

HOOFDSTUK 1

SAMENWERKEN

Apenonderzoeker Frans de Waal heeft een missie: aantonen dat mensen gewoon dieren zijn. In 2007 kwam hij in de Time top-100 van invloedrijkste mensen op aarde. De Waal observeerde apen, tienduizenden uren lang. Omdat de mens het gewelddadige van de chimpansee met het vredelievende van de bonobo's in zich verenigt, beschouwt hij de mens als de meest bipolaire aap.

In zijn boek *Een tijd voor empathie* (2009) beschrijft hij de natuurlijke neiging van mensen en dieren tot samenwerking en empathie. Toen het boek net af was, stortte de wereldeconomie in. 'Het oude systeem van ongeremd eigenbelang heeft gefaald. Maar inmiddels heeft iedereen gezien dat ongeremde concurrentie en zelfzucht leiden tot excessen en crisis. Ik wil aantonen dat mensen net zo goed tot het goede als tot het kwade geneigd zijn. In een gezonde samenleving heb je naast concurrentie ook samenwerking en empathie nodig. Hebzucht is uit, empathie is in. Samenwerking vereist een eerlijke verdeling. Als ik de prooi waarop we samen gejaagd hebben alleen opeet, doe je de volgende keer niet meer met me mee. (...) We moeten ons nu gaan bezighouden met sociale verantwoordelijkheid en samenwerking. En geen samenwerking zonder te delen.'

Gebaseerd op een interview dd 3 juli 2010 van Carolina Lo Galbo met Frans de Waal in onafhankelijk weekblad *Vrij Nederland*, uitgever Weekbladpers.



IN DIT HOOFDSTUK LEER JE

- **wat kennismaken inhoudt**
- **welke leerstijlen Kolb onderscheidt en hoe je die informatie kunt gebruiken als je gaat samenwerken**
- **welke teamrollen er zijn volgens Belbin en welke gevolgen dat kan hebben voor een projectgroep**
- **welke boodschappen een communicatieve uiting kan overdragen**
- **welke communicatiestijlen er zijn volgens Hunsaker en welke impact dat kan hebben op de samenwerking tussen mensen**
- **hoe je een samenwerkingscontract maakt**
- **wat het JOHARI-venster is**
- **hoe je feedback geeft en ontvangt**

1.1 Kennismaken

Samenwerken begint met kennismaken. Kennismaken is meer dan je aan elkaar voorstellen. Je moet bijvoorbeeld over en weer je verwachtingen van de samenwerking uitspreken en je leerdoelen uitwisselen. Welke resultaten wil je behalen? Daar houd je dan in het verloop van de samenwerking rekening mee. Ook je eigen ideeën over de samenwerking moeten duidelijk zijn.

Een goed team ontstaat niet vanzelf. Je moet uitzoeken wat iedereen kan en wil. Dat houdt in dat je ook jezelf eerst goed moet leren kennen. Dat klinkt misschien vreemd, maar toch is het zo. Je moet niet alleen van de anderen maar ook van jezelf het nodige weten. Bijvoorbeeld hoe jij je in een groep gedraagt. Treed je op de voorgrond of juist niet? Neem je graag de leidersrol op je of ben je meer een volger? Hoe ga je om met weerstand tegen jouw voorstellen? Hoe werk je samen met mensen met wie je niet zoveel gemeenschappelijk hebt? Hoe communiceer je?

In dit boek houdt kennismaken in dat je weet wat de ervaringen van elk teamlid zijn en dat je van elkaar weet welke leerstijl, teamrol en communicatiestijl elk teamlid heeft. Ten slotte is het belangrijk dat je van elkaar weet wat je van de samenwerking verwacht en ook wat je sterke en zwakke kanten zijn.

De meeste groepen mensen die gaan overleggen of samenwerken, hebben al een korte of langere geschiedenis met elkaar. Het komt niet vaak voor dat je met wildvreemden gaat overleggen. Ga bij jezelf vooraf aan een overleg eens na wat je van de anderen weet. Is die kennis gebaseerd op objectieve waarneming? Of ben je misschien bevooroordeeld? Als iemand al eens te laat op een vergadering is gekomen, kun je hem makkelijk als nonchalant typeren. Maar is hij dat ook werkelijk, of had hij een goede reden voor zijn te laat komen? Probeer altijd een open houding te hebben ten opzichte van je gesprekspartner(s).

Als je een projectgroep of studiegroep start met relatief onbekenden, kun je een paar leuke kennismakingsoefeningen doen die het ijs snel breken.

Kennismakingsoefeningen:

1 Speeddaten

Ga speeddaten aan de hand van vooraf bedachte vragen. Laat iedereen twee minuten per vraag met een deel van de deelnemers daten.

Bijvoorbeeld:

- Wat zou je doen met een miljoen?
- Als je een auto zou zijn, welke auto is dat dan?
- Op welk dier lijkt jij het meest, en waarom?

Of bedenk zelf een vraag waarbij je inzicht krijgt in iemands persoonlijkheid.

2 Vertel elkaars verhaal

Stel elkaar in tweetallen de volgende vragen:

- Hoe heet je en wat is je rol in dit project?
- Wat is je leukste (best geslaagde) project ooit en waarom?
- Wat is je minst leuke (succesvolle) project ooit en waarom?

Vertel vervolgens aan de hele groep het verhaal van je gesprekspartner.

3 Favoriete woord

Ga met zijn allen aan de vergadertafel zitten en vertel om beurten je favoriete woord. Waarom is dit je favoriete woord? Wat zegt dit over jou? Kijk naar gemeenschappelijke tendensen en verschillen.

De eerste en de derde soort oefening kun je ook heel goed gebruiken als ijsbrekertjes voor een vergadering waar je weerstand verwacht.

Oefening 1 Ervaringen

Noteer welke ervaringen jij hebt met samenwerken in teamverband. Schrijf op wanneer en in welke situatie je hebt samengewerkt, wat de opdracht was, wat er goed en minder goed ging. Denk ook aan situaties buiten de school.

Als je in een groepje samenwerkt, lees dan elkaars notities.

1.2 Leerstijlen

Leren stopt niet zodra je klaar bent met je opleiding. Elke dag doe je ervaringen op en daarvan leer je, ook na je opleiding. De Amerikaanse leerpsycholoog en pedagoog David A. Kolb bestudeert hoe mensen leren en hij beschrijft vier leerstijlen.

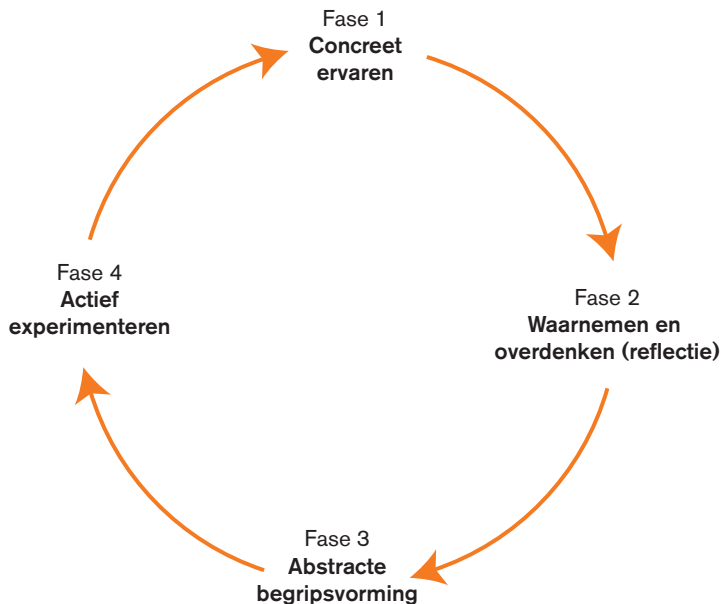
Als je weet wat jouw leerstijl is, kun je die verder ontwikkelen zodat je gemakkelijker leert. Je kunt dan ook de andere leerstijlen ontwikkelen. Je leert dan niet toevallig, maar bewust.

Als je weet wat de leerstijl van je teamgenoten is, kun je daar gebruik van maken. Bovendien kun je beter begrijpen waarom een teamlid een probleem op een bepaalde manier aanpakt. Dat voorkomt misverstanden en irritaties.

VOORBEELD

Een doener zal in het begin van een projectopdracht een goede bijdrage leveren omdat hij creatief kan zijn, terwijl een beslisser later in het project een goede bijdrage kan leveren.

In de inleiding van dit boek heb je al een voorproefje gezien van de leercirkel van Kolb. Die komt er kort gezegd op neer dat je iets ervaart (fase 1), nagaat wat er goed en minder goed ging (fase 2), bedenkt hoe je het in het vervolg beter kunt doen (fase 3) en dat vervolgens toepast (fase 4). Als je die nieuwe aanpak, dat



Figuur 1.1 De leercirkel van Kolb

geleerde gedrag, daadwerkelijk gebruikt, doe je nieuwe ervaringen op (concrete ervaring) waarover je weer kunt nadenken (reflectie), zodat je nieuwe inzichten krijgt (begripsvorming) die je weer kunt toepassen (experimenteren), enzovoort. Zo ontstaat een spiraal die aangeeft dat het niveau waarop je functioneert steeds hoger wordt.

VOORBEELD

Voorbeeld van de leercirkel:

1. Tijdens je opleiding heb je vast wel eens een overleg georganiseerd voor je projectgroep. Misschien heb je zelfs de leiding genomen, je als voorzitter opgesteld. Je hebt dat dan **concreet ervaren**.
2. Na afloop van dat overleg ben je tot de orde van dag overgegaan, hoewel... Misschien denk je nog eens terug aan die ervaring. Wat ging goed, wat had achteraf beter gekund? Dit noemen we **reflectief observeren**.
3. Misschien ben je achteraf niet zo tevreden over de manier waarop je bent omgegaan met meningsverschillen, of twijfel je aan hoe je besluiten hebt genomen. Je gaat er eens iets over lezen. Dat is **abstract theoretiseren**.
4. Je googlet wat over het onderwerp en komt tot andere inzichten. Je besluit om nog een keer een overleg te organiseren en voor te zitten en je nieuwe kennis toe te passen. Op dat moment ben je je voorzittersvaardigheden **actief** aan het **oefenen**, en daarmee is de leercirkel rond.

Kolb onderscheidt vier leerstijlen: accommoderen, divergeren, assimileren en convergeren (zie figuur 1.2). Leerstijlen kun je omschrijven als manieren om iets te leren. In de opvatting van Kolb leer je door elke fase te doorlopen, maar de fase waarin je ‘instapt’ verschilt per persoon, afhankelijk van je eigen leerstijl.

De vier leerstijlen ‘passen bij’ een fase in de leercirkel. Zo past accommoderen bij fase 1, divergeren bij fase 2, assimileren bij fase 3 en convergeren bij fase 4. Ieder mens heeft een voorkeur voor een bepaalde leerstijl en stapt op zijn eigen stijl in de cirkel. Door ook de andere leerstijlen te ontwikkelen, kun je de leercirkel steeds beter doorlopen. Dit noem je ook wel ‘leren leren’. Door mensen met verschillende voorkeurleerstijlen bij elkaar in een groep te plaatsen, bereik je dat de volledige leercirkel aan bod komt. Dit merk je aan de inbreng van elk teamlid.

Leerstijl	Kernwoorden	Jij leert het beste van....
Doener <i>Accommoderen</i>	Wat is er nieuw? Ik ben voor alles in.	<ul style="list-style-type: none"> • directe ervaring, dingen doen • nieuwe ervaringen, problemen oplossen • in het diepe gegooid worden met een uitdagende taak
Bezinner <i>Divergeren</i>	Ik wil hier graag even over nadenken.	<ul style="list-style-type: none"> • activiteiten waar je de tijd krijgt/gestimuleerd wordt (achteraf) na te denken over acties • eerst nadenken en dan handelen (indien mogelijk) • beslissingen nemen zonder limieten en tijdsduur
Denker <i>Assimileren</i>	Hoe is dat met elkaar gerelateerd?	<ul style="list-style-type: none"> • gestructureerde situaties met duidelijke doelstellingen (congressen, colleges, boeken) • relaties leggen met kennis die je al hebt • situaties waarin je intellectueel uitgedaagd wordt • vragen stellen om de basismethodologie, logica etc. te achterhalen • theoretische concepten, modellen en systemen
Beslisser <i>Convergeren</i>	Hoe kan ik dit toepassen in de praktijk?	<ul style="list-style-type: none"> • activiteiten waar een duidelijk verband is tussen leren en werken • een focus op praktische zaken • het zien van technieken met duidelijke praktische voorbeelden • uitproberen en oefenen onder begeleiding van een expert

Figuur 1.2 Wat is jouw leerstijl?
(Bron: <http://www.thesis.nl/belbin>)

Oefening 2 Leerstijlen

Doe online de leerstijltest van Kolb. Bepaal wat jouw leerstijl is.

Als je in een groepje samenwerkt, bespreek dan elkaars leerstijlen. Bedenk op welke wijze jullie het beste zouden kunnen samenwerken.

1.3 Teamrollen

Een omvangrijke projectopdracht vraagt verschillende eigenschappen, voorkennis en vaardigheden van de teamleden. Een team stel je daarom niet zomaar samen. In een team nemen mensen, vaak onbewust, verschillende rollen op zich. Door verschillende rollen in een team te hebben, is de kans op een zo goed mogelijk resultaat groter.

Denk maar aan een voetbalteam. Als dat team uit alleen maar keepers bestaat, zullen ze niet veel doelpunten tegen krijgen, maar de kans dat ze zelf een doelpunt maken, is niet groot.

Zo is het met projectteams ook: als er in een team bijvoorbeeld alleen maar creatieve mensen zitten, is de kans aanwezig dat niemand let op de haalbaarheid van de plannen.

De Britse wetenschapper Meredith Belbin (1998) beschrijft hoe het kan dat het ene team succesvol is en het andere niet en deed onderzoek naar de effectiviteit van managementteams. In het model dat hij ontwikkelde, *Teamrol management*, beschrijft hij acht teamrollen. Een teamrol is de kenmerkende manier waarop iemand zich gedraagt, zijn bijdrage levert en met anderen omgaat. Het model is gebaseerd op drie uitgangspunten:

- 1 bijdrage aan teamresultaat
- 2 evenwicht
- 3 natuurlijke teamrol

1 Bijdrage aan teamresultaat

De bijdrage die je als teamlid aan het teamresultaat levert, is gebaseerd op:

- a. je professionele rol, ofwel je deskundigheid op een bepaald vakgebied;
- b. je organisatorische rol, ofwel de positie die jij bekleedt;
- c. je persoonlijkheid of teamrol.

2 Evenwicht

Elk team heeft behoefte aan een zo goed mogelijk evenwicht tussen de teamrollen. Een goede taakverdeling, waarbij de taken en verantwoordelijkheden van de teamleden zoveel mogelijk overeenstemmen met hun natuurlijke teamrollen, is daarbij belangrijk. Zwakheden van de ene teamrol kunnen gecompenseerd worden door sterke punten van anderen. Wat zou een zwakheid binnen jouw persoonlijke teamrol kunnen zijn?

3 Natuurlijke teamrol

Elk mens heeft twee of drie 'natuurlijke' teamrollen die goed bij hem passen en waarin hij zich thuis voelt. Als je je bewust wordt van je natuurlijke rollen kun je deze ontwikkelen en benutten. Elke teamrol staat voor een karakteristiek temperament, een manier van informatie verwerken en een strategie om problemen op te lossen.

De acht teamrollen die Belbin onderscheidt, zijn de voorzitter, de vormgever, de 'plant', de monitor, de bedrijfsman, de groepswerker, de zorgdrager en de bronnen-

onderzoeker. Later is daar nog de specialist aan toegevoegd. In onderstaand schema zie je welke teamrollen er volgens het model van Belbin zijn en wat ze inhouden.

Teamrol	Teamrolomschrijving
Bedrijfsman	Is een harde werker die praktisch en taakgericht is. Kan goed organiseren en werkt heel precies. Is een betrouwbare teamgenoot die zijn plichten nakomt en niet graag risico's neemt.
Brononderzoeker	Is een sociaal type. Gaat graag met mensen om en maakt gebruik van zijn netwerk. Is een open en enthousiast mens, altijd in voor een nieuwe uitdaging.
Plant	Werkt graag alleen, is creatief en zoekt oplossingen waar anderen die niet zoeken. Komt met originele ideeën.
Monitor	Is voorzichtig en kritisch. Denkt goed na voordat hij een beslissing neemt. Analyseert het probleem en weegt argumenten voor en tegen objectief tegen elkaar af.
Vormgever	Werkt met passie en is sterk gericht op de prestatie. Motiveert anderen en houdt van uitdagingen.
Voorzitter	Is rustig en houdt procedures goed in de gaten. Heeft oog voor de wensen en verlangens van anderen. Behoudt het overzicht door samen te vatten en te verhelderen.
Zorgdrager	Is de 'stofzuiger' van het team door nauwkeurig en precies te werken. Let op fouten van anderen en zorgt ervoor dat kwaliteit gewaarborgd is. Is goed in het afronden van zaken.
Groepswerker	Helpt graag anderen en vindt een goede sfeer belangrijk. Kan goed met anderen overweg en maakt niet snel ruzie. Weet onenigheid tactvol en diplomatiek op te lossen.
Specialist	De toegewijde vakman. Een stille eenling, die zich in een team niet zo thuis voelt, en zijn bijdrage levert door veel te weten van een doorgaans beperkt vakgebied.

Figuur 1.3 Teamrollen en beschrijvingen

1.3.1 Kenmerken van de teamrollen

Bij elke teamrol horen een specifieke taakomschrijving en benodigde eigenschappen. Hieronder vind je naast die omschrijving ook welke zwakheden toelaatbaar zijn en welk gedrag acceptabel is in de betreffende rol. Herken je welke rol jou het meest aanspreekt? Herken je ook de bijbehorende zwakheden?

De voorzitter

Procesbewaker en spelverdeler, maar ook inschatter van capaciteiten van de deelnemers. Je hebt persoonlijkheid en dwingt respect af. Je bent helder in de communicatie en hebt gevoel voor timing en balans.

Toelaatbare zwakheden:

Je zet graag anderen aan het werk en kunt goed werk delegeren, ook het eigen werk. Je kunt een beetje manipulatief zijn of dominant overkomen.

Onacceptabel gedrag:

Je kunt bekrompen, kortzichtig of star zijn.

Vormgever

Je geeft doelen aan en benoemt prioriteiten. Je integreert ideeën, doelen en praktische overwegingen. Je bent gedreven, ambitieus, energiek en onafhankelijk.

Toelaatbare zwakheden:

Je bent ongeduldig en driftig als je wordt tegengewerkt. Je hebt de neiging te provoceren en gevoelens te kwetsen. Je bent vaag in doen en spreken en soms wat druk en nerveus.

Onacceptabel gedrag:

Je kunt wel eens wat drammerig en streberig zijn en ruzie zoeken. Soms gedraag je je arrogant en irritant in het team.

De 'plant'

Je genereert essentiële nieuwe wegen en ideeën. Je vindt openingen voor schijnbaar vastgelopen processen en je ziet daarbij de grote lijnen. Je bent intelligent, onafhankelijk en origineel.

Toelaatbare zwakheden:

Je bent sterk op de innerlijke denkwereld gericht en kunt daardoor verstrooid en afwezig lijken. Je trekt je weinig aan van protocol en conventies. Je bent niet altijd even praktisch.

Onacceptabel gedrag:

Je bent te warrig en te slordig.

De waarschuwer of monitor

Je analyseert problemen en evalueert ideeën en suggesties. Je biedt kritisch tegen spel.

Toelaatbare zwakheden:

Je bent soms te voorzichtig en afwachtend. Door je kritische zin en relativerend vermogen ben je weinig inspirerend. En soms ben je te ernstig; je toont je enthousiasme niet snel.

Onacceptabel gedrag:

Je veroorzaakt ernstige vertragingen door lang wikken en wegen, bent grof en tactloos.

De werker of bedrijfsman

Je organiseert het werk, zet woorden om in daden, en vertaalt plannen en strategieën in praktische werkprocedures. Je bent praktisch en gebruikt je gezond verstand.

Toelaatbare zwakheden:

Je bent niet flexibel en nogal behoudend. Je bent traag in het benutten van nieuwe kansen en mogelijkheden. Je staat niet open voor ideeën die hun praktische waarde nog niet hebben bewezen. Je vraagt om structurering van organisatie en afspraken.

Onacceptabel gedrag:

Je vecht voor je eigen positie en je gelijk. Je wijst ongeteste nieuwigheden of zaken die niet zijn opgenomen in het oorspronkelijke plan af.

Brononderzoeker

Je brengt ideeën, nieuwe ontwikkelingen en informatie van buiten naar binnen en je zorgt voor externe contacten en een goed netwerk.

Toelaatbare zwakheden:

Je bent snel verveeld en verliest je belangstelling als het eerste enthousiasme is weggeëbd. Je bent nonchalant met betrekking tot details. Je kunt onrustig zijn en overenthousiast.

Onacceptabel gedrag:

Je besteedt te veel tijd aan irrelevante dingen en freewheelt als er even wat minder te doen lijkt.

De groepswerker

Je stimuleert de teamleden in hun sterke en helpt hen in hun zwakke punten. Je let op goede onderlinge communicatie en ziet wat de anderen nodig hebben om goed te kunnen presteren.

Toelaatbare zwakheden:

Je kunt te meegaand zijn. Je kunt moeilijk overweg met conflicten en kunt daardoor op kritieke momenten moeilijk een beslissing nemen.

Onacceptabel gedrag:

Je bent besluiteloos en passief. Doordat je te zacht bent, kun je noodzakelijke sancties niet toepassen. Je belemmert de voortgang door te veel tijd te besteden aan gezelligheid.

De afmaker of zorgdrager

Je let er op dat er niets misgaat en niets wordt vergeten. Je kijkt voortdurend uit naar dingen die extra zorg en aandacht vragen, controleert de voortgang en jut het team daarmee op.

Toelaatbare zwakheden:

Je kunt overbezorgd zijn en je druk maken over de kleinste dingen. Je kunt moeilijk iets uit handen geven. Je bent ongedurig en verzet je tegen oppervlakkige werkopvattingen.