

Teambegeleiding met de Team Konfrontatie Methode

Binnen een team wordt niet altijd even goed samengewerkt. De Team Konfrontatie Methode (TKM)[®] helpt om bloot te leggen wat eraan schort. Het onderzoekt welke ‘groeven van gedrag’, ofwel: welke patronen in de samenwerking, zich steeds weer herhalen. De methode brengt problemen of vragen, ingebracht door de teamleden zelf, in kaart. Onder begeleiding van een TKM-facilitator[®] wordt vervolgens de teamdynamiek blootgelegd.

Gea Koren

Het team als verhaal

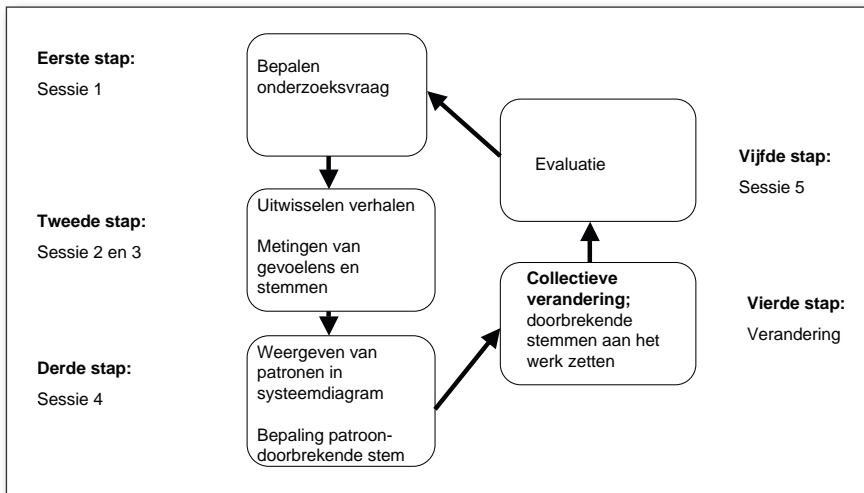
Onderlinge samenwerking voert terug naar het domein van het teamverhaal en de teamdynamiek. De patronen van samenwerking kunnen een groep tot resultaten brengen, dan wel in hun ban houden. Binnen een team ontstaat een eigen groepsdynamiek als gevolg van teamverhalen. Teamverhalen over samenwerking circuleren meestal al langdurig bij de teamleden. Deze collectieve verhalen zijn gebaseerd op wat het team in het verleden ooit gezamenlijk heeft meegemaakt. De verhalen lijken echter ook vaak de toekomst van het team te beïnvloeden of zelfs te bepalen, omdat ze de neiging hebben een self-fulfilling prophecy te worden. Teamleden passen zich in hun gedrag sterk aan de heersende verhalen aan: zo hóór je hier samen te werken! Afwijkend gedrag is ‘not done’. Gewoonten, gebruiken, maar vooral teamverhalen

geven de gezamenlijke ervaring weer. Deze verhalen bepalen de wijze waarop het team met elkaar omgaat en de manier waarop de groepstaak wordt uitgevoerd. Maar is dit ook het echte gezamenlijke teamgevoel of spreekt hier een dominante stem?

Teamonderzoek

De term ‘teamonderzoek’ geeft aan dat gewerkt wordt met onderzoeksinstrumenten, in de vorm van vragenlijsten. De resultaten van deze meting genereren in potentie zeer betekenisvolle en prikkelende informatie die aanzet tot nadenken over het gezamenlijk functioneren. Uit dit gezamenlijk onderzoek komen vervolgens gezamenlijke experimenten voort, die gericht zijn op vernieuwing van de samenwerking in het team.

