



Een team is meer dan samenwerking

Vrijwel iedereen heeft wel eens ervaren dat het ene team anders voelt dan het andere. Soms loop je een ruimte binnen en merk je onmiddellijk dat mensen ontspannen met elkaar omgaan. Er wordt geluisterd, gelachen en open gesproken. In een ander team voel je juist terughoudendheid. Mensen kiezen hun woorden zorgvuldig, kijken eerst naar elkaar voordat zij iets zeggen of houden hun twijfels liever voor zich. Nog voordat er inhoudelijk iets besproken is, voel je dat de sfeer anders is.

Dat verschil laat zich moeilijk vangen in een organogram of een functiebeschrijving. Toch bepaalt het in hoge mate hoe mensen samenwerken. Een team bestaat immers niet alleen uit mensen die gezamenlijk aan een opdracht werken. Een team bestaat uit mensen die voortdurend invloed hebben op elkaars ontwikkeling, motivatie en gevoel van veiligheid. Samenwerken is daarom niet hetzelfde als verbonden zijn. Mensen kunnen jarenlang uitstekend samenwerken zonder dat er werkelijk verbinding ontstaat. Taken worden uitgevoerd, afspraken nagekomen en resultaten behaald, terwijl er toch afstand blijft bestaan. Andersom kan er tussen mensen een sterke verbondenheid ontstaan, terwijl zij heel verschillend zijn in karakter, achtergrond of deskundigheid. Verbondenheid vraagt geen gelijkheid. Zij ontstaat wanneer mensen zichzelf kunnen zijn zonder de verbinding met elkaar te verliezen.

Juist daarin ligt volgens mij de kracht van een werkelijk team. Een team wordt niet sterk doordat iedereen hetzelfde denkt of zich hetzelfde gedraagt. Integendeel. Verschillen zijn vaak een bron van creativiteit, nieuwe inzichten en betere besluiten. De vraag is niet hoe wij verschillen kunnen voorkomen, maar hoe wij een omgeving kunnen creëren waarin verschillen naast elkaar mogen bestaan zonder dat zij de samenwerking onder druk zetten.

Dat vraagt meer dan goede afspraken of duidelijke doelstellingen. Natuurlijk zijn die belangrijk. Maar uiteindelijk bepalen zij niet of mensen elkaar werkelijk durven aan te spreken, fouten durven toe te geven of hulp durven te vragen. Dat ontstaat pas wanneer mensen zich voldoende veilig voelen. Die veiligheid ontstaat niet vanzelf. Zij groeit wanneer mensen ervaren dat zij serieus genomen worden, verschillen niet onmiddellijk worden veroordeeld en leidinggevendenden zelf laten zien dat ook zij kunnen twijfelen, leren en fouten maken. Zoals we eerder zagen, luisteren mensen naar woorden, maar stemmen zij zich vooral af op de mens die die woorden uitsprekt. Dat geldt binnen teams misschien nog wel sterker dan ergens anders.

Juist daarom begint een sterk team niet bij de groep, maar bij de mensen waaruit die groep bestaat. Mensen die zichzelf kennen, verantwoordelijkheid durven nemen, werkelijk kunnen luisteren en in contact blijven met zichzelf én met de ander, dragen bij aan een klimaat waarin ook anderen zich gemakkelijker durven uitspreken. Zo ontstaat stap voor stap een cultuur waarin samenwerking meer wordt dan het verdelen van taken.

Dat is voor mij de diepste betekenis van een team. Niet dat mensen samen hetzelfde doel nastreven, maar dat zij samen een omgeving helpen creëren waarin ieder mens naar zijn vermogen kan bijdragen aan iets wat groter is dan hemzelf. Juist daar ontstaat de verbondenheid die samenwerking verandert in werkelijk samenspel.