

## **DE TEAM KONFRONTATIE METHODE (Onderzoeks)werk in uitvoering bij Shell Chemicals**

door: Peter Zomer en Michel Koppenaal

*Hoe kan men een team als collectief beter laten functioneren? Aan de bestaande interventietechnieken is er één toegevoegd. De Team Konfrontatie Methode (TKM) onderscheidt zich door de speciale onderzoekende rol die aan de teamleden zelf wordt toebedacht, door expliciete aandacht voor de gevoelslading van collectieve verhalen en de meerstemmigheid in het team, en door het gebruik van metingen om zowel toestand als verandering van het team zichtbaar te maken. Dit artikel beschrijft de TKM en illustreert deze met een praktijkcasus.*

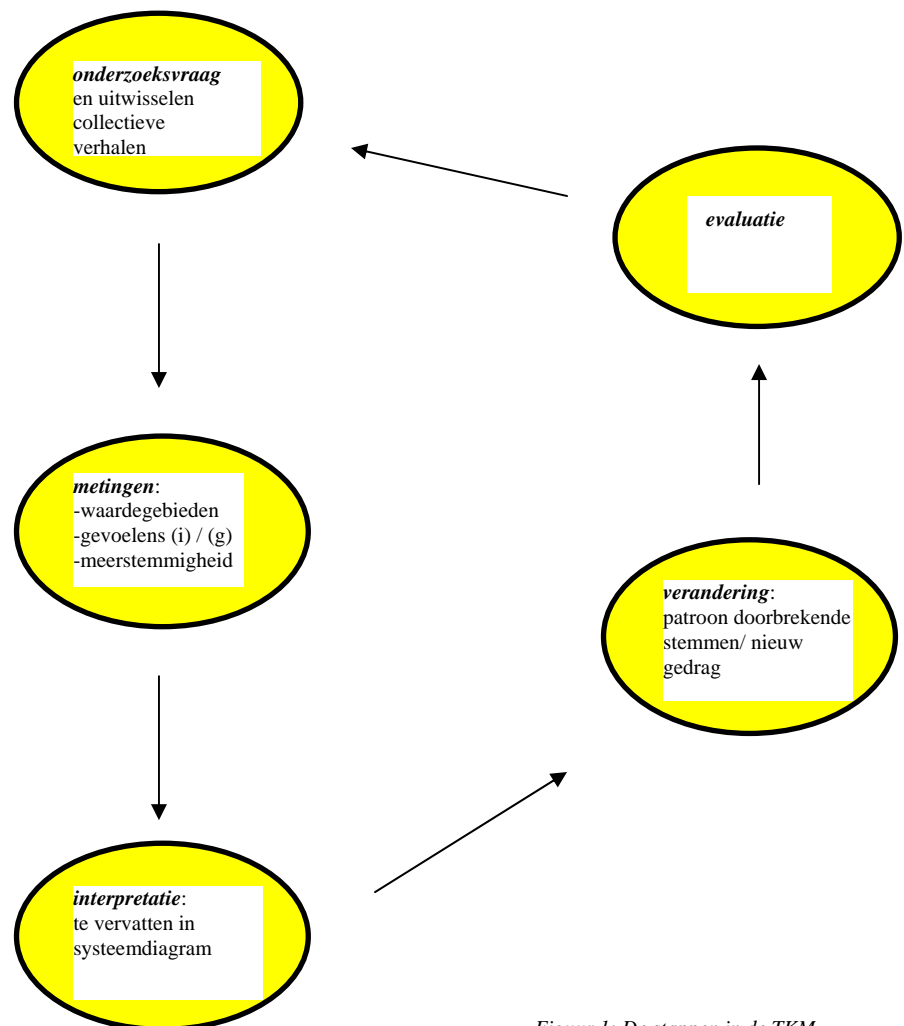
### **De Team Konfrontatie Methode: uitgangspunten**

