

HOOFDSTUK 6 DE TOPMANAGER EN ZIJN TEAM: TEAMBUILDING

Een schot voor de boeg: uitgangspunten die centraal staan bij het vormen van een succesvol team zijn:

- ! vertrouw en respecteer elkaar;
- ! erken de prestaties van collega's en van de organisatie als geheel;
- ! geef voorrang aan teamwork.

Het Nederlands voetbalelftal in 1996. Iedereen kent het resultaat. Uitgeschakeld, een elftal zonder briljante spelers. Een elftal van louter 'zessen', samengesmolten tot een team. Maar toch, verloren omdat het geen goed team was.

De spelers, ook de coach, waren niet in staat als individu concessies te doen in het belang van het team. Teamwork voorrang geven zou hebben geleid tot succes.

Als bedrijf of organisatie kunt u veel leren van extreme sportsituaties. Uw organisatie behoort een team te zijn. Als topmanager dient u over technieken en vaardigheden te beschikken om de prestaties van uw team (de afdeling, de organisatie) op te voeren en om uw team succesvol te laten zijn. Het analyseren van uw team en de ideale teamsamenstelling vormen dan ook de rode draad in dit hoofdstuk.

6.1 HET BELANG VAN COMMUNICATIE VOOR TEAMBUILDING

In paragraaf 5.3 hebben we gezien, dat met communicatie een ononderbroken proces wordt bedoeld, waarbij mensen verbaal of non-verbaal informatie geven aan anderen, die de informatie ontvangen, verwerken en in gedrag omzetten.

Hieruit volgt dat communicatie:

- ! begint met spreken en luisteren;
- ! op gang wordt gehouden door spreken en luisteren;
- ! eindigt als spreken en luisteren ophouden.

In de communicatie tussen mensen zijn twee belangrijke aspecten te onderscheiden, namelijk:

- ! een zakelijk aspect;
- ! een emotioneel aspect.

ZAKELIJK ASPECT

Elke mededeling heeft een bepaalde zakelijke inhoud, bijvoorbeeld: 'de kwartaalcijfers laten te wensen over'. Het gaat hier om een zakelijke mededeling of constatering, over de inhoud, waarvan tussen zender en ontvanger geen onduidelijkheid zal ontstaan.

EMOTIONEEL ASPECT

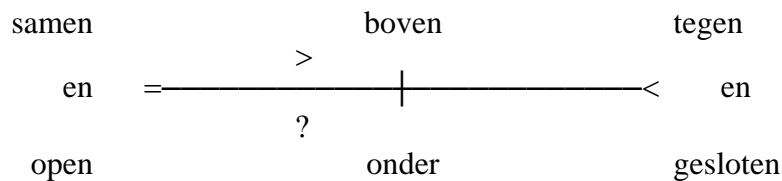
Naast de zakelijke inhoud heeft elke mededeling tevens een emotioneel aspect, want elke mededeling bevat ook een omschrijving van hoe de zender zijn relatie met de ontvanger ziet. De mededeling over de kwartaalcijfers van de ene directeur aan de andere directeur heeft waarschijnlijk een andere emotionele inhoud, dan van de directeur aan de verantwoordelijke afdelingschef. Het emotionele aspect bevat in feite de omschrijving van hoe de zender en ontvanger met elkaar omgaan. Dit blijkt onder meer uit de toon waarop wordt gesproken: vriendelijk, bits, blaffen, bazig. Ook volgt hieruit hoe de mededeling moet worden opgevat: als constatering, aanmaning, verzoek of bevel.

Veel communicatieproblemen ontstaan doordat men zich niet of onvoldoende bewust is van dit emotionele aspect. Dit komt omdat dit aspect dikwijls onbesproken blijft!

Wanneer heeft u voor het laatst iemand verbaal (met woorden) duidelijk gemaakt hoe u de relatie met hem ziet, of doet u dat eigenlijk ook altijd non-verbaal? (Door middel van uw houding, spreektoon, gelaatsuitdrukking.)

Conflicten in teams ontstaan daar waar het zakelijk aspect niet spoort met het emotionele aspect. Het gaat dan niet meer over de vraag: 'wie heeft gelijk?' (zakelijk), maar over de vraag: 'wie krijgt gelijk, wie is de baas?' (emotioneel).

De wijzen waarop mensen hun kijk op de relatie met hun gesprekspartner uiten zijn zeer gevarieerd en kunnen zelfs binnen één gesprek wisselen. Toch komen al die variaties neer op onderstaande uitersten (zie ook de mensgerichte benadering).

COMMUNICATIESCHEMA

Partner A stelt zich boven partner B op, daarmee de ander in een onderliggende positie dwingend. Als deze daartegen in verzet komt, kan er een conflict ontstaan. Partners kunnen zich ook samenwerkend en open of tegenwerkend en gesloten opstellen.

Hoe meer u zich bewust bent van de wijze waarop u zich opstelt ten opzichte van uw gesprekspartner, hoe beter u in staat bent potentiële conflicten in uw team te voorzien en eventueel te voorkomen.

Het verloop van de communicatie binnen een team wordt in grote mate bepaald door de managementstijl van de teamleider. We gaan er hier vanuit dat aan een goede teamvergadering of goed teamoverleg drie fasen zijn te onderscheiden, te weten:

BEELDVORMING

In deze fase is het van belang dat de teamleden een duidelijk en inspirerend beeld krijgen van de situatie. Deze fase start met het opstellen van een (voorlopig) doel, dat binnen een bepaalde periode moet worden gerealiseerd. Als een teamleider geen aandacht besteedt aan deze beginsituatie, dan zou dat betekenen, dat beslissingen in het wilde weg worden genomen.

ORDEELSVORMING

Bij de teamleden ontwikkelt zich op basis van de gegevens uit de beeldvormingsfase een houding ten opzichte van de probleemstelling, een overtuiging hoe één en ander zou kunnen worden aangepakt.

BESLUITVORMING

In deze fase verbinden alle betrokkenen zich om tot uitvoering van de gemaakte plannen en afspraken over te gaan.

HOE VERLOOPT DE COMMUNICATIE IN EEN TEAM DAT WORDT GELEID DOOR EEN HEERSENDE TEAMLEIDER?

! In de beeldvormingsfase bepaalt een top-down benadering vooraf de agenda van de vergadering. De leden van het team kunnen op verzoek informatie verschaffen. Verder worden onderwerpen min of meer passief aanvaard of anderszins wordt er actief tegen geageerd.

Voorstellen en nieuwe ideeën worden door de heersende teamleider nauwelijks geaccepteerd. De teamleden zullen alle zeilen moeten bijzetten willen ze deze tegenwerking overwinnen. De heersende teamleider verwacht weinig meer informatie van zijn teamleden, dan dat ze verslag uitbrengen over hun werkzaamheden. De communicatie verloopt namelijk in de vorm van instructies.

