van het geheel. Dit staat niet gelijk aan dat teamleden zich wegcijferen, integendeel, je stelt jezelf op ten dienste van de doelen van het collectief.

Teamleden kunnen van elkaar verschillen en zien de meerwaarde hiervan. Juist in deze verschillen schuilt de kracht van een sterk team. Zo kan bijvoorbeeld de ene auditor goed analytisch denken en rapportages opstellen, terwijl de ander talent heeft om workshops te verzorgen en te presenteren. Door deze talenten in te zetten kan het auditteam elkaar de ruimte geven en gezamenlijk tot een goede audit komen.

Zonder talent is er geen zwakte. Deze polariteiten zijn beide essentieel om een team tot een geheel te maken. De talenten en zwakten vullen elkaar aan en

AUDIT

MAGAZINE

zorgen voor waardering voor elkaar

Derde laag – ons

In de derde laag formeert het team het 'ons'. Dit is een externe reflectie op de teamidentiteit. Deze laag geeft invulling aan de gewenste perceptie van het team voor de buitenwereld. Deze uitstraling wordt krachtig als deze wordt verankerd in de uitingen en werkwijzen van het team.

Hoe sterker de ons-perceptie is, hoe magnetiserender het werkt voor binnen en buiten het team. Het interne effect is dat het de teamidentiteit versterkt. Het externe effect is dat het team zijn kracht laat zien en aan de 'buitenwereld' laat zien hoe het werkt.

Een voorbeeld is de HAKA van het Nieuw-Zeelands rugbyteam, The All Blacks. Ze voeren hun HAKA, een traditionele rituele dans, op voorafgaand aan een wedstrijd en roepen extra energieën op. Ze staan samen als één team van bruisende, kolkende, angstaanjagende rugbyers klaar om hun tegenstanders te verslaan.



Als auditteam denk je na over de wijze waarop je wil dat de rest van de organisatie je ziet. De taal van een metafoor helpt om dit uit te dragen. Wil je bijvoorbeeld gezien worden als een spiegel van de organisatie of als medische staf? Hoe meer het gedrag van het auditteam in lijn is met deze metafoor, hoe sterker het auditteam kan zijn in het realiseren van impactvolle rapportages en inzichten. Alle teamleden samen vormen een dreamteam. In deel 3 ga ik in op de handvatten voor het samenwerken als een dreamteam.

AUDIT

MAGAZINE

Over

Hans Wichards MSc RO is gefascineerd door menselijk gedrag en het verlangen van managers om organisaties te beheersen. Hij is eigenaar van Gear Shift Trainingen en Passo Organisatieadvies, en is docent aan de Nyenrode Business Universiteit.

Tags: Diversiteit, leiderschap

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/jouw-dreamteam-deel-2/>