De TKM is gebaseerd op de Zelf Konfrontatie Methode (ZKM), die alweer geruime tijd geleden werd geïntroduceerd door de Nijmeegse onderzoeker Hubert Hermans (Hermans & Hermans-Jansen, 1995). Deze methode voor systematische zelfreflectie biedt de cliënt in een coachings- of therapiecontext hulp bij het formuleren van een antwoord op een prangende vraag en het vertalen van dat antwoord in veranderingsgerichte actie. Bij het beantwoorden van de vraag (bijvoorbeeld: ‘hoe krijg ik mijn energie weer terug?’ of ‘past leiding geven bij mij?’) onderzoekt de cliënt relevante gebeurtenissen in zijn eigen levensverhaal. Hij krijgt door middel van vragenlijsten een indruk van de onderliggende gevoels- en motievenstructuur van zijn verhaal, en van de manier waarop hij zichzelf mogelijk vastzet. Elk verhaal heeft namelijk een plot dat de neiging heeft als een *self-fulfilling prophecy* te fungeren en de cliënt zal zijn verhaal in zijn leven dan ook meer malen opnieuw beleven; het gedragspatroon dat ermee samenhangt kan slechts doorbroken worden als hij het verhaal een nieuw plot geeft. De ZKM geeft de cliënt veel verantwoordelijkheid: hij wordt gezien als deskundige van zijn eigen leven en wordt geacht zijn eigen richting, diepgang en tempo te bepalen in het zelfonderzoek, terwijl de coach / therapeut deskundige is van de methode en relatief weinig sturing maar veel spiegeling (ondersteuning en verdieping) geeft.

Analoog aan de ZKM is de TKM (zie Zomer, 2002) een stapsgewijze methode waarin het clientsysteem (in dit geval de teamleden) zelf bepaalt welke richting, diepgang en tempo het onderzoek krijgt. Ook hier wordt een prangende vraag gesteld die het (collectief) functioneren van het team betreft, ook hier wordt met behulp van vragenlijsten onderzocht met welke gevoelens en motieven de verhalen over het gezamenlijk functioneren samenhangen, en ook hier wordt geprobeerd verandering te bewerkstelligen 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 de loop van het onderzoeksproces zichtbaar. Wat in de TKM wordt gemeten is evenwel enigszins verschillend van de ZKM. Zo wordt in de TKM naast de genoemde gevoelens en motieven ook de meerstemmigheid in het team in kaart gebracht, hetgeen voor het bewerkstelligen van verandering wezenlijk is. De opzet van de TKM zal hieronder beknopt worden uiteengezet. Doel van dit artikel is voorts om de werking van de TKM te illustreren aan de hand van een casus uit de praktijk.

## Opbouw van de TKM

In Figuur 1 is de volgorde van de stappen in een teamonderzoek volgens de TKM afgebeeld. In de **eerste stap** wordt door de teamleden en hun begeleider de onderzoeksvraag bepaald. Deze vraag is richtinggevend gedurende het hele onderzoek en fungeert als een ijkpunt voor de voortdurend uitwaaiende discussies tussen de teamleden. Rondom deze vraag wisselt men vervolgens collectieve verhalen uit, dat wil zeggen verhalen die door meer mensen in het team worden gedeeld. Deze verhalen worden in de **tweede stap** meetbaar gemaakt door ze te vertalen in zogenaamde 'waardegebieden', een ook in de ZKM gebruikelijke term. Waardegebieden zijn kernachtige beschrijvingen van relevante gebeurtenissen, die betekenisvol zijn (van 'waarde' zijn) voor degenen die deze hebben ervaren.



