

In control met sterke teams



Onlangs begeleidde ik de teamdag van een vijftigkoppig projectteam dat juist de realisatiefase inging van een spannend en omvangrijk maatschappelijk project. Naast enige inhoud was de dag vooral gericht op teamcultuur en -ontwikkeling. Voor het onderwerp integriteit kreeg ik het verzoek samen te werken met de projectcontroller, wat mij enigszins verraste. In onze kennismaking deelde zij met mij haar visie: control gaat niet primair om cijfers, maar om het ontwikkelen van een open cultuur waarin fouten bespreekbaar zijn en men van elkaar kan leren. Zij begeleidt binnen haar organisatie regelmatig teams om in gesprek te gaan over dilemma's in het werk. Want dilemma's, die

zijn er genoeg. We willen graag ondernemend zijn en een risico nemen, maar hoe zit het met de veiligheid? En we delen altijd alle informatie open, maar doe je dat ook als het over je collega gaat? Samen ontwierpen we een werkvorm waarin de deelnemers eerst in groepen dilemma's onder woorden brachten en vervolgens ging de hele groep met de mobiele telefoon over elk dilemma stemmen: kies je gedrag A of gedrag B? De overleggen waren levendig en in het plenaire gesprek kon je ondanks de groeps grootte soms een speld horen vallen. Dit gesprek was open, onderzoekend en het deed er toe. De essentie van control. Enkele dagen later stond een stuk in de krant over het proefschrift van Wieke Scholten. Zij werkt bij de Britse Bank RBS als intern toezichthouder op risicovol gedrag. Wieke richt zich op de ethiek in teams. Zij gaat na of er een open cultuur is ten aanzien van dilemma's en fouten. In een klimaat waar sprake is van *moral neglect* is de kans op risicovol gedrag groter, zo stelt zij (Couwenbergh, 2018). Bekend is dat in organisaties met een open, lerende cultuur, waarin 'moedige' gesprekken worden gevoerd, de productiviteit hoger, het personeelsverloop lager en de arbeidsmotivatie hoger is (Kets de Vries, 2012). Bovendien, zo laten de voorgaande voorbeelden zien: een open cultuur is het startpunt voor risicobeheersing en control. Zo'n cultuur bereik je niet top-down met grootschalige kernwaardenprogramma's en centraal geleide interventies. Het ontstaat en groeit in de directe samenwerkingsverbanden, de teams. Daar is ruimte voor feedback, daar worden normen en waarden besproken, wordt geleerd van fouten en wordt betekenis gegeven aan de werkcontext. En alhoewel zo'n cultuur niet top-down kan worden opgelegd, geloof ik dat hij wel in grote mate cascadegewijs wordt gevormd. Door voorbeeldgedrag, open teams in de top van de organisatie, betrokken leiders die in gesprek gaan met elkaar en met collega's. Gelukkig onderkennen steeds meer (top)teams dat investering in teamwerk een gezondere organisatie oplevert. Dat reflectie en een open dialoog met collega's niet een tijdrovende onderbreking van je werk is. Het is immers de essentie ervan. ■

Mieke Reidinga, is organisatie-adviseur en teamcoach. Tevens is ze vice-voorzitter van het Center for Executive Coaching aan de VU en aldaar ook kerndocent in de opleiding Executive Teamcoaching

Referenties

- Couwenbergh, P. (2018, 31 maart). Met ontslaan van rotte appels lossen banken probleem niet op. *Het Financieele Dagblad*.
- Kets de Vries, M.F.R. *Het Egeleffect: Executive coaching en het geheim van high-performanceteams*. Amsterdam: Academic Service.