De Team Konfrontatie Methode (TKM) reikt een protocol



Figuur 1) Interventiestappen binnen de TKM

aan om dit gezamenlijke teamonderzoek naar het opsporen van verstrikkende, niet-effectieve patronen en groepswebben vorm te geven (zie figuur 1). De TKM wordt beschreven als een wetenschappelijk onderbouwd proces en is gebaseerd op de Zelf Konfrontatie Methode (ZKM), die werd geïntroduceerd door de Nijmeegse onderzoeker Hubert Hermans (Hermans en Hermans-Jansen, 1995). Analoog aan de ZKM ontwierp dr. Peter Zomer de TKM, een stapsgewijze methode waarin het cliëntsysteem (in dit geval de manager en zijn team) zelf bepaalt welke richting, diepgang en tempo het onderzoek krijgt. Binnen de TKM wordt allereerst een (onderzoeks-)vraag bepaald die het collectief functioneren van het team betreft. Vervolgens wordt met behulp van vragenlijsten onderzocht hoe de verhalen samenhangen. Binnen de TKM wordt verandering bewerkstelligd door de strekking van verhalen en de ermee samenhangende gedragspatronen waar het team in vastzit, te beïnvloeden. Doordat de TKM werkt met systematische meting van de beleving van gebeurtenissen in het team, wordt niet alleen de kwaliteit van de samenwerking in het team, maar ook de verandering hiervan in het onderzoeksproces zichtbaar. De TKM richt zich op het systematisch onderzoeken van de collectieve verhalen en op het veranderen van de verhalen die niet meer productief zijn. Daartoe worden zowel de stemmen die de verhalen vertellen, als de verhaalelementen zelf (in het taalgebruik van de TKM ‘collectieve waardegebieden’ genoemd) opgespoord.

Onderstroom

Sommige van deze waardegebieden zijn aantoonbaar collectief, maar hebben ook een onderstroom. De TKM maakt duidelijk hoe deze verhalen echt leven in de groep. Of er onder de teamleden andere gevoelens en gedachten bestaan die tonen wat er werkelijk leeft. Zo kan blijken dat er weliswaar een collectief verhaal bestaat, maar dat dit verhaal niet meer wordt onderschreven door de meeste teamleden. Toch houden ze het in stand, omdat ze van elkaar denken dat het verhaal de ‘normale’ toestand in het team beschrijft. Een voorbeeld: het team houdt intern het verhaal hoog dat altijd een maximaal draagvlak voor gezamenlijke beslissingen moet worden nagestreefd. Tegelijkertijd streeft men binnen het teambeleid naar innovatief en creatief gedrag en vraagt men zich af waarom teamleden zo passief en afwachtend blijven. Door het bespreken van de metingen met het team, komt een aantal stellingen in beeld die in kernzinnen worden verzameld die later worden gebruikt bij het opstellen van een systeendiagram (oor-

zaak-gevolg-patroon). Het team gaat dus aan het werk met de eigen praktijkervaringen, de eigen bewoordingen en eigen interacties die ze (her)kent vanuit de dagelijkse samenwerking.

Zo komen de (al dan niet) belemmerende patronen en blinde vlekken expliciet in beeld. Door het ontdekken van deviante stemmen (niet dominante, doch wel aanwezige geluiden) binnen het team, komen er elementen (kwaliteiten, competenties, gedrag) in beeld die vervolgens als hefboom de verandering teweeg brengen in de bestaande (stagnerende) dynamiek. De TKM stelt zich ten doel de relevante collectieve en afwijkende (deviante) stemmen in het team in kaart te brengen en de dialoog tussen deze stemmen te verbeteren, waardoor het team beter kan aansluiten bij de omstandigheden waarin het zich bevindt.

Omdat deze verandering rechtstreeks vanuit het team zelf komt, zorgt dit voor vertrouwen, enthousiasme en dus potentie om er daadwerkelijk mee aan de slag te gaan.

Het is belangrijk hierbij te benadrukken dat tijdens het TKM-proces het team eigenaar is en blijft van zowel het teamonderzoek als de uitkomst!

De TKM in de praktijk

Een voorbeeld uit de praktijk is een onderzoek binnen een grote (gefuseerde) onderwijsinstelling. Doel van het onderzoek was om vast te stellen of de TKM als teamproces kon bijdragen aan het versterken van de groepscohesie. Het directie managementteam van deze organisatie was niet tevreden over het gezamenlijk uitvoeren van het schoolleidingbeleid. Men had veel last van tijddruk, tekortkomingen in de operationele bedrijfsvoering, maar bovenal was er over en weer veel teleurstelling over de onderlinge samenwerking en betrokkenheid. Door het in beeld brengen van het werkelijk beleefde teamverhaal, samen met de inzichten die dit voortbracht, werden mogelijkheden gecreëerd om uiteindelijk een ander teamgevoel, meer openheid en een nieuwe dynamiek te implementeren in de samenwerking. Vragenlijsten over gevoelens en ervaringen waren gerelateerd aan de onderzoeksvraag: hoe creëren wij een doelgericht en gezamenlijk proces waarbij we allemaal, vanuit betrokkenheid, verantwoordelijkheid nemen? Gaandeweg het onderzoek bleek er veel betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel te zijn binnen het team. Echter, door dominante (overheersende) negatieve aannamen (die overigens niet collectief bleken te zijn) en een veronderstelde miskennis van elkaars competenties, versterkt door stress en tijdsdruk en niet uitgesproken irritaties rond verwachtingen, werden de aanwezige betrokkenheid en verantwoordelijkheid niet meer onderkend. Het proces van dit teamonderzoek bracht uiteindelijk, naast een meer open, onderzoekende communicatie (want de dialoog staat centraal in dit onderzoek), veel gevoel van verbondenheid en gezamenlijkheid. Het team ontdekte door middel van de TKM dat zij ‘de onderzoekende stem met helikopterview’ meer aan het woord moesten laten, ook tijdens perioden van tijdsdruk en stress. In hun eigen taal en met hun eigen ontdekkingen werd het teamverhaal opengebrouwen en kon het worden herschreven. Het team blijft (en nog belangrijker vóelde) zich gedurende het

TKM-proces eigenaar van deze verandering. Dit stimuleert de reflectie en de patroon doorbrekende acties die het team in een nieuwe beweging zet.

Nieuwe manier

Na het onderzoek zag het schoolleidingsteam onder ogen wat ze (met elkaar) deden en nalieten en gingen ze op een nieuwe manier samenwerken. In dit team waren de volgende veranderingen te constateren:

- Het gebrek aan dynamiek en spirit was omgezet in meer (verhitte) discussie en dialoog. De spanningen in de nieuw geformeerde top (directie) werden blootgelegd en konden daardoor worden aangepakt. Het resultaat was meer vertrouwen, openheid en samenwerking binnen het schoolleidingsteam, (directie en managementteam).
- Gevoeligheden over achtergronden (bloedgroepen) waar toe men gerekend werd en wordt, zijn nu meer erkend en bespreekbaar.
- Terugblikken op 'vroeger' (toen alles beter, gezelliger, overzichtelijker was) is nu minder het uitgangspunt. Men voelde zich na het TKM-proces zichtbaar meer 'een wij' met een actuele, gezamenlijke uitdaging om binnen het team te komen tot een nieuwe eenduidige schoolorganisatie.
- De constatering 'wel fuseren, maar niet integreren' zorgde voor veel verwarring over taken en verantwoordelijkheden van nieuw ingestelde afdelingen en functies. Dit werd binnen het team omgezet in een expliciete aanpak die vorm kreeg in het veel serieuzer genomen schoolleidersoverleg.

Het leeraspect

De TKM draagt bij aan het stimuleren en implementeren van leerprocessen binnen teams/organisaties. Leren door middel van een gezamenlijke (groeps-)reflectie maakt dat onderzoeken en leren tegelijkertijd plaatsvinden. Het leerproces wordt dus van binnen uit gestuurd, bij teamleden én onderzoeker. Dit leidt tot een groter bewustwordingsbesef van eigen en gezamenlijk handelen.

De TKM vindt een inspiratiebron in het concept van 'Lerende Organisaties'. De processen van onderzoek, leren en zelfreflectie, hangen binnen de TKM nauw samen. Hierdoor kunnen zowel op individueel als op teamniveau, de opgedane kennis én veranderingen goed bekijken. De TKM houdt gedurende het gehele proces de functie van onderzoeken en blootleggen. De TKM is ontworpen om het collectief leerproces van teams te verdiepen en te versnellen. Een team dat een TKM-onderzoek ondergaat, krijgt inzicht in de eigen patronen van samenwerking en de daarmee samenhangende handelwijzen en overtuigingen.

Senge (1990) benadrukt de centrale rol van teams voor de lerende organisatie, die vijf aandachtsgebieden onderscheidt:

- gezamenlijke visie;
- persoonlijk meesterschap;
- systeemdenken;
- teamleren;
- mentale modellen.

De Team Konfrontatie Methode besteedt aan elk van deze vijf aandachtsgebieden als volgt aandacht:

- aan de **gezamenlijke visie** door de onderzoeksvraag en het collectieve teamonderzoek;
- aan **persoonlijk meesterschap** door de creatieve uitdaging

voor elk teamlid om individuele ongeziene kanten te betrekken in de samenwerking;

- aan het **systeemdenken** door het werken met systeemdiagrammen en oorzaak-gevolg-relaties expliciet te maken;
- aan het **teamleren** vanwege de nadruk op het collectieve leerproces en de specifieke interactie tussen individuele inbreng en het gezamenlijke leerproces.
- aan de **mentale modellen** via de meerstemmigheid. Deviante stemmen vertegenwoordigen afwijkende overtuigingen en brengen vrije ruimten in de groepswebben en samenwerkingspatronen.

Door het TKM-onderzoek blijken vermeende collectieve stemmen vaak helemaal niet zo collectief als werd aangenomen. Door het aantonen hiervan worden bestaande patronen opgebroken en vrije ruimten gecreëerd. Door de hierop volgende dialoog komen relevante veranderingen tot stand in de wijze van samenwerking. De diepgang in het proces doet deze veranderingen bekijken en laat beter passende collectieve (team) verhalen ontstaan. Het team heeft het proces van reflectie op de onderlinge samenwerking gezamenlijk doorlopen. Zo is er sprake van collectief leren.

De opleiding tot TKM-facilitator[®]

De Stichting Team Konfrontatie Methode biedt verschillende opleidingen op maat aan. Zie verder de site: www.teamkonfrontatiemethode.nl.

Literatuur:

- D. Greenwood en M. Levin (1998), *Introduction to Action Research, Social Research for Social Change*, Thousands Oakes: SAGE.
- H.J.M. Hermans (2001), 'The dialogical self: Toward a theory of personal and cultural positioning', in: *Culture and Psychology*, 7, 243-281.
- H.J.M. Hermans en E. Hermans-Jansen (1995), *Self-narratives: The construction of meaning in psychotherapy*. New York: Guilford.
- Peter M. Senge (2000), *De Dans der Verandering, nieuwe uitdagingen voor de lerende organisatie*, Academic Service, ISBN 9052612897.
- Peter M. Senge (1992), *De vijfde discipline, de kunst en praktijk van de lerende organisatie*, 1e druk, Scriptum, ISBN 9071542548.
- Marion Soons, *Samenwerken aan samenwerking*, Management tools, 2008.
- Peter Zomer (2006), *TCM, design, gronding and testing*, ISBN 9090205632.

Gea Koren is werkzaam bij de politie en werkt vanuit haar eigen praktijk Koren Supervisie als supervisor en TKM-facilitator®. E-mail: info@korensupervisie.nl.