Figuur 1: De stappen in de TKM

De metingen die worden verricht betreffen:

- 1 de *gevoelslading* die deze waardegebieden voor de teamleden hebben. Er wordt onderscheid gemaakt tussen (i-)gevoelens, dat zijn gevoelens die door de individuele teamleden ervaren worden, en (g-)gevoelens, dat zijn gevoelens die door hen aan de groep worden toegeschreven ('de groep voelt zich ...'). Het is mogelijk dat rond een waardegebied de gemiddelde individuele (i-)gevoelens significant afwijken van de gemiddelde aan de groep toegeschreven (g-)gevoelens; kennelijk ervaart men als groep dan iets anders dan als individu. Dat is interessant: men kan bijvoorbeeld ontdekken dat men collectief elkaar voor de gek houdt door gelijkelijk een bepaalde ervaring aan de groep toe te schrijven, die er in de ervaring van de individuele teamleden niet is. Door de resultaten van een meting is het mogelijk tot een goed gesprek over gevoelens rond belangrijke gebeurtenissen te komen, waardoor de verhaalde ervaring aan betekenis wint.
- 2 *meerstemmigheid*. Een team bestaat uit een veelheid van stemmen die, met elkaar en in dialoog, een verhaal maken. Binnen dat 'koor' is er sprake van collectieve stemmen en deviante stemmen. Collectieve stemmen zijn stemmen waarmee het team 'als één man' naar buiten of naar elkaar toe spreekt, bijvoorbeeld 'De

Zakelijke'. Deze stemmen vertellen de collectieve verhalen waar ieder teamlid *als lid van het team* in gelooft. Deviante stemmen zijn stemmen die afwijkende versies van de collectieve verhalen vertellen. Ze worden slechts door enkele teamleden hardop gebruikt en verwoorden een afwijkende kijk op gebeurtenissen, bijvoorbeeld 'De Creatieve'. Door de metingen wordt zichtbaar welke stemmen nu collectief zijn en welke deviant, welke stemmen vaak gezamenlijk tot klinken worden gebracht en rond welke teamleden deze stemmen het meest klinken. Ook deze metingen kunnen verrassende inzichten opleveren, bijvoorbeeld over welke stemmen nu eigenlijk collectief zijn en bijdragen tot gedragspatronen waarin het team vastzit.

De **derde stap** in de TKM betreft het verzamelen van de inzichten die de teamleden door interpretatie van de meetresultaten hebben opgedaan en het bij elkaar brengen van die inzichten in een systeemdiagram, dat de terugkerende patronen van samenwerking beschrijft waar het team in vastzit. In het praktijkvoorbeeld wordt dit geïllustreerd. De **vierde stap** betreft het experimenteren met nieuw, patroondoorbekend gedrag. Hiertoe worden de hierboven genoemde deviante stemmen actief in de dialoog van het team betrokken, omdat zij in potentie vernieuwing kunnen brengen. De **vijfde stap** tenslotte betreft een meting van de verandering die zich na verloop van tijd in de waardegebieden, de gevoelslading ervan en in de meerstemmigheid in het team heeft voorgedaan. Daaraan kan ook het succes van het teamonderzoek worden afgemeten. Waarschijnlijk zullen na het onderzoek de collectieve verhalen enigszins zijn veranderd en zou eenzelfde onderzoekscyclus kunnen worden gestart. De hier beschreven cyclus neemt gewoonlijk ongeveer vier tot vijf maanden in beslag.

### **Toepassing van de TKM bij Shell Chemicals**

Een managementteam van een chemische installatie, bestaande uit vijf groepsleiders in een vijfploegendienst op de werkvloer, drie leden van de ondersteunende staf en de teamleider, klaagde al geruime tijd over zeer slechte onderlinge verhoudingen. Om hier iets aan te doen werden met elk teamlid individuele gesprekken gevoerd, werd met een vragenlijst en een gesprek het persoonlijkheidstype per teamlid vastgesteld (i.c. de MBTI, zie o.a. Briggs Myers, 1998) en vond een teambijeenkomst plaats, waarin op verzoek van de deelnemers voornamelijk naar actuele problemen en mogelijke actiepunten werd gekeken. Hierbij werden voor de begeleider al enkele patronen in samenwerking en communicatie zichtbaar, die hij niet goed genoeg wist te spiegelen richting het team. De voorbeelden die door hem werden aangedragen werden onvoldoende (h)erkend. Toen duidelijk werd dat deze interventies in de ogen van de teamleden en begeleider onvoldoende het beoogde resultaat (een verbeterd werkklimaat) bewerkstelligden, werd besloten de TKM te doen. Met deze methode zou namelijk op methodische wijze door het team zelf aandacht worden gegeven aan onderstromen in de dagelijkse samenwerking, waarvoor de teamleden een blinde vlek hadden.