De nadruk wordt gelegd op de hoogste kwaliteitsnormen, maar de methoden om die normen te halen zijn minder relevant: als het maar lukt.

- ! In de fase van de oordeelsvorming worden de doelstellingen, welke worden geformuleerd met betrekking tot te behalen resultaten, van bovenaf opgelegd en ze worden als definitief gezien. Als er in deze fase eventuele conflicten optreden, dan maakt de heersende teamleider gebruik van zijn positie om een eind aan de conflicten te maken door te kiezen voor één van de met elkaar botsende visies, maar de onenigheid leeft verder onder de oppervlakte. De teamleden zijn dan meer gericht op zelfbehoud en het verdedigen van de eigen positie dan op activiteiten die het hele team betreffen. In hun pogingen om tot oordeelsvorming te komen, worden de teamleden meer geleid door de vrees als niet loyaal te worden beschouwd dan door teamgerichte loyaliteit en betrokkenheid.
- ! In de besluitvormingsfase worden de instructies direct door de heersende teamleider gegeven. Pogingen van teamleden zich hiertegen te verzetten of instructies te veranderen, zijn weinig succesvol. De verantwoordelijkheden voor de uitvoering van genomen besluiten worden door de heersende leider verdeeld, waarbij onderlinge afstemming tussen de teamleden voornamelijk via formeel hiërarchische lijnen verloopt. De teamleden hebben een beperkte speelruimte bij het uitvoeren van de genomen besluiten. Ze krijgen te horen wat ze moeten doen en niet waarom, waarbij, bij de evaluatie van de resultaten, de zwakke punten en mislukte pogingen om aan de verwachtingen te voldoen centraal worden gesteld.

HOE VERLOOPT DE COMMUNICATIE IN EEN TEAM DAT GELEID WORDT DOOR EEN AFWEGENDE TEAMLEIDER?

- ! In de beeldvormingsfase wordt tijdens vergaderingen vaak doorgeborduurd op eerdere gebeurtenissen, waarbij wordt verondersteld dat de ideeën van de meerderheid moeten prevaleren. Nieuwe ideeën die worden geaccepteerd zijn meestal variaties op bestaande werkwijzen en ideeën. De informatie die ter tafel komt wordt zodanig geformuleerd, dat ze in overeenstemming is met de verwachtingen van de teamleden. Verborgene agenda's zijn in deze fase geen uitzondering. De houding van teamleider en teamleden met betrekking tot kwaliteit is dat bestaande normen toereikend zijn, waarbij mogelijke afwijkingen zijn toegestaan.
- ! In de fase van oordeelsvorming zal deze teamleider de doelstellingen aanpassen aan wat de teamleden bereid zijn te accepteren. Mochten er in deze fase conflicten ontstaan, dan is men bereid, na de eigen positie voldoende te hebben benadrukt, net zoveel toe te geven als nodig is om de anderen halverwege tegemoet te komen.
De samenwerking onderling wordt door deze teamleider zeker gesteld doordat hij de teamleden aanmoedigt datgene loyaal te accepteren wat van hen verwacht wordt; dit alles in een rustige, maar koele sfeer. De betrokkenheid van de teamleden komt dan ook voort uit het gevoel een goed lid van een goede organisatie te zijn.
- ! In de besluitvormingsfase worden door deze teamleider adequate richtlijnen gegeven voor het verrichten van de verschillende taken. Bij het verstrekken van opdrachten wordt in redelijke mate rekening gehouden met individuele weerstanden. Bij het toewijzen van taken gaat het niet zozeer om de aard van de te verrichten taken, maar wordt meer gekeken naar de persoonlijkheid van diegene die de taak dient uit te voeren en naar in het verleden ontstane tradities. Ieder lid krijgt een 'eerlijk' deel van de taak, rekening houdend met bekwaamheid, tijd en betrokkenheid, maar de autonomie die aan de teamleden wordt gegeven, wordt verminderd als ze niet aan de verwachtingen voldoen.

Bij de beoordeling van geleverde prestaties worden kritische opmerkingen en complimenten met elkaar afgewisseld.

HOE VERLOOPT DE COMMUNICATIE IN EEN TEAM DAT GELEID WORDT DOOR EEN TOEGEEFLIJKE TEAMLEIDER?

- ! In de beeldvormingsfase staat de persoonlijke aandacht die de toegeeflijke teamleider zijn teamleden wil geven, meer centraal in de vergadering dan de onderwerpen die op de agenda voorkomen. Bij het aanvaarden van nieuwe ideeën gaat het er meer om, dat iemand met een idee is gekomen en minder of dat idee ook werkelijk relevant is. Over het werk wordt wel gepraat, maar sociale en buiten het werk liggende onderwerpen worden zeer belangrijk geacht. De kwaliteitsnormen worden wel met de mond beleden, maar beïnvloeden de activiteiten van de teamleden nauwelijks. Het verkrijgen of behouden van waardering van andere teamleden wordt belangrijker geacht.
- ! In de fase van oordeelsvorming wordt er meer belang gehecht aan wat de teamleden denken en willen, dan aan het verwezenlijken van de doelstellingen. Als er in deze fase conflicten ontstaan dan komt de toegeeflijke teamleider tussenbeide om de gemoederen te sussen en de partijen tot elkaar te brengen. De onderlinge relaties zijn hartelijk en vriendelijk maar dit draagt weinig bij aan betere prestaties. De onderlinge betrokkenheid komt voort uit de waardering voor deze menselijke relaties, welke mogelijk zijn gemaakt door het werk.
- ! In de besluitvormingsfase wordt de individuele verantwoordelijkheid zodanig teruggebracht en zo algemeen gesteld, dat er geen of weinig druk vanuit gaat. Vage aanwijzingen worden door de toegeeflijke teamleider gegeven om het werk gaande te houden, zonder spanning tussen de teamleden onderling. Hij moedigt de teamleden aan door verantwoordelijkheden zo te interpreteren, dat ze zich er plezierig in kunnen vinden. De werkzaamheden worden eerder uitgevoerd op basis van wat ieder het liefste doet, dan op grond van geschiktheid, beschikbare tijd of prioriteit ten opzichte van andere taken.
De beoordeling van de prestaties door de toegeeflijke teamleider wordt gekenmerkt door complimenten en bevestiging. Fouten en vergissingen worden zelden besproken.

Voor alle duidelijkheid wordt er hier nogmaals op gewezen, dat de hier beschreven managementstijlen extremen zijn, die in deze vorm weinig zullen voorkomen.

De 'evenwichtige' manager is, afhankelijk van de eisen die de organisatie stelt, de mensen aan wie hij leiding moet geven en het produkt waarvoor hij verantwoordelijk is, in staat op elk gewenst moment de juiste managementstijl toe te passen.

