

# TUSSEN KAKOFONIE EN SYMFONIE

## Meerstemmigheid in teamontwikkeling

In een teamontwikkeltraject zijn er vaak een of meerdere momenten aan te wijzen die een bijzondere rol spelen in de voortgang van een team. Het gaat dan om gebeurtenissen waardoor het team als geheel geraakt wordt en iets in de onderlinge chemie verandert. Wat gebeurt er op zo'n moment?

Het toelaten van meerstemmigheid, zowel op individueel als op teamniveau, speelt vaak een belangrijke rol. Ieder geluid kent een tegengeluid en allerlei variaties daartussen. Maar durven we die verwarring uit te houden en te onderzoeken? Als individuen en teams meer gevoel krijgen voor de werking van meerstemmigheid, ontstaat er ruimte voor beweging en het overstijgen van controversen.

Een beleidsafdeling wil de onderlinge samenwerking verbeteren en op een strategischer niveau functioneren: van operationeel denken naar visiedenken. Om een impuls te geven aan deze gewenste ontwikkeling starten Marianne en ik van Tarade Coaching en Advies vier workshops.

Maar na de tweede workshop ontstaat er turbulentie. Eerst is het even heel stil en dan breekt de hel los. Mensen zien het niet meer zitten. Het is volstrekt onduidelijk wat ze met 'dat visiedoe' moeten. Het is verloren tijd geweest. De energie is uit het teamontwikkelingstraject en er staan nog twee workshops gepland.

Ons latere gesprek met de werkgroep teamontwikkeling, die namens de afdeling een vinger aan de pols houdt, belooft spannend te worden. De werkgroep zit uiterst alert tegenover ons met een schriftelijke evaluatie en een hoop suggesties over hoe het anders moet. Wat ons verwondert is dat wij allerlei hoopvolle signalen

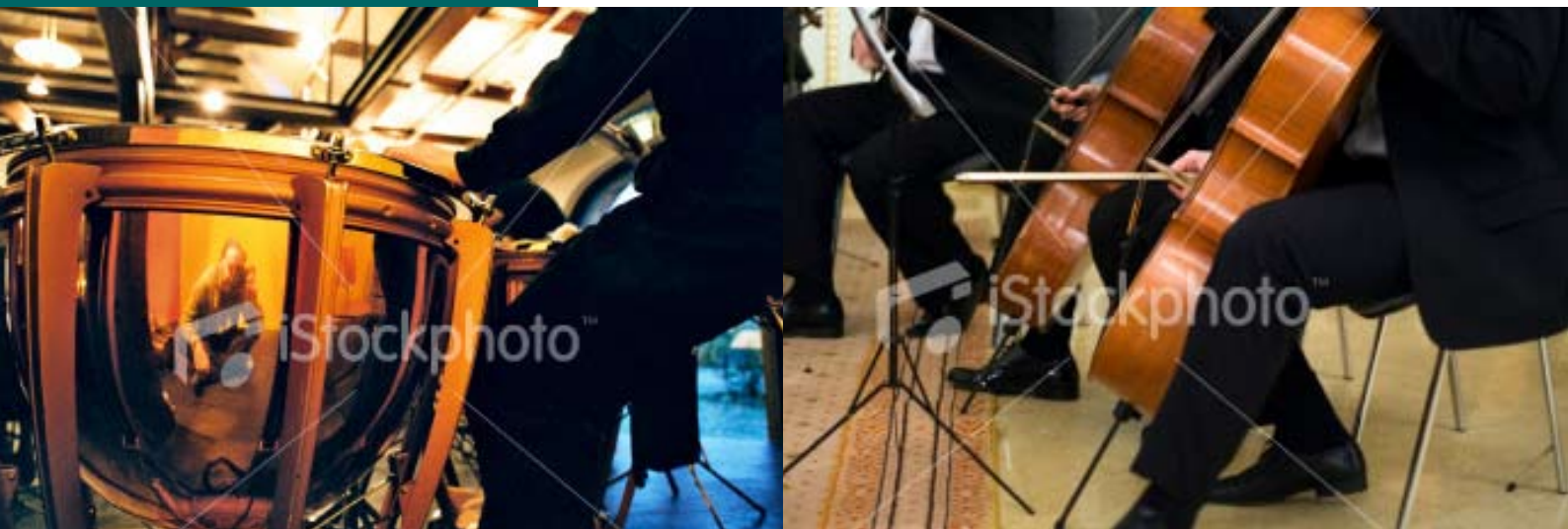
hebben opgepikt tijdens de workshop, terwijl de afdeling het gevoel heeft niets bereikt te hebben. Tussen het evaluatieverslag van de afdeling en ons reflectieverslag ligt een wereld van verschil. Maar het wordt een vruchtbaar gesprek. Onze gedeelde zorg is: hoe krijgen we de afdeling weer aan boord?

Met die vraag rijden we terug naar huis. Marianne en ik zijn verheugd dat het gesprek voor ieder van ons iets heeft toegevoegd. Eigenlijk zou je zo'n gesprek ook met de afdeling moeten voeren. Maar is dat mogelijk met twintig man, die besloten heeft het bijltje erbij neer te gooien?

### Confrontatie

Twee weken later zitten we met zijn allen in een zaal voor een lunchbijeenkomst. Het doel is om het verschil tussen de twee reflectieverslagen te onderzoeken. We zetten vooraan zes stoelen in een hoefijzer neer. Op twee ervan zitten Marianne en ik. Volgens de spelregels komt iemand die iets wil zeggen op een van de lege stoelen zitten. Als ze bezet zijn, mag je iemand aftikken. De eerste vijf minuten zijn voor ons. Daarna kan iedereen die wil, meedoen. Marianne krijgt een bordje op met 'Verslag Tarade'. Op het mijne staat 'Verslag Afdeling'. Ik heb de heerlijke rol waarin ik los kan gaan: dat het toch helemaal nergens over gaat. En wat dat allemaal wel niet kost.





Marianne heeft de serieuze rol: in onze ogen zijn er wel degelijk resultaten behaald, maar die zien er anders uit dan wat de afdeling gewend is om als resultaat te zien.

Het signaal dat de afdeling kan participeren in de dialoog is nog niet gegeven of Bart gaat naast mij zitten. Hij zegt: "Ik ben het helemaal eens met jou! We zitten met zoveel problemen en die gaan we echt zo niet oplossen. Nee, ik heb er geen vertrouwen in." Terwijl Bart nog aan het woord is, staat Frieda op en gaat naast Marianne zitten. Frieda zegt: "Ik zie dat anders. Ik zie wel een aantal positieve dingen. Soms is het even niet helemaal duidelijk, maar dat hoort erbij. Ik vind dat niet zo'n probleem."

## *Een symfonie ontstaat als iedere stem optimaal aanwezigheid is én dienstbaar is aan het grotere geheel*

Er ontstaat een discussie tussen Bart en Frieda. Hij zegt: "Dan ga jij de kar trekken, en trek mij maar over de streep. Ik heb besloten bij de teamdagen aanwezig te zijn, maar verder niks te doen. Geen tijd en geen energie." "Zo komen we natuurlijk nooit ergens, met zo'n houding", reageert Frieda, als door een wesp gestoken.

### **Onderzoek**

Dit gesprek tussen Frieda en Bart wordt de focus van de bijeenkomst. Ik vraag of ze proefkonijn willen zijn om te demonstreren wat er in het team aan de hand is. Het gaat namelijk niet alleen om de aanvaring tussen hen als individuen, maar vooral om een teamvraagstuk. Ze zijn bereid in het onderzoek mee te gaan. We nodigen beiden uit om hun gevoel uit te drukken en elkaar vragen te stellen. De anderen zitten op het puntje van hun stoel. Aan het eind van de bijeenkomst consta-

teert Frieda: "Het is een rare gewaarwording om te realiseren dat wat aanvoelt als een confrontatie waarbij je tegenover elkaar staat, eigenlijk juist iets is waar je gezamenlijk in staat. Het voelt beter dat we met zijn allen een probleem hebben, dan dat ik zelf een probleem heb met Bart. Mijn aanvankelijke reactie van 'Ja lekker, kan ik me een breuk trekken en dan kunnen de anderen kijken of ze mee willen doen of niet', maakte tijdens het gesprek plaats voor: 'Ik kan wél vooruitgaan, ook als niet iedereen vooraf overtuigd is van de koers.'"

Bart ontdekt dat hij niet altijd zegt wat hij denkt te zeggen, en dat hij niet altijd hoort wat er gezegd wordt. Als we hem uitnodigen om vragen te

stellen, zegt hij: "Dat vind ik heel lastig, maar ik ga het proberen." Hierdoor wordt Barts wereld minder eenduidig en wint hij aan nuances.

Door het gezamenlijke onderzoek sluiten de verhalen van Bart en Frieda elkaar niet langer uit. Het wordt voor hen en voor de gehele afdeling zichtbaar dat beide verhalen verschillende perspectieven zijn op een gemeenschappelijk verhaal. De teamleden zijn klaar voor verdere ontwikkelingen, en nu met een beter zicht op wat die ontwikkeling inhoudt.

### **Symfonische ervaring**

De bereidheid van Frieda en Bart om de meerstemmigheid binnen het team te onderzoeken, leidt tot het opklinken en uiteindelijk samenklinken van deze meerstemmigheid. Het team heeft tijdens de lunchbijeenkomst een symfonische ervaring, die individueel verschilt in klank en kleur, maar die de stemmen

van iedereen omvat en overstijgt. Een symfonie ontstaat namelijk als iedere stem optimaal aanwezigheid is én dienstbaar is aan het grotere geheel. Het voltallige team heeft ervaren: "Nu zijn we echt begonnen met onze teamontwikkeling. Hier gaat het om."

Deze symfonische ervaring is een belangrijke impuls voor het team om verder te gaan, maar heeft ook een tijdelijk karakter. Het gaat erom steeds opnieuw het proces van meerstemmigheid aan te gaan. Daarbij moet je oppassen voor het gevaar van frustreren of vermijden, oftewel van een kakofonie of een premature harmonie.

### **Kakofonie en harmonie**

De Dikke van Dale verstaat onder kakofonie: "Het geheel van veel slecht samenklinkende klanken." Vertaald naar een team zijn er veel verschillende stemmen hoorbaar, maar de onderlinge samenhang en verbinding ontbreken. In een team kan het gaan om een luidruchtige kakofonie, waarbij iedereen iets anders roept en niemand luistert. Maar ook een stille kakofonie is mogelijk waarin het gesprek verstomt en iedereen met een ingeslikte stem weer over gaat tot de orde van de dag en zich terugtrekt op verschillende eilandjes. Een kakofonie ontstaat als men afhaakt de meerstemmigheid te onderzoeken en dus gevangen blijft in de dominante individuele stemmen. Afhankelijk van de aard van het team resulteert deze kakofonie in een uitzichtloze vechtende kluwen of een stilzwijgende formatie eilandjes. Onder harmonie verstaat de Dikke van Dale: "Een samenwerking of verband van een aantal zaken tot een welgeordend, aangenaam aandoend geheel." Teams die het harmoniemodel nastreven, slaan vaak het onderzoeken van meerstemmigheid over. De angst voor een onbeheersbare kakofonie leidt dan tot het (te) snel aansturen op een-



duidelijkheid en consensus. Zo worden 'papieren tijgers' geboren en ontstaat een premature harmonie. Weliswaar zijn er aan de 'buitenkant' van het team geen dissonanten hoorbaar, maar zij maken wel degelijk deel uit van de 'binnenkant'.

#### Klinkende meerstemmigheid

Het onderzoeken van meerstemmigheid werpt de meeste vruchten af als het gericht is op een duidelijke vraag waar alle partijen bij betrokken zijn. Wij hebben ons bij de lunchbijeenkomst geconcentreerd op het onderzoeken van de twee reflectieverslagen. Het verschil was zo groot dat het leek alsof we verschillende bijeenkomsten hadden bijgewoond. De vraag won verder aan kracht doordat er voor alle betrokkenen (team, afdelingshoofd, werkgroep, Tarade) iets op het spel stond, namelijk de voortgang van het teamontwikkeltraject. "Haken we af of gaan we door?"

Zonder duidelijke vraag is de kans groot dat meerstemmigheid eindigt in een kakofonie of premature harmonie. Het formuleren van een onderzoeksvraag creëert ruimte waarin meerstemmigheid uitgenodigd wordt tevoorschijn te komen. Dit in tegenstelling tot een probleemoplossende vraag, waarbij de vraag gericht is op een specifiek resultaat en waarbij minder ruimte is voor verwondering. Kortom, het met elkaar ontdekken welke onderzoeksvraag er leeft, is een eerste stap én randvoorwaarde om de aanwezige meerstemmigheid te onderzoeken en vruchtbaar te maken.

#### Happy end

Betekent de uitkomst van de lunchbijeenkomst een happy end? Ja en nee! Het team kan een tijdje teren en voortbouwen op deze ervaring. Enkele maanden later ontstaat er in de vierde workshop opnieuw ongemak en verwarring rondom de meerstemmigheid

over het (zelf)stuuringsvraagstuk binnen de afdeling. Dit keer is het team zelf in staat om in de maanden die daarop volgen de meerstemmigheid te hantieren. Tijdens de daarop volgende evaluatiebijeenkomst geeft de werkgroep aan 'het koesteren en onderzoeken van ongemak' als belangrijk leerresultaat te zien. De basis is gelegd. Het (h)erkennen, uithouden en onderzoeken van meerstemmigheid is een basale vaardigheid voor een team of organisatie om tot dialoog en samenwerking te komen en om een begaanbare weg te vinden in weerbarstige veranderingsprocessen. We hebben gezien dat aanvankelijk tegengestelde posities een beweging naar elkaar toemaakten en uiteindelijk gezien werden als varianten van 'hetzelfde'. Een symfonische ervaring.

*Margret van Paassen is bedrijfskundige en psycholoog, en heeft twintig jaar ervaring als organisatieadviseur, trainer en coach bij onder meer KPMG en KPN. Ze is sinds 2002 zelfstandig ondernemer binnen Tarade Coaching en Advies ([www.tarade.nl](http://www.tarade.nl)). Haar werkwijze is gericht op het versterken van levendigheid, creativiteit en probleemoplossend vermogen in mens en organisatie.*

#### Literatuur

- Hoorn, M. van (2007). *Aandacht: bron van verbinding. Verkenningen rond rijker organiseren.* Assen: van Gorcum.
- Paassen, M. Van (2007). *De stille kracht in organisaties: Over de moed om het doen af en toe te laten.* In I. Brouwer & I. Van Emmerik (red), *De stille kracht van transcendentie: Wijsheid in beelden, verhalen en symbolen.* Amsterdam: SWP.

*Ieder instrument heeft zijn eigen stem, maar zij maken allemaal deel uit van een gemeenschappelijk muziekstuk*