Tijdens de eerste TKM-bijeenkomst werd de gezamenlijke onderzoeksvraag geformuleerd, die luidde: 'Hoe kunnen wij een beslissing nemen die door iedereen gedragen wordt?'. Vervolgens formuleerden de teamleden enkele waardegebieden, waarvan enkele zijn opgesomd in Box 1. De gevoelslading van deze waardegebieden werd gemeten. In dit geval was waardegebied 3 opvallend, dat ging over een typisch voorval van langs elkaar heen werken. Uit de metingen bleek onder meer dat het vertrouwen als (g-)gevoel veel minder sterk was dan als (i-)gevoel: men schreef aan de groep weinig vertrouwen toe, terwijl men individueel meer vertrouwen had. Zo schiep men een negatieve collectieve waarheid ('kennelijk praten we elkaar een probleem aan'). Aan de hand van de metingen trok men in de tweede bijeenkomst conclusies over dieperliggende betekenissen, onder meer: 'kennelijk nemen we onvoldoende tijd voor afstemming' (tijdsdruk) en 'kennelijk weet je bij ons nooit

zeker hoe collega's reageren op de door jezelf bedachte oplossing' (onzekerheid over eigen oplossing).

1.  
Als er een besluit wordt genomen door een persoon, dan voelt die persoon ook ownership.  
Voorbeeld: deze persoon zal 's nachts niet bellen met de leiding.
2.  
De onderlinge communicatie is niet compleet.
3.  
Na aanvankelijk de beslissing om een inleenkracht aan te nemen uit te sluiten, werd deze door de staf toch aangenomen, terwijl de groepsleiders inmiddels een alternatief hadden bedacht. Na enige tijd werd de inleenkracht alsnog te duur bevonden.

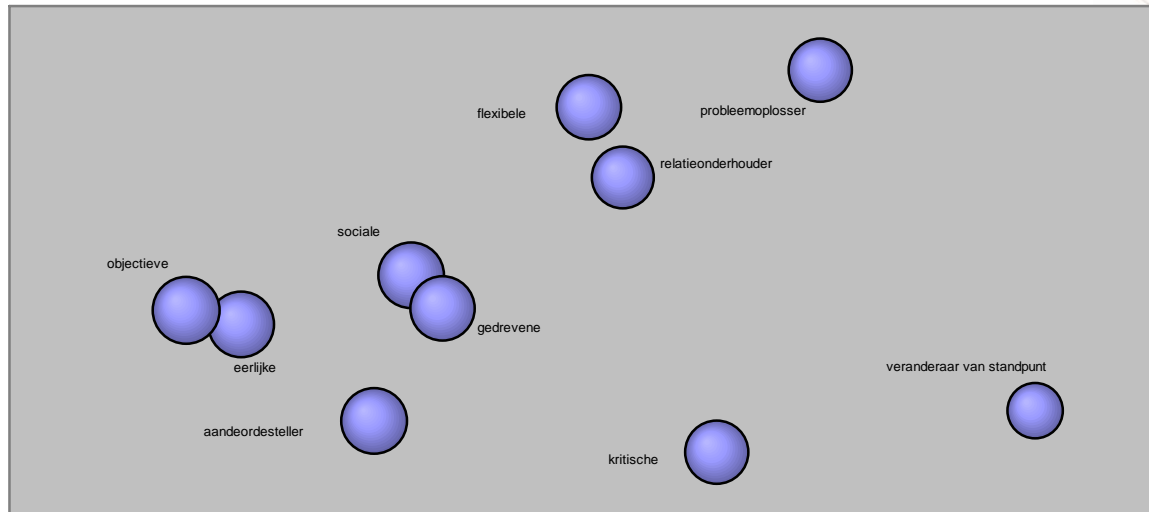
*Box 1: Waardegebieden van het Shell-team*