De evenwichtige manager is zowel sterk taak- als relatiegericht en is op zijn plaats in situaties waarin de onderlinge interactie intensief is en teamwork overheerst. Hij heeft autoriteit door zijn doelstellingen en idealen, vraagt participatie van zijn medewerkers aan deze doelstellingen en idealen, heeft belangstelling voor motivatie-aspecten van het werk, gebruikt teamwork bij het beslissen en weet anderen te motiveren en te enthousiasmeren.

Kortom: dé manager als het aankomt op teambuilding en teamwork.

Deze managementstijl boet in aan effectiviteit op het moment dat wordt overgegaan tot het sluiten van compromissen en de besluitvorming wordt gebaseerd op het principe: 'de meerderheid is de helft plus één'.

Hieruit valt te concluderen, dat verschillende groepen medewerkers verschillende stijlen nodig hebben op andere tijden of in andere situaties. De manager moet daartoe flexibiliteit kunnen opbrengen, waarbij de ontwikkeling van gevoeligheid voor een bepaalde situatie een voorwaarde is.

Ook heeft elke organisatie zijn eigen managementstijl, namelijk die welke met de cultuur van de organisatie overeenkomt. Deze cultuur verschilt per organisatie, verschilt zelfs tussen twee bedrijven in dezelfde bedrijfstak. Het ene bedrijf staat voor grote omzetten tegen lage prijzen; het andere bedrijf roemt kwaliteit en klantgerichtheid, terwijl het toch redelijk 'op de kleintjes blijft letten'.

Zelfs binnen een bedrijf kan de cultuur per afdeling verschillen. Op de afdeling administratie is eenieder keurig, doch uniform en saai gekleed, terwijl 'de jongens van marketing' er 'nonchalant en trendy' bij lopen.

De manager die de cultuur en de daaruit voortvloeiende managementstijl bij een organisatie weet te benoemen, moet zich bewust zijn van zijn eigen managementstijl en zich afvragen of beide stijlen op elkaar zijn af te stemmen. Mocht dit namelijk niet het geval blijken, dan is de kans groot, dat zijn optreden als manager in die organisatie niet op de juiste wijze motiverend zal werken. Zijn mensen zullen hem niet of slecht begrijpen en in het ergste geval zullen ze hem wantrouwen of tegenwerken.

De cultuur van een team kan worden herkend door de houdingen, overtuigingen en opvattingen, die kenmerkend zijn voor de communicatie tussen mensen, te onderzoeken. Cultuur omvat ook de aanpak of de gebruiken die men gewend is te hanteren bij de beeldvorming met betrekking tot geconstateerde problemen. Dit zijn regels en richtlijnen die de mensen vertellen hoe ze ergens aan moeten werken, wat ze wel en wat ze niet moeten doen. Met andere woorden: de bedrijfscultuur is van grote invloed op het teamwork.

Stel uzelf nu eens de volgende vragen: van welke managementstijl maakt u gebruik bij het leiden van uw team? Beschikt u over aanwijzingen dat u er goed aan zou doen veranderingen aan te brengen in de huidige situatie?

Mocht er aanleiding zijn om in die feitelijke situatie verandering aan te brengen, dan wordt dit mogelijk door de gewenste (c.q. ideale) situatie in kaart te brengen en deze naast de feitelijke situatie te leggen. Immers, om een situatie te veranderen moeten degenen, die er verantwoordelijk voor zijn, haar leren objectiveren en beschrijven.

EEN VOORBEELD

Een team wordt geleid door een manager met overwegend toegeeflijk gedrag. De sfeer is goed, de onderlinge relaties zijn prima, de manager staat open voor behoeften en wensen van zijn teamleden, maar de produktie van de afdeling blijft sterk achter bij de door het managementteam opgestelde prognoses.

Het zal duidelijk zijn, dat de huidige en gewenste situatie in dit voorbeeld niet met elkaar overeenkomen. Wat moet er veranderen opdat het produktieteam aan de gestelde verwachtingen kan gaan voldoen?

Aan de hand van onderstaande checklist kunt u de eventuele verschillen tussen huidige en gewenste situatie binnen uw team vaststellen en uw maatregelen treffen.

CHECKLIST

TAAKSTELLING

- ! Is werken in teamverband voor deze taak de meest aangewezen werkwijze of zijn er andere mogelijkheden om deze taak te klaren?
- ! Wat gaat er fout als het team wordt opgeheven?
- ! Is de formele taakstelling nog actueel?
- ! Is er sprake van overlapping met de taakstelling van andere teams?

EFFECTIVITEIT

- ! Welk resultaat wordt verwacht, wat wordt geleverd?
- ! Komt het resultaat op tijd?
- ! Hoe is het oordeel van de direct-betrokkenen over de effectiviteit van het team?
- ! Hoe is het oordeel van de 'afnemer' over de kwaliteit van de produkten?
- ! Hoe is de externe reputatie van het team?
- ! In welke mate worden adviezen (over hoofd- en bijzaken) overgenomen?
- ! Staat het bestaansrecht van het team ter discussie?
- ! Op welke wijze vindt externe verantwoording plaats?

DE ORGANISATIESTRUCTUUR VAN HET TEAM

- ! Zijn alle teamleden gewenst of zijn sommigen overbodig?
- ! Welke relatie bestaat er tussen de teamleden en het team als geheel?
- ! Op welke wijze wordt het team geleid?

WELKE OMVANG HEEFT HET TEAM?

- ! Is er sprake van adequate betrokkenheid van eventuele andere teams c.q. afdelingen?
- ! Zijn er voldoende deskundigen bij betrokken?
- ! Is de teamleider de enige spreekbuis?
- ! Kunnen niet-leden ad-hoc aanwezig zijn bij het overleg van het team?

6.2 TEAMBUILDINGSVAARDIGHEDEN

Sociale, economische en technische veranderingen hebben in toenemende mate invloed op de totale organisatie, het managementteam, maar ook op de teams die zich op een lager niveau binnen de organisatie bevinden. Hierdoor is het noodzakelijk dat elk team bij tijd en wijle zijn eigen effectiviteit onderzoekt. Effectiviteit is iets dat iedereen graag wil en dat door iedereen wordt gewaardeerd als het wordt bereikt. U kunt dit bereiken door u te richten op:

- ! het individu;
- ! het team.

Bijna niemand werkt geheel van anderen afgezonderd. Voor de meeste mensen geldt dat het bereiken van succesvolle resultaten afhangt van hoe goed zij met anderen samenwerken (op te vatten als communiceren en motiveren) en hoe effectief deze samenwerking wordt gecoördineerd (op te vatten als leidinggeven c.q. managementstijl).

Individen kunnen nog zo effectief werken, het wil echter niet zeggen dat ze samen een effectief team zullen vormen. Allerlei zaken kunnen daarvoor een beletsel zijn, zoals: elkaar de loef afsteken, aan tegengestelde doelstellingen werken, de baas naar de mond praten, vage kwaliteitsnormen hanteren, onduidelijke doelstellingen enzovoort.

Hieruit volgt dan ook, dat individuele medewerkers zullen moeten beschikken over bepaalde basisvaardigheden om met succes lid te kunnen worden en blijven van een team.

Vijf teambuildingsvaardigheden zijn te onderscheiden:

1 DOELSTELLINGEN

Ieder teamlid moet duidelijke doelstellingen hebben, waarnaar hij streeft in zijn werk. Elk teamlid moet in detail weten wat het team als geheel tracht te bereiken. Door meer inzicht te hebben kan men betere prestaties leveren, waardoor het plezier in het werk toeneemt.

2 COMMUNICATIE

Voor het uitwisselen van feiten, gevoelens en meningen is duidelijke en eerlijke communicatie tussen de teamleden essentieel. Alleen dan kunnen bereikte oplossingen van goede kwaliteit zijn, als relevante zaken zakelijk en openhartig kunnen worden besproken.

3 COÖRDINATIE

Een goede coördinatie is van levensbelang voor het voortbestaan van een team. Veel hangt hierbij af van de managementstijl van de teamleider.

Van een goede coördinatie is sprake als de teamleden prestaties kunnen leveren en doelstellingen verwezenlijken op een resultaatgerichte, wederzijds afhankelijke manier en op een vastgesteld tijdstip, zelfs als ze onder druk staan.

4 BESLUITVORMING

Gedegen besluitvorming houdt in, dat men op feiten, cijfers en een logische redenering afgaat om tot wederzijds begrip en overeenstemming te komen. Dit betekent dat alle teamleden een eenmaal genomen besluit ook daadwerkelijk steunen. Veel hangt hierbij af van de onderlinge communicatie en de heersende managementstijl.

5 KRITISCHE EVALUATIE

Elk teamlid moet open staan voor het ontvangen en bereid zijn tot het geven van kritische evaluatie met betrekking tot de kwaliteit en de doelmatigheid van het functioneren van het team als geheel. Dit betekent dat ieder teamlid in de verantwoordelijkheid deelt ten aanzien van het interactieproces. Daardoor kunnen opdrachten effectiever worden uitgevoerd, hetgeen weer motiverend werkt.

De ervaring leert, dat het beter is deze teambuildingsvaardigheden eerst te ontwikkelen voordat men tot teamvorming overgaat.

Uitgangspunten hierbij zijn:

- ! **VAARDIGHEDEN** om kritiek te geven en te ontvangen. Deze zijn in veel teams vaak onvoldoende ontwikkeld. U moet elkaar kunnen vertrouwen en respecteren.
- ! **Het gemeenschappelijk BEGRIPPENKADER.** Alvorens u kunt denken over de effectiviteit van het team, moet men wederzijds begrip willen ontwikkelen over wat goed teamwork inhoudt.
- ! **OPENHEID** is een voorwaarde voor het eerlijk bespreken van teamwork. Normen met betrekking tot openhartigheid ontwikkelen zich alleen in een omgeving waarin iedereen vrij is zich open op te stellen, zonder angst voor repercussies.
- ! **FEEDBACK.** Oefening in het geven en ontvangen van feedback schept mogelijkheden ook zaken die met het management te maken hebben, te bespreken tijdens de eigenlijke teamvorming.
- ! **GEEF VOORRANG AAN TEAMWORK.** Ieder teamlid zal ervan overtuigd moeten zijn dat in plaats van vast willen houden aan de eigen stellingname de doelstelling is: het willen bijdragen aan de beste oplossing voor het team.
- ! **OMGAAN MET CONFLICTEN.** Op een constructieve manier hiermee omgaan is een voorwaarde voor het (voort)bestaan van het team.
- ! **1 + 1 = 3.** Ieder teamlid moet ervan overtuigd zijn dat de som meer is dan het geheel der delen. **SYNERGIE** vergroot de mogelijkheden van het team.
- ! De basis voor teamvorming is smal als het **BESLUIT** om aan teamvorming te gaan doen van bovenaf is opgelegd (top-down beslissing).
- ! **FEEDBACK.** Vrije en openhartige feedback tussen collega's is de enige manier waarop men zichzelf objectiever leert zien. Stimuleer elkaar het beste te doen.

6.3 TEAMWORK IS WINNEN

Teambuilding staat niet op zichzelf, het is geen doel op zich. Het moet leiden tot teamwork! Er zal dan ook moeten worden ingegaan op de zes fasen die in teamwork te onderscheiden zijn, te weten:

- 1 Het FORMULEREN van teamdoelen.
- 2 Het BEPALEN van de structuur en de taakverdeling binnen het team.
- 3 Het STELLEN van regels en het TOEBEDELEN van verantwoordelijkheden.
- 4 Het INTEGREREN van individuele persoonlijkheden.
- 5 Het STUREN van teamprestaties.
- 6 Het BEOORDELEN van de produktiviteit van het team.

Elk van deze fasen moet door een team worden doorlopen, want een team wordt pas een winnend team, als alle leden zijn overtuigd van het belang van deze fasen.

Hiermee valt of staat de bestaansgrond van een team. Een team kan zich immers niet in fase 5 bevinden, zonder dat de fasen 1 tot en met 4 hieraan zijn voorafgegaan.

FASE 1 HET FORMULEREN VAN TEAMDOELEN

Het is voor elk team belangrijk om de doelstelling, waarvoor ze in het leven is geroepen, duidelijk verwoord te hebben. Een hecht team is in staat zich gedurende langere tijd achter één en dezelfde doelstelling te scharen, want elk teamlid heeft zich akkoord verklaard met de geformuleerde doelstelling (commitment is nodig voor teambuilding).

Hoewel de doelstelling dus vaststaat, veranderen teams natuurlijk wel. Er komen nieuwe leden bij, het bedrijf reorganiseert of er komt een nieuwe manager met een andere managementstijl. Wanneer ingrijpende veranderingen plaatsvinden is het van groot belang, dat het team zijn opdracht opnieuw formuleert. Alleen dan weten alle teamleden precies wat de bestaansgrond is en welke rol zij moeten spelen om de doelstelling te realiseren.

Een opdracht moet kort geformuleerd zijn (twee of drie regels) en moet de bestaansgrond van het team duidelijk verwoorden. Een manier om teamleden een duidelijke doelstelling te laten formuleren is iedereen de 'HET'-vraag laten beantwoorden.

DE 'HET'-VRAAG

Wat is HET

dat als we HET meer zouden doen
of als we HET beter zouden doen
of als we HET sneller zouden hebben gedaan
ons team of ons bedrijf een belangrijke
stap voorwaarts zou helpen?

Vervolgens moet voor elke afzonderlijke doelstelling van het team een concreet actieplan worden bedacht. Actieplannen moeten een antwoord geven op de volgende vragen:

- ! Wie (moet het doen)?
- ! Wat (moeten ze doen)?
- ! Wanneer (tijdschema)?
- ! Waar (gebouwen, apparatuur, hulpmiddelen)?
- ! In welke volgorde (wat zijn prioriteiten)?
- ! Hoeveel gaat het kosten (wat is (on)haalbaar)?

FASE 2 HET BEPALEN VAN DE STRUCTUUR EN DE TAAKVERDELING BINNEN HET TEAM

Voor het bepalen van de structuur van een team moeten twee vragen kunnen worden beantwoord:

- ! Wie maken deel uit van het team?
- ! Welke rol spelen de afzonderlijke teamleden en wat draagt ieder teamlid bij aan de groep?

Wat de rolverdeling in een team betreft moet onderscheid worden gemaakt tussen:

- ! taakgerichte rollen: het werk gedaan krijgen! Deze taken zijn 'produktie-gericht';
- ! teamgerichte rollen: relaties tussen mensen in stand houden: deze rollen zijn 'relatiegericht'.

Taakgerichte rollen zijn:

- ! Initiëren: doelen voorstellen, procedures en groepsproblemen aandragen.
- ! Informatie/mening geven: met feiten of suggesties komen; een overtuiging verwoorden.
- ! Informatie vragen: om feiten of meningen vragen.
- ! Uitleggen/verklaren: onduidelijkheden uit de weg ruimen; voorbeeld geven en interpreteren.
- ! Samenvatten: ideeën bij elkaar brengen of samenvatten wat de groep heeft gedaan.
- ! Normen stellen: groepsnormen voorstellen.

Teamgerichte rollen zijn:

- ! Bemoedigen: anderen accepteren; vriendelijk zijn en meeleven met anderen.
- ! Gevoelens uitdrukken: anderen deelgenoot maken van eigen gevoelens en relaties aftasten binnen de groep.
- ! Compromissen sluiten: bemiddelen; fouten toegeven.
- ! Verzoenen: geschillen oplossen; spanningen wegnemen in conflictsituaties.
- ! Stimuleren: anderen ertoe bewegen om mee te doen.
- ! Stemming peilen: nagaan in hoeverre de meningen binnen de groep overeenstemmen.

Het actieplan bestaat eruit dat de teamleider nagaat wie welke rollen in zijn team vervult en wie alsnog enkele van deze rollen op zich zou kunnen nemen binnen het team. Ook moet hij zijn eigen kwaliteit beoordelen, door zichzelf voor elke rol een cijfer te geven:

- 1 ik ben erg goed in deze rol; het is mijn tweede natuur;
- 2 ik doe het soms wel eens;
- 3 hier moet ik aan werken.

FASE 3 HET STELLEN VAN REGELS EN TOEDELEN VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Wil een team effectief kunnen samenwerken, dan dienen de verantwoordelijkheden voor het nemen van beslissingen duidelijk te zijn omschreven en dienen er algemeen aanvaarde regels te zijn voor het oplossen van conflicten. Laat het team opschrijven welke beslissingen door wie moeten worden genomen.

Meningsverschillen zijn inherent aan de menselijke natuur. Wanneer conflictsituaties goed worden gehanteerd, kunnen er betere procedures en ideeën uit ontstaan. Wordt een conflict genegeerd, of blijft het ondergronds doorwoekeren, dan kunnen de persoonlijke relaties in een team verloren gaan. Ga na hoe zich conflicten in een team uiten en stel regels op om uit een conflictsituatie te geraken. Niet-effectieve manieren om met conflicten om te gaan zijn:

! VECHTEN

Hier gaat het om winnen of verliezen. De teamleden stellen zich lijnrecht tegenover elkaar op, intimideren elkaar en worden het nooit eens.

! SMALEN

Teamleden maken elkaars ideeën belachelijk in het bijzijn van anderen. Opmerkingen worden wapens om anderen zwart te maken.

! VLUCHTEN

Teamleden vermijden elkaars gezelschap, praten niet over meningsverschillen. Dit kan er toe leiden, dat problemen nooit meer worden opgelost.

! SAMENSCHOLEN

Er vormen zich 'coalities'. Teamleden kiezen partij tegen een bepaalde individu en praten achter zijn rug om.

Het actieplan bestaat uit:

- ! Een lijst opstellen met regels en verantwoordelijkheden die kunnen worden gebruikt om beslissingen te nemen en conflicten op te lossen.
- ! Een gedragscode met uitgangspunten, regels en verantwoordelijkheden, waardoor men zich bij het werk wil laten leiden: het team beschrijft alle normen en waarden die de teamleden gezamenlijk onderschrijven en die een richtsnoer zijn voor de samenwerking binnen het team.

FASE 4 HET INTEGREREN VAN DE INDIVIDUELE PERSOONLIJKHEDEN

Een effectief team is gebouwd op de sterke eigenschappen van ieder afzonderlijk teamlid. Het is dus zaak dat de teamleider de sterke en zwakke eigenschappen van zijn teamleden kent. Dit kan hij achterhalen door zichzelf voor elk teamlid deze vragen te stellen:

- ! Over welke eigenschappen beschikt X, waarmee hij het team richting geeft of de harmonie vergroot?
- ! Over welke eigenschappen beschikt X, waarin hij wat flexibeler zou kunnen zijn om zo de effectiviteit van het team te verbeteren?
- ! Welke eigenschappen van teamleden zijn frustrerend voor de effectiviteit van het team?. Hoe zouden ze kunnen worden veranderd, opdat het team er geen last meer van ondervindt?

- ! Zijn er aanwijzingen dat teamleden de managementstijl van de teamleider als frustrerend ervaren?
- ! Welke oplossingen zijn er te bedenken om ervoor te zorgen dat de verschillende werkstijlen niet meer met elkaar botsen?

FASE 5 HET STUREN VAN TEAMPRESTATIES

Er van uitgaande dat alle teamleden samen succes willen bereiken, moet ervoor worden gezorgd dat alle teamleden op de hoogte worden gehouden van de prestaties van het team. Dit gebeurt doordat de teamleider positieve feedback of corrigerende kritiek geeft.

Als topmanager kunt u met uw team een topprestatie leveren doordat:

- ! alle aandacht van het team gericht blijft op de vastgestelde doelen en actieplannen;
- ! u positief staat tegenover de inbreng van elk afzonderlijk teamlid (ook al lijkt die bijdrage in het begin nog zo gering). De betrokkenheid bij het team neemt daardoor toe, zodat ook de bijdragen evenredig zullen toenemen;
- ! elk teamlid dat stelselmatig ideeën van anderen de grond inboort, onder vier ogen door u tot de orde wordt geroepen (u voorkomt conflicten);
- ! andere afdelingen en ondersteunende stafmedewerkers op de hoogte zijn van waar het team mee bezig is. Geef hen het gevoel ook deel uit te maken van uw teamsucces. Wanneer mensen zich buitengesloten voelen, kan het zijn dat ze niet mee willen werken aan een nieuwe aanpak, of dat ze de aanpak van uw team gaan saboteren.

Wat moet u als topmanager niet doen om de prestaties van uw team te sturen?

- ! Laat een teamvergadering niet verzanden in een klachtenuurtje. Zorg dat de aandacht gericht blijft op de teamdoelen en niet op zaken waaraan het team toch niets kan doen (salaris, parkeergelegenheid, kantine, ziekteverzuim en dergelijke).
- ! Verwacht niet te snel resultaten. Het duurt een tijd voordat een team optimaal functioneert. Er zijn teveel teams die een vroegtijdige dood sterven, doordat de teamleider steeds teleurgesteld reageert wanneer het team in de eerste fasen het niet altijd even goed doet.
- ! Maak als teamleider geen negatieve opmerkingen in de trant van 'we hebben deze week geen tijd om bij elkaar te komen' of 'met al dat teamgedoe krijgen we ons werk niet af'. Dit ontnemt teamleden elke lust om zich nog verder voor het team in te zetten.
- ! Geef teamleden niet het gevoel dat tevoren alle zaken al met één of twee teamleden zijn geregeld.
- ! Trek het behaalde succes niet naar uzelf toe (zet wel uw team in het zonnetje).
- ! Ga niet met een grote boog om mogelijk gerezen problemen heen; durf ook de pijnlijke 'punten' van de teamtaart aan te snijden.
- ! Door aangegane verplichtingen niet na te komen.
- ! Door niet zelf te doen wat u zegt; geef het goede voorbeeld.

FASE 6 HET BEOORDELEN VAN DE PRODUKTIVITEIT

Aan de hand van deze vragen kunt u nagaan of uw teamwork succesvol en plezierig is geweest.

- ! Waren er herkenbare doelen?
- ! Waren de doelen bereikbaar?
- ! Was er een manier om er achter te komen, wanneer het team een bepaald doel bereikt had?
- ! Was er directe feedback tijdens het proces?
- ! Werkte bekrachtiging van teamrollen positief of werd de onderlinge competitie aangewakkerd?
- ! Is er een teamgeest ontstaan?
- ! Hoe denken de afzonderlijke teamleden over zichzelf en de teamleider?
- ! Wat hebben allen tijdens het proces heel goed gedaan?

De 'HET'-vraag, maar nu gesteld in de verleden tijd, is een hulpmiddel om na te gaan wat het meest waardevol is geweest.

DE 'HET'-VRAAG

Wat was HET
dat als we HET meer deden
of als we HET beter deden
of als we HET tijdiger af hadden
ons team of ons bedrijf een belangrijke
stap voorwaarts hielp?

SAMENVATTEND

Rond bovenstaande zes stappen kan een actieplan worden ontworpen om vast te stellen op welke punten een team het goed doet en op welke punten nog verbetering mogelijk is!

6.4 HET PERSOONLIJKE PLANNING GESPREK: EEN HULPMIDDEL BIJ HET WERKEN AAN TEAMBUILDING

Het Persoonlijk Planning Gesprek (PPG) is voor u als topmanager een hulpmiddel bij het geven van leiding aan uw team. Wat verstaan we onder een PPG? 'Een regelmatig terugkerend gesprek tussen manager en medewerkers over de werkzaamheden, de werkwijze, de werksfeer en de werkomstandigheden, met als doel:

- ! het verbeteren van de kwaliteit van het produkt of de geleverde dienst
- ! het vergroten van de motivatie van de medewerker.'

Met andere woorden: door het maken van afspraken over gesignaleerde problemen of knelpunten worden output en motivatie verbeterd.

Maar waarom het PPG? Waarom niet het traditionele beoordelingsgesprek? Hoewel er oneindig veel prestatiebeoordelingssystemen bestaan bevatten de meesten de volgende zwakke punten:

- ! Er wordt bijna altijd uitgegaan van een formele taakomschrijving die meestal door 'personeelszaken' is opgesteld.
- ! Voor de periodieke formele beoordeling van de prestaties van ieder teamlid wordt bijna altijd gebruik gemaakt van een gestandaardiseerd beoordelingsformulier (werknemerbeoordelingsformulier, prestatiebeoordelingsformulier, geschiktheidsrapport enzovoort.).
- ! Het is een formele bijeenkomst tussen manager en medewerker, waarin de manager zijn medewerker op de hoogte stelt van de gegeven beoordeling, de redenen daarvoor, en de manier waarop de medewerker eventueel een betere beoordeling kan krijgen.
- ! De scoringsformulieren bestaan meestal uit lijsten met eigenschappen of kenmerken in de trant van 'werkt goed mee, toont initiatief, is creatief en dergelijke', die welhaast onmogelijk objectief en nauwkeurig zijn te beoordelen.
- ! De beoordeling die de manager geeft kan sterk worden beïnvloed door de stappen die die manager in de toekomst misschien moet nemen. Bijvoorbeeld: 'als ik hem te goed beoordeel verwacht hij loonsverhoging te krijgen', of 'als mijn oordeel positief is kan ik het niet rechtvaardigen als ik hem wellicht op termijn moet ontslaan'.
- ! Beoordelingen roepen bij medewerkers vaak dezelfde reacties op als rapportcijfers bij schoolkinderen: vleien, competitie, alleen voor het rapport werken, vermindert gevoel van eigenwaarde.
- ! De meeste beoordelingssystemen richten zich alleen op in het verleden geleverde prestaties in plaats van op het aanmoedigen tot goede prestaties in de toekomst.

Beoordelingssystemen worden in veel gevallen als negatief ervaren, zowel door de managers die ze toepassen als door de medewerkers die ermee worden beoordeeld. Bij beide partijen veroorzaken deze systemen problemen en hoofdbrekens. Door iemand te worden beoordeeld is vaak heel bedreigend. Men vreest dat men te horen krijgt dat 'men een onvoldoende heeft behaald', maar ook de manager vindt het niet leuk dergelijke boodschappen te verzenden. Hij weet dat ze de ander kunnen kwetsen, dat ze conflicten uitlokken of het gevoel van eigenwaarde doen dalen. Nodig is dus een systeem dat alles in zich sluit wat we over de menselijke behoeften en motivatie weten.

Dat systeem moet:

- ! werk tot een zinvolle en bevredigende ervaring maken;
- ! medewerkers laten zien dat hun ideeën en bijdragen op prijs worden gesteld en nodig zijn;
- ! mensen begeleiden bij hun ontplooiing en ontwikkeling zodat ze morgen tot meer in staat zijn dan vandaag;
- ! medewerkers betrekken bij het verbeteren van hun eigen prestaties, waardoor ze zich meer verantwoordelijk voelen voor die prestaties.

Worden deze punten gerealiseerd dan zullen medewerkers het gevoel hebben dat zij de organisatie zijn en dan zullen ze ook aan haar succes willen bijdragen.

Welke veronderstellingen liggen er aan het PPG ten grondslag? Het is zinvol de volgende punten in gedachten te houden en deze met uw medewerkers te bespreken:

- ! Om in economisch opzicht vooruitgang te boeken dient uw organisatie continu te veranderen, anders wordt u door de concurrentie voorbij gestreefd. Ook uw medewerkers moeten daarom steeds beter worden, groeien en ontwikkelen, wil het bedrijf erop vooruit gaan. Oftewel: stilstand is achteruitgang.
- ! Het kan altijd beter! Voor een mentaliteit van 'we doen het al jaren zo, dus waarom zouden we veranderen' is geen plaats meer, gezien de huidige economische ontwikkelingen.
- ! Niemand werkt ooit voor de volle honderd procent. Misschien kan dat ook niet, maar er zijn aanwijzingen dat zelfs de meest efficiënte medewerkers hun werkelijke capaciteiten slechts gedeeltelijk aanspreken.
- ! Verandering, groei en aanpassing zijn onvermijdelijke eigenschappen voor een effectieve organisatie.
- ! Niemand is apathisch, behalve wanneer hij probeert de doelstellingen van iemand anders te realiseren. Zou het leven niet veel interessanter zijn als we meer over ons eigen werk te zeggen hadden? Hoe vaak heeft u vroeger, en misschien nu nog wel, niet tegen uzelf gezegd: 'ik doe wat de baas zegt, maar niemand kent mijn werk beter dan ik en ik zou het beter kunnen doen, als ik daarvoor de ruimte kreeg'.
- ! Mensen werken harder als ze daarmee hun eigen persoonlijke doelstellingen kunnen verwezenlijken. Alleen dan kunnen ze hun talenten ten volle inzetten en ontplooiën.
- ! Mensen zijn gelukkiger als ze de kans krijgen meer te presteren. Het gevoel iets te hebben gepresteerd is plezierig en geeft mensen het gevoel belangrijk te zijn voor de organisatie. Hoe vaker medewerkers deze gevoelens van tevredenheid hanteren hoe geïnteresseerder en enthousiaster ze zullen worden en hoe vaker ze zullen proberen die ervaring opnieuw te beleven. Aan u als topmanager de uitdaging mensen daartoe in de gelegenheid te stellen.

U kunt het PPG altijd invoeren naast de bestaande beoordelingssystemen die binnen de organisatie worden gehanteerd. Het PPG verhoogt de kans op het realiseren van de volgende organisatie-doelstellingen:

- ! beter arbeidsklimaat;
- ! meer onafhankelijke medewerkers;
- ! meer onderling respect en vertrouwen;
- ! beter gemotiveerde medewerkers.

Besluit u het PPG (eventueel naast het bestaande beoordelingssysteem) in te voeren, bereid uw medewerkers daar dan op voor. Maak hen duidelijk waarin het traditionele beoordelingssysteem tekort schiet als het gaat om het beoordelen c.q. sturen van teamprestaties en geef een verklaring van de vooronderstellingen die aan het PPG ten grondslag liggen.

Als voorbereiding op het eerste PPG is het van belang dat u en uw medewerkers het eens worden over de 'werkzaamheden'. Dit is een logisch vervolg op de fasen 2 en 3 van teambuilding, het bepalen van de structuur en de taakverdeling binnen het team en het toebedelen van verantwoordelijkheden en het stellen van regels.

Werkzaamheden zijn niet gelijk aan 'taken' en ook niet aan wat gewoonlijk in een functie-omschrijving staat. Een 'werkzaamheid' is een omschrijving van wat de medewerker aan de organisatie bijdraagt, wat hij voor de organisatie doet om zijn salaris te rechtvaardigen.

Als voorbeeld wordt hier het traditionele takenpakket van een personeelschef afgezet tegen zijn werkzaamheden.

TAKEN	WERKZAAMHEDEN
Het werven, spreken met en selecteren van sollicitanten voor een functie	Op het verzoek van afdelingsmanagers: opvullen van vacatures met de juiste mensen binnen tijdslimiet X en budget Y
De organisatie en coördinatie van trainingen en nascholingstrajecten	Het binnen een bepaalde termijn en binnen een vastgesteld budget afhandelen van trainingsaanvragen
Het doen van onderzoek naar de arbeidsvreugde onder de medewerkers	Het in een zo vroeg mogelijk stadium opsporen van problemen of onvrede onder de medewerkers, zodat hij de afdelingsmanagers behulpzaam kan zijn bij het oplossen van zulke problemen

Vragen die u uw teamleden kunt voorleggen, om hen te helpen een lijst van hun werkzaamheden te formuleren:

- ! Welke bijdrage levert u aan het team/de organisatie?
- ! Wat doet u om uw salaris te rechtvaardigen?
- ! Waarom bestaat uw baan, wat draagt die bij?
- ! Als u vindt dat u uw werk goed doet, wat doet u dan feitelijk voor de organisatie?

Als voorbeeld volgt een lijst van werkzaamheden die werd opgesteld door een secretaresse:

- ! Ik beantwoord alle binnenkomende telefoontjes.
- ! Ik voldoe zelfstandig aan alle telefonische verzoeken om informatie.
- ! Ik herschrijf en redigeer de brieven van mijn baas accuraat en snel.
- ! Ik houd de agenda van mijn baas bij en weet precies waar hij wanneer is.
- ! Ik houd een opbergsysteem bij zodat alle oude correspondentie snel is terug te vinden.
- ! Ik houd de voorraad kantoorbenodigdheden bij en zorg steeds voor voldoende voorraad.
- ! Ik beantwoord zelfstandig routinematige correspondentie.

Behalve dat uw medewerker een lijst van werkzaamheden opstelt, maakt u zelf ook een lijst voor elke medewerker. Vervolgens neemt u beide lijsten gezamenlijk door. Hoe u dat doet is minder belangrijk, als u het maar beiden eens bent over de betekenis van elke werkzaamheid.

Als er een lijst is gerealiseerd waarover u het beiden eens bent, is de volgende stap het maken van afspraken over hoe de prestaties moeten worden gemeten (fase 5 en 6 van teambuilding). Deze stap heeft twee bedoelingen:

- ! misverstanden tussen teamleider en teamleden nemen af;
 - ! duidelijk wordt welke gegevens ieder teamlid nodig heeft om zijn eigen prestatie te evalueren.
- Wat is nu een prestatienorm? Normen zeggen HOE iemands prestatie moet worden gemeten, niet of de prestatie goed of slecht is. Voor wat de accurate brieven van de secretaresse betreft zou de prestatienorm kunnen zijn: het aantal spelfouten.

Hoe komt u nu aan normen die zowel voor u als uw teamleden acceptabel zijn?

- ! Vraag uw teamleden voor elk van hun werkzaamheden op de lijst een norm te bedenken, waarbij u uw medewerkers aanmoedigt waar mogelijk kwantitatieve normen aan te geven, bijvoorbeeld:
 - B aantal afgekeurde produkten (per duizend);
 - B aantal nieuwe klanten (in zes maanden);
 - B aantal klachten (binnen één maand);
 - B aantal gehaalde streefdata (binnen vier maanden);
 - B verkoopcijfers in guldens (per zes maanden);
 - B nettowinst in guldens (per jaar).
- Bedenk dat er voor bepaalde werkzaamheden geen precieze kwantitatieve normen bestaan. Enkele voorbeelden van subjectieve normen zijn:
- B beleefd aan de telefoon;
 - B plezierig in de omgang;
 - B creativiteit;
 - B vernieuwingsgezindheid;
 - B correct voorkomen.
- ! Stel vervolgens uw eigen normen vast voor elk van de werkzaamheden van uw teamleden.
 - ! Kom bij elkaar en vergelijk uw normen. Bespreek, beoordeel en wijzig eventueel de normen zodanig, dat ze voor u beiden acceptabel zijn.

Bovenstaand traject hoeft u in principe per medewerker maar één keer te ontwikkelen, tenzij er zich belangrijke veranderingen in de werkzaamheden voordoen.

Tijdens het feitelijke PPG zult u er zeker van willen zijn dat de doelen en de plannen die uw teamlid ter verbetering aandraagt voldoende zijn om ook uw doelen te realiseren. Bijvoorbeeld: tijdens het gesprek blijkt dat een teamlid kostenbesparing niet als doelstelling in zijn persoonlijk plan heeft opgenomen, terwijl kostenbesparing wel één van uw doelstellingen is. U zult er dan bij hem op moeten aandringen alsnog een kostenbesparingsdoel in zijn plan op te nemen.

Last but not least: de uitvoering van de in het PPG opgenomen besluiten.

U moet uw teamleden die gegevens verschaffen die zij nodig hebben om na te gaan of zij resultaat boeken. Als u bijvoorbeeld met een teamlid bent overeengekomen, dat 'kostenbesparing in guldens per maand' een norm is voor zijn prestatie op een bepaalde 'werkzaamheid', dan moet u hem op de hoogte houden van die kostenbesparingscijfers. U moet dus met de boekhouding overeenkomen dat zij deze cijfers elke maand overleggen. Immers, één van de belangrijkste bedoelingen van het PPG is het verschuiven van de verantwoordelijkheid voor het beoordelen van de geleverde prestaties van de teamleider naar het teamlid.

Uiteraard zullen er kinderziekten moeten worden overwonnen voordat het PPG vlekkeloos kan worden uitgevoerd. Sommige teamleden zullen er in het begin moeite mee hebben hun afhankelijkheid op te geven en niet meer 'alleen' te doen wat hun wordt opgedragen, of misschien heeft u moeite de juiste gegevens voor wat 'werkzaamheden' en prestatienormen betreft boven tafel te krijgen. Maar, is dat leed eenmaal geleden, dan zal het 'Persoonlijk Planning Gesprek' concrete beloningen opleveren voor uw teamleden, uzelf en voor de totale organisatie.

6.5 SAMENVATTING

Teambuilding is geen eenvoudige zaak! Veelal zal een team moeten worden samengesteld uit mensen die reeds bij uw organisatie werken. Uw wil om samen te werken in een team is bepalend voor de motivatie van uw teamleden. Houd daarbij voor ogen dat uw voorbeeldfunctie de doorslag geeft voor het al dan niet succesvol opereren van uw team.

Geef uw teamleden dus vertrouwen, respecteer anders denken, maar richt u continu op de te behalen resultaten. Alleen kwaliteit is niet genoeg; samenwerken om te winnen, daar gaat het om. Teambuilding is mensenwerk, teamwork is winnen!

RICHTLIJNEN VOOR EFFECTIEF FUNCTIONEREN VAN EEN TEAM

Een effectief team:

- ! is volledig op de hoogte van de doelen, die moeten worden gerealiseerd;
- ! is flexibel bij het zoeken naar wegen om de doelen te bereiken; bereid compromissen te sluiten;
- ! heeft een grote mate van directe, open communicatie en onderling begrip;
- ! is in staat effectieve beslissingen te nemen, rekening houdend met minderheidsstandpunten en heeft zich verzekerd van de steun van alle leden;
- ! bestaat uit teamleden die elkaar vertrouwen en respecteren;
- ! heeft een goed evenwicht tussen produktiviteit en de bevrediging van persoonlijke behoeften;
- ! maakt verstandig gebruik van de verschillende mogelijkheden en bekwaamheden van de teamleden;
- ! is in staat het eigen team-functioneren objectief te bekijken;
- ! handhaaft een evenwicht tussen zakelijk en niet-zakelijk gedrag.

6.6 TEAMROLIDENTIFICATIE

IS ONDERNEMEN EEN TEAMSPORT?

Vreemd dat elk jaar weer één man of vrouw uit een onderneming wordt uitverkoren tot bijvoorbeeld salesmanager of zakenvrouw van het jaar. Vreemd omdat ondernemen in feite een team-sport zou moeten zijn. Vaak komt het teamlid dat het hoogst in hiërarchie is in aanmerking voor zo'n uitverkiezing. De kampioen zegt dan altijd nog wel dat hij/zij nooit uitverkoren zou zijn zonder zijn/haar collega's, maar neemt toch zelf de cadeaus en felicitaties in ontvangst. Of dat goed is valt zeker te betwijfelen.

Eén mens binnen een onderneming kan nooit tot kampioen worden gekozen. Het zijn altijd teams van mensen met verschillende kwaliteiten die van een onderneming een winnaar kunnen maken en niet één teamlid dat toevallig woordvoerder is. Vandaar dat het belangrijk is dat u weet wat uw rol is in uw team. Onderstaande vragen helpen u uw rol te bepalen.

KIES UW EIGEN TEAMROL

Wat zijn uw eigen teamrollen en die van uw collega's?

U kunt zich daarvan een beeld vormen via deze vragenlijst. Zeven halve zinnen dienen te worden afgemaakt met één of meer van de bij iedere zin gegeven acht bijzinnen. Per zin heeft u tien punten ter beschikking om over de antwoorden te verdelen, die voor u het meest in aanmerking komen. Herkent u zich volledig in één antwoord dan geeft u alle punten aan dat antwoord. Herkent u zich in meer dan één antwoord, dan verdeelt u de tien punