

De Team Konfrontatie Methode: een *tool* voor de Lerende Organisatie

Door: Peter Zomer

Hoe kan men teamleden aanzetten tot de verbetering van hun samenwerking? Dit artikel gaat in op een nieuwe methode voor teamcoaching: de Team Konfrontatie Methode (TKM). De TKM biedt een geprotocolleerde aanpak van teamproblemen, door de teamleden zelf, met de hulp van een begeleider. Deze aanpak is gefundeerd in de narratieve psychologie. Achtereenvolgens behandelen we de achtergrond, de opzet en de toepassing van de TKM, en de reden waarom de methode geschikt is als tool voor een lerende organisatie.

Achtergrond

Teamcoaching wordt in organisaties ingezet om heel verschillende redenen. Bij baas en bij medewerkers dienen zich van tijd tot tijd prangende vragen aan:

- Hoe zorgen we dat we een beter gevoel hebben ten aanzien van beleid en voortgang?
- Waar zit het enthousiasme en de kracht van het team nu eigenlijk?
- Hoe kunnen we het team zich laten verbinden met doelen waar het zelf achter staat?
- Hoe bereiken we een betere kwaliteit van de verhoudingen onderling en van die met de buitenwereld?

De reden dat deze vragen opkomen zit hem vaak in de groepsdynamiek: patronen van samenwerking die een groep in hun ban houden. Elke groep mensen heeft zijn eigen “groepstaal”: woorden en verhalen waarmee binnen de groep een betekenis aan de gezamenlijke ervaring wordt gegeven. Deze groepsverhalen bepalen de gangbare wijze van uitvoering van de groepstaak; nieuwkomers leren deze taak snel doordat zij een beeld krijgen van wat binnen het team “normaal” gedrag is. Maar wat als dat “normale” gedrag niet langer op zijn plaats is, omdat de omgeving andere eisen is gaan stellen? Dan rijzen vragen als bovengenoemde, en moeten de groepsverhalen, oorzaak van stagnatie, worden onderzocht. Vooral als dit door de teamleden zelf gebeurt kunnen heersende patronen van samenwerking worden doorbroken.

De Team Konfrontatie Methode (TKM) is bedoeld om aan dit gezamenlijk onderzoek vorm te geven. De TKM baseert zich op de narratieve psychologie van Hermans (1993, 1995, 2001) en diens al geruime tijd bekende Zelf Konfrontatie Methode (ZKM) voor individuele coaching. Ook deze methode geeft vorm aan het onderzoek van verhalen, in dit geval iemands persoonlijke levensverhalen. De ZKM geeft de individuele zelfonderzoeker vragenlijsten om de gevoelslading van zijn verhalen te meten; de aldus verkregen informatie levert onverwachte inzichten op over verbanden tussen verschillende gebeurtenissen. Door bewustwording wordt bij de persoon een verandering in gang gezet.

Ook de TKM gebruikt vragenlijsten om de gevoelslading van gebeurtenissen in het team te meten. Dit geeft de teamleden interessante informatie over wat er leeft in het team. De TKM meet echter meer: de zogenaamde meerstemmigheid, dat wil zeggen de ‘collectieve’ en ‘deviante stemmen’ in het team, waarbij de collectieve stemmen overheersend zijn en verantwoordelijk voor de groepsverhalen en dominante patronen van samenwerking, en de deviante (afwijkende) stemmen een rol hebben in de marge van het team. Deze verwoorden wat ongebruikelijk is, wat eigenlijk door de meerderheid ook niet zo gewenst is, en wat daardoor vaak on gezegd blijft als het team (dis)functioneert. Het zijn nu juist die deviante stemmen die het team in potentie vlot kunnen trekken.

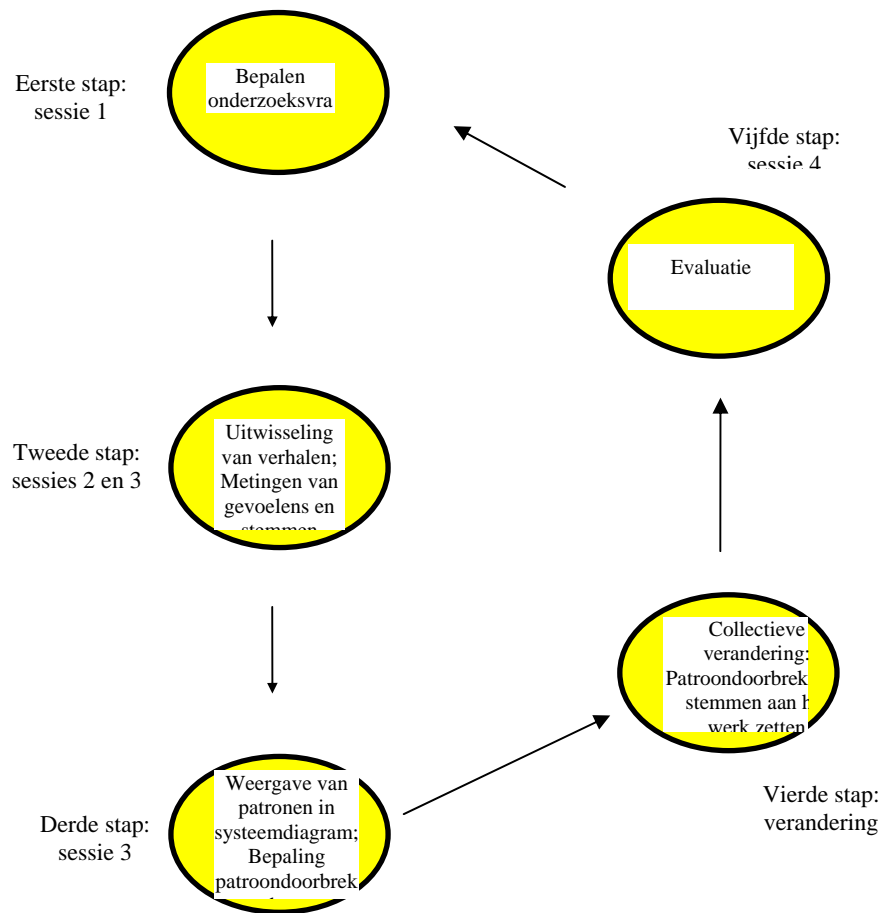
De TKM is gericht op het bereiken van de volgende resultaten van collectief leren:

- Inzicht in de unieke (contraproductieve) patronen van samenwerking;
- Nieuw ‘breakthrough’ gedrag dat een betere aansluiting op de omgeving inhoudt;
- Betere vaardigheden in onderzoek en dialoog onder de teamleden.

Opzet van de methode

De TKM is geschikt voor ieder team of samenwerkingsverband dat al enige tijd samen bezig is: projectteams, functionele teams, management teams, teams van collega's met dezelfde baas, zelfsturende teams. Het team is eigenaar van het onderzoek en bepaalt zelf welke richting, diepgang en tempo het onderzoek krijgt. Voor een goed teamonderzoek is nodig:

- Een bereidheid tot open dialoog (interesse in en aandacht voor elkaars opvattingen);
- Een leidinggevende die het aandurft verantwoordelijkheid naar zijn team te delegeren;
- Voldoende tijd: de duur is afhankelijk van de vraag van het team, maar altijd *minimaal* 16 uren verdeeld over 2 teammeetings.



Figuur 1 – De stappen in het TKM - protocol

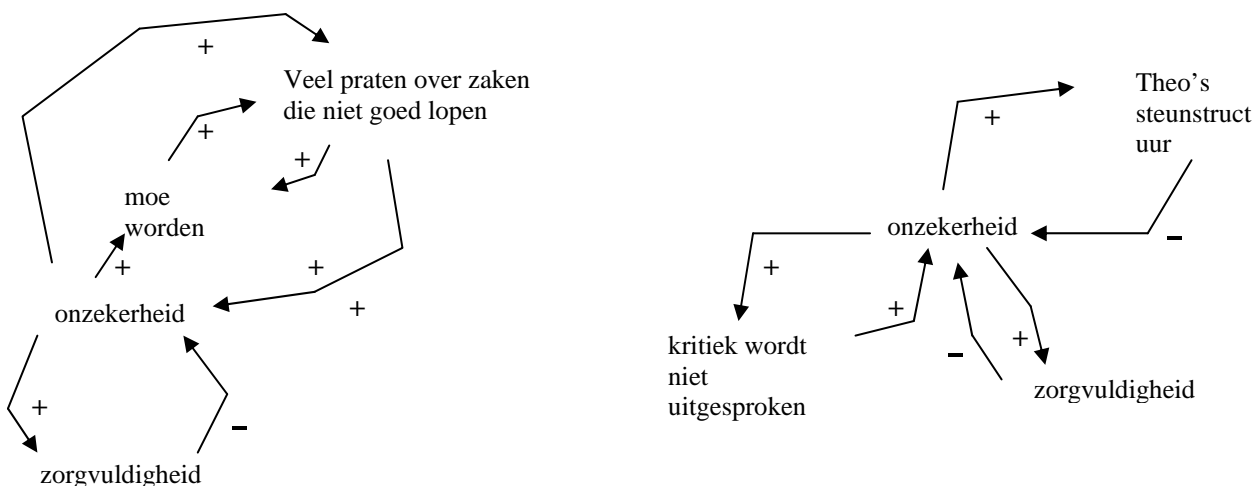
De TKM is geprotocolleerd, en bestaat uit een aantal stappen die genomen worden om genoemde doelen te realiseren. Figuur 1 geeft deze stappen weer. De **eerste stap** betreft het bepalen van de onderzoeksvraag. Deze vraag is richtinggevend gedurende het hele onderzoek en fungeert als een ijkpunt voor de voortdurend uitwaaierende discussies tussen de teamleden. Rondom deze vraag wisselt men vervolgens tijdens de **tweede stap** collectieve verhalen uit, dat wil zeggen verhalen die door meer mensen in het team worden gedeeld. Het team onderzoekt bovendien samen met de coach systematisch die ervaringen die wezenlijk zijn geweest voor het huidige functioneren van het team. Men staat stil bij motieven en gevoelens, en ontdekt patronen in de samenwerking. Men brengt ook in kaart welke collectieve en deviante stemmen in het team aanwezig zijn, en trekt betekenisvolle conclusies over de gedragspatronen waarin het team vastzit. De **derde stap** in de TKM betreft het verzamelen van de inzichten die de teamleden door interpretatie van de meetresultaten hebben opgedaan en het bij elkaar brengen van die inzichten in een systeemdiagram, dat de terugkerende patronen van samenwerking beschrijft waar het team in vastzit. In het praktijkvoorbeeld wordt dit geïllustreerd. Dan legt men verbanden met de onderzoeksvraag en maakt een aantal voornemens voor de toekomst, die passen bij de ontwikkeling van het team. De **vierde stap** betreft dit experimenteren met nieuw, patroon doorbrekend gedrag. Hiertoe worden de hierboven genoemde deviante stemmen actief in de dialoog van het team betrokken, omdat zij vernieuwing kunnen brengen. De **vijfde stap** tenslotte betreft een meting van de verandering die zich na verloop van tijd heeft voorgedaan. Aan deze evaluatie kan het succes van het teamonderzoek worden afgemeten. Waarschijnlijk

zullen na het onderzoek de collectieve verhalen enigszins zijn veranderd en zou eenzelfde onderzoekscyclus kunnen worden gestart. De hier beschreven cyclus neemt gewoonlijk ongeveer vier tot vijf maanden in beslag.

Toepassing: een praktijkvoorbeeld

Een management team van een zorginstelling, bestaande uit vijf leden, had erg veel last van aanhoudende tijdsdruk en ermee samenhangende werkstress. Enkele teamleden hadden het gevoel op het randje van burnout te staan, en vlak nadat het besluit tot een TKM-onderzoek was genomen, ging een teamlid daadwerkelijk onderuit. De overige vier besloten met nog meer urgentie het teamonderzoek uit te voeren.

Tijdens de eerste bijeenkomst koos men de volgende onderzoeksvraag: ‘Hoe blijven we gezond en houden we plezier bij een overbelast werkpakket?’ Door een systematisch onderzoek (m.b.v. van vragenlijsten) naar de verhalen die over dit onderwerp leefden in het team en naar de gevoelslading van die verhalen, kregen de teamleden in de tweede bijeenkomst een dieper inzicht in hun samenwerking: ‘Kennelijk is Theo [de leider van het team] niet het meest veeleisend, dat doen we als groep’; ‘Kennelijk is onze moeilijkheid de angst om fouten te maken, vanuit verantwoordelijkheidsgevoel’; ‘Kennelijk hebben we het vaker over dingen waarover we kritisch zijn, dan over wat we prettig vinden met elkaar. We praten vooral over zaken die niet goed lopen’ en ‘Kennelijk vindt iedereen de “steunstructuur” van Theo positiever dan we zouden verwachten’. Het team kwam erachter dat het van grote invloed was geweest dat men zonder veel ervaring was aangetreden in een tijd dat de organisatie zeer snel groeide. Alleen Theo had met zijn jarenlange ervaring als directeur de innerlijke zekerheid om deze uitdagingen het hoofd te bieden en daarom had hij zijn teamgenoten willen helpen met een “steunstructuur” die hun dagelijkse werk draaglijker zou kunnen maken. Zijn collega’s hadden daar toch wel veel behoefte aan, zo bleek tijdens de TKM-gesprekken, hoewel zij dit ervoor, zonder meetgegevens, niet leken te hebben willen toegeven.



Figuur 2: Systeemdiagram

Tijdens de derde bijeenkomst maakten de teamleden een systeemdiagram van de onderlinge samenwerking, gebaseerd op deze onderzoeksconclusies. Zie hiervoor Figuur 2. Een systeemdiagram is een schema waarin oorzakelijke verbanden worden weergegeven tussen houdingen, gedragingen en gebeurtenissen in het team. Hierin ziet men positieve verbanden (aangegeven met een +) en negatieve (aangegeven met een -). Een positieve pijl tussen variabele A en B wil zeggen dat een stijging in waarde van A een stijging in waarde van B ten gevolge heeft, en een daling in waarde van A een daling in waarde van B. ‘Positief’ betekent hier dus ‘gelijkgericht’.

Een negatieve pijl tussen A en B wil zeggen dat een stijging van A een daling van B betekent, of andersom: een daling van A een stijging van B. 'Negatief' betekent hier: 'tegengesteld gericht'. In de beide diagrammen ziet men twee *loops* (cirkels) die zich herhalende samenwerkingspatronen voorstellen. Een positieve *loop* is een *loop* waarin het aantal negatieve pijlen even is (0, 2, enz.); in een negatieve *loop* is het aantal negatieve pijlen oneven (1, 3, enz.). Een positieve *loop* is escalerend, want de effecten versterken zich steeds. Het patroon zal vroeg of laat ontploffen, waarna een dramatisch ander regiem intreedt (revolutie). Een negatieve loop is stabiliserend, want de effecten dempen af totdat beide variabelen een bepaalde waarde hebben bereikt. Een vervelende samenwerkingssituatie die zich door een negatieve loop laat beschrijven is er een waar maatregelen tegen een misstand deze misstand nooit helemaal uitbannen, waardoor een onbevredigend evenwicht tussen misstand en remedie ontstaat (stagnatie). Figuur 2 geeft zowel negatieve als positieve *loops* weer. Centraal staat steeds de onzekerheid van de teamleden over de kwaliteit van hun werk in de voor hen zo nieuwe functie. Een positieve *loop*, d.w.z. een patroon dat de neiging had steeds sterker te worden, was de volgende: onzekerheid veroorzaakt vermoeidheid, hetgeen praten over zaken die niet goed lopen versterkt; dit laatste veroorzaakt weer onzekerheid. Negatieve *loops* zijn bijvoorbeeld: onzekerheid onder de teamleden zorgt voor een steunstructuur van Theo, die de onzekerheid van de teamleden weliswaar vermindert, maar de resulterende lagere onzekerheid zorgt weer voor minder steun (dus: loslaten) van Theo, hetgeen de onzekerheid verhoogt. Zo ook een ander patroon: onzekerheid zorgt voor zorgvuldigheid onder de teamleden, en deze zorgvuldigheid doet de onzekerheid afnemen; dit leidt weer tot een lagere zorgvuldigheid en een hogere onzekerheid. Met andere woorden: de onzekerheid, vermoeidheid en negativiteit in het team werden steeds sterker, en bovendien niet afdoende bestreden door Theo's steunstructuur, noch door de zorgvuldigheid van de teamleden. Een onbevredigend evenwicht tussen kwaal en remedie was het resultaat.

Het team benoemde de collectieve stem van 'de Helicopter' als een verantwoordelijke stem voor de patronen. De Helicopter was voortdurend bezig met overzicht krijgen, met de krampachtige patronen tot gevolg. Men was veel teveel 'in het hoofd' bezig. Het team besloot in overleg met de begeleider tot patroon doorbreking te komen door 'de buik' meer te laten spreken, met andere woorden: de eigen grenzen in acht te nemen, en deze te gaan voelen. De deviante stem 'Ik met de buik' was vooralsnog zwak, maar werd in de erop volgende maanden sterker, door een verder gaande bewustwording onder de teamleden over wat deze stem betekende voor de beleving van het werk. Door de stem meer te laten spreken, werden de patronen van samenwerking daadwerkelijk anders.

Dit werd ook onder woorden gebracht door het team. Enkele maanden na de sessie waarin het systeemdiagram en de deviante patroon doorbrekende stem werden benoemd, constateerden teamleden: 'We zijn gegroeid, hebben geleerd meer met de buik te spreken, dichter bij onszelf te blijven, en onze en andermans grenzen in de gaten te houden'; 'Ik sta nu dichter bij mijn gevoel'; 'Mijn onzekerheid is nu minder persoonlijk, namelijk niet meer over mijn persoonlijk functioneren als manager, maar over moeilijke zaken die op ons pad komen' en 'Ik vond het prettig samen te komen voor de TKM-sessies, we hebben bewezen constructief te kunnen samenwerken'.

Mogelijk zijn dergelijke bevindingen voor een buitenstaander weinig betekenisvol. Men bedenke echter dat de inzichten voor de teamleden zelf vernieuwend waren, en precies bij hen pasten, in hun eigen taal. Het is in de TKM wezenlijk dat het team eigenaar is van het onderzoek: dit stimuleert de reflectie en de patroon doorbrekende actie die het team in beweging zet.

Geschiktheid van de TKM voor de lerende organisatie

De methode is ontworpen om het collectief leerproces van teams te verdiepen en te versnellen. Een team dat een TKM-onderzoek doet ziet de eigen patronen van samenwerking en ermee samenhangende handelwijzen en overtuigingen onder ogen. Senge (1990) benadrukt de centrale rol van teams in zijn bekende werk “The Fifth Discipline”, waar hij voor de lerende organisatie vijf aandachtspunten onderscheidt:

1. Gezamenlijke visie
2. Persoonlijk meesterschap
3. Systeemdenken
4. Teamleren
5. Mentale modellen

De TKM is geschikt als *tool* voor de lerende organisatie omdat elk van deze vijf punten een nadrukkelijke plek krijgt: gezamenlijke visie middels de aandacht voor onderzoeksvraag en collectief onderzoek; persoonlijk meesterschap door de creatieve uitdaging aan individuen hun ongeziene kanten te betrekken in de samenwerking; systeemdenken door het werken met systeemdiagrammen; teamleren vanwege de nadruk op het collectieve leerproces; en mentale modellen via de aandacht voor meerstemmigheid, waarbij collectieve en deviante stemmen een bepaalde zijswijze met de hieraan gekoppelde overtuiging vertegenwoordigen.

Teams zijn bouwstenen. Zonder samenwerking in teams kunnen organisatiedoelen niet worden bereikt en kan men organisatieveranderingen niet realiseren. Voor elke lerende organisatie is daarom Teamleren (gezamenlijk, collectief leren over de samenwerking) de belangrijkste voorwaarde. Als een team toe is aan een onderhoudsbeurt, en als men de situatie in het team eens systematisch onder de loupe wil nemen, dan is de TKM een bruikbaar middel. Ook los van urgente probleemsituaties. Teams zitten tot op zekere hoogte altijd wel in een patroon dat tot verminderd collectief functioneren leidt...

Literatuur

Hermans, H.J.M. (2001). The dialogical self: Toward a theory of personal and cultural positioning. *Culture and Psychology*, 7, 243-281.

Hermans, H.J.M.; & Hermans-Jansen, E. (1995). *Self-narratives: The construction of meaning in psychotherapy*. New York: Guilford.

Hermans, H.J.M & Kempen, H.J.G (1993). *The dialogical self: Meaning as movement*. San Diego: Academic Press.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century.

Drs. Peter Zomer (41, psycholoog) is trainer/coach bij Zomer & Cornelissen te Udenhout. Hij promoveert begin 2006 op het ontwerp en de fundering van de Team Konfrontatie Methode (TKM). peter@zomer-cornelissen.nl