Tijdens de tweede bijeenkomst werd ook aan de teamleden gevraagd welke 'stemmen' nu collectief door het team worden gebruikt, in het contact naar buiten toe maar ook met elkaar. Het bleek niet moeilijk om vijf collectieve stemmen te formuleren (zie Box 2). Vooral de Kritische (een 'vraagtekenzetter') en de Objectieve (een 'achterhaler') vond men typerend. De teamleden vertelden elkaar ook welke deviante stem zij doorgaans in het team vertolken. De tweede bijeenkomst resulteerde daarmee in een lijst van veertien stemmen, collectieve zowel als deviante. Deze stemmen werden met een vragenlijst doorgemeten op daadwerkelijke collectiviteit / deviantie en op onderlinge afstand. Figuur 2 laat dit laatste zien: stemmen die dichtbij elkaar geplot staan klinken vaak samen, en de stemmen links zijn in het team het meest collectief. Op grond van de meetresultaten (onder andere Kritische en Objectieve staan dicht bij elkaar) werd in de derde bijeenkomst door de teamleden onder andere de volgende conclusie getrokken: 'kennelijk zijn we erg kritisch naar elkaar' (onderlinge kritiek) en 'kennelijk willen we het naadje van de kous weten' (herhaling van discussies).

Collectieve stemmen:	De Objectieve, De Kritische.
Deviante stemmen:	De Veranderaar van Standpunt, De Relatieonderhouder.

*Box 2: Meerstemmigheid in het Shell-team (voorbeelden geformuleerd door team)*

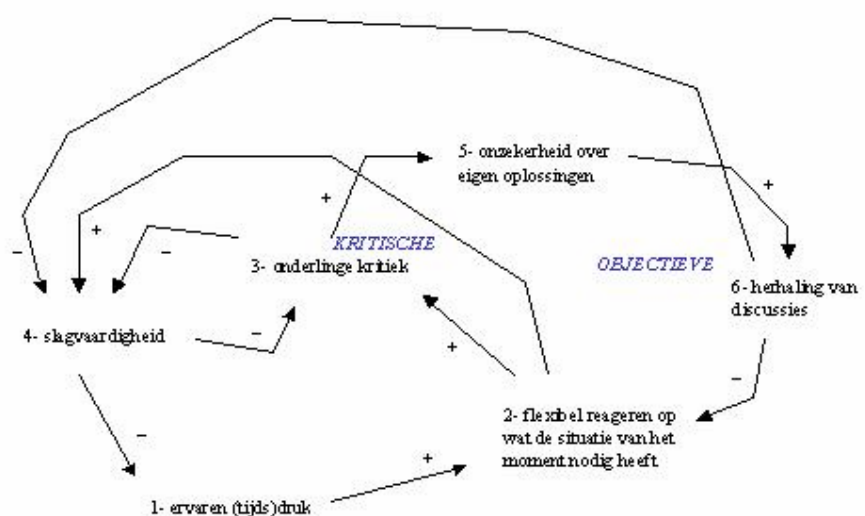
Tijdens de derde bijeenkomst werden de interpretaties van de metingen vervat in thema's (bijvoorbeeld onzekerheid, onderlinge kritiek), die de teamleden vervolgens als variabelen in een systeemdiagram plaatsten. Zie voor een deel van dit diagram Figuur 3. Hiermee maakten de teamleden feitelijk een beschrijving van de patronen in hun samenwerking. Bepaalde *loops* in het samenwerkingsgedrag waren volgens hen voortdurend actueel: men herkende een 'oudewijvenloop' (variabele 1 → 2 → 3 → 4 → 1) die beschrijft hoe teamleden maar door blijven gaan met elkaar te bekritisieren en daarmee de gezamenlijke slagvaardigheid verkleinen; de 'onzekerheidsloop' (variabele 2 → 3 → 5 → 6 → 2) beschrijft hoe de onzekerheid die naar aanleiding van kritiek ontstaat samenhangt met een gebrekkige flexibiliteit in het vinden van gezamenlijke oplossingen.



*Figuur 2: Meerstemmigheid in het Shell-team geplot in tweedimensionale ruimte (selectie van tien stemmen; links de meest collectieve stemmen, rechtsonder en boven de meest deviante). Hoe dichter stemmen bijeen staan geplot, hoe meer ze gezamenlijk klinken.*

Om een ongewenst patroon te vernieuwen bepalen de teamleden de stemmen in het team die er verantwoordelijk voor zijn (hier waren dat de Kritische en de Objectieve) en welke stem dit patroon mogelijk zou kunnen doorbreken. De teamleden kozen voor een stem die nauwelijks werd gehoord maar wel werd geacht het samenwerkingspatroon te kunnen veranderen: de stem van de Accepteerder. Deze zou het ellenlange gesoebat over genomen beslissingen kunnen stoppen. In een dialoog werd onderzocht in welke situaties de Accepteerder de dingen anders zou doen dan gewoonlijk. Men formuleerde deze situaties en bijpassende voornemens om het team anders te kunnen laten functioneren. Daarmee was de reflectiefase (stappen een tot en met drie) van het gezamenlijk onderzoek voorbij en kon de actieve fase (stap vier) beginnen. Na ongeveer vier maanden zou in een laatste bijeenkomst de voortgang op het gezamenlijk experiment (kortweg: de Accepteerder meer laten klinken) worden geëvalueerd.

*Figuur 3: Systeendiagram gemaakt door het Shell-team*



## Resultaten

In deze laatste bijeenkomst werd gevraagd naar aanwijzingen die duiden op vooruitgang of stagnatie. Doel was om indicaties van collectief leren op te sporen: of ineffektieve patronen daadwerkelijk waren doorbroken en of er nieuwe effectieve patronen voor in de plaats waren gekomen. Ook werd nagegaan of er onvoorziene (bij)effecten waren opgetreden.

De teamleden gaven aan dat het werk op zich nog even hectisch was als voor aanvang van het traject, dat er nog altijd missers werden gemaakt in de communicatie en onderlinge afstemming, maar dat op dit alles veel minder heftig werd gereageerd dan voor de interventie. De Accepteerder was duidelijk een prominente stem geworden binnen het team, hetgeen ook door de metingen werd bevestigd. Het vertrouwen in elkaar was gegroeid: “We gaan niet altijd meer zo grimmig met elkaar om. We accepteren een uitleg wanneer iets fout is gegaan. Vroeger vertrouwde ik ook de uitleg niet”. Een ander, verwijzend naar een recent voorbeeld waarbij miscommunicatie was opgetreden: “Als dit vóór het traject was gebeurd, was de bom gebarsten. Nu praten we op een respectvolle manier *met* elkaar, in plaats van *tegen* elkaar”.

Gevolg van deze wijziging in samenwerking is, volgens de teamleden, dat men meer ontspannen naar het werk gaat, zich zaken wat minder snel persoonlijk aantrekt en niet zo snel kwaad wordt, hoewel er nog altijd storingen optreden. Er wordt meer steun van elkaar ervaren. De ‘oudewijvenloop’ en ‘onzekerheidsloop’ zijn vrijwel verdwenen. Naar aanleiding van een recent negatief voorval werd gezegd: “Hierop kun je ook weer een hele hoop kritiek hebben en die zouden we vroeger dan ook echt hebben gehad, maar nu heb ik er eigenlijk niets of weinig over gehoord”. Een teamlid vatte dit als volgt samen: “Vorig jaar vielen we keihard over zoiets. Nu struikelen we alleen een beetje en gaan weer verder”.

Naast deze opmerkingen was het opvallend hoe er tijdens deze evaluatie met name door de teamleider interventies werden gepleegd, waardoor de kwaliteit van het gesprek toenam. Hij straalde meer zelfvertrouwen uit, vatte regelmatig het gesprek samen en kwam terug op vragen die de begeleider wel had gesteld, maar waarop nog geen antwoord was gegeven door de teamleden. Ook hij gaf aan positieve veranderingen te zien: “Wanneer ik vroeger een e-mail uitstuurde die op twee manieren kon worden uitgelegd, dan werd hij stevast negatief uitgelegd. Er werd wantrouwend op gereageerd. Nu wordt er minder oordelend gereageerd. Er is meer vertrouwen”.

Naar de voornemens die in de derde bijeenkomst gemaakt zijn, is na die bijeenkomst niet meer gekeken. In de evaluatiebijeenkomst kwam het team tot een verrassende ontdekking: “We hebben nooit meer naar die afspraken gekeken, en wat blijkt nu: we zijn ze onbewust toch allemaal nagekomen!” Een ander inzicht dat werd gedeeld was het volgende: “Ik ben me bewust geworden dat je alleen jezelf kunt veranderen. Een ander kan je niet veranderen. Toch, door zelf te veranderen, het iets anders te doen, zie je veranderingen bij je collega’s. Je hebt invloed op je collega’s. Je beïnvloedt elkaar voortdurend”. De teamleden verwoordden hiermee het effect dat de methode op hen had. De TKM beoogt precies dit: ten eerste, innerlijke stemmen fungeren als een betere hefboom voor verandering dan een lijst met voornemens; ten tweede, om collectieve verandering te bewerkstelligen is de innerlijke beleving van de individuele teamleden een wezenlijk startpunt.

## Tot slot

Met de TKM werd door het beschreven team aan gezamenlijk onderzoek gedaan: samen werd een onderzoekende houding nagestreefd in het meten en bevragen van elkaars beleving bij belangrijke gebeurtenissen. Aan de hand van methodische stappen verdiepten de teamleden hun dialoog en werden ongewenste patronen in de samenwerking ontdekt en benoemd. Door dergelijke patronen worden niet de prestaties bereikt die zouden kunnen worden bereikt. Het blootleggen ervan brengt de gewenste verandering dichterbij en kan het collectief functioneren blijvend verbeteren.

## Literatuur

Briggs Myers, I. (1998). MBTI Manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.  
Hermans, H.J.M. & E. Hermans-Jansen (1995). Self-narratives: The construction of meaning in psychotherapy. New York: Guilford.  
Zomer, W.J.P. (2002). De Team Konfrontatie Methode in de steigers. Tijdschrift voor Orthopedagogiek, nr. 12 (december), pp. 630-644.

## Lead

Hoe kan de effectiviteit van een team worden bevorderd? De Team Konfrontatie Methode (TKM) helpt stapsgewijs bij het gezamenlijk onderzoek naar hinderlijke patronen in de samenwerking.

## Trefwoorden

Teamontwikkeling, Methode, Casus

## Samenvatting

Teamleden kunnen door onderzoek veel te weten komen over de samenwerkingspatronen die hen in hun greep houden. De Team Konfrontatie Methode (TKM) is ontwikkeld om dit onderzoek, stapsgewijs en onder begeleiding, door de teamleden zelf te laten uitvoeren. Hierbij worden elementen van collectieve verhalen onderzocht op hun gevoelslading, en wordt de meerstemmigheid in het team in kaart gebracht. Patronen kunnen worden doorbroken door de deviante stemmen in het team volwaardig in de dialoog te betrekken. Een voorbeeld van toepassing van de TKM bij Shell Chemicals toont het resultaat.

## Personalia

Drs. Peter Zomer (1964) coach, psycholoog en mede-oprichter van Zomer & Cornelissen. Hij is al jaren actief als coach en is geregistreerd ZKM-consultant®.  
Peter heeft een (internationale) achtergrond als organisatie-adviseur bij een organisatie adviesbureau en als management trainer.

M. Koppenaal, opleidingskundige, is werkzaam als consultant Learning & Development bij Shell International – Shell Learning te Den Haag.  
[michel.koppenaal@shell.com](mailto:michel.koppenaal@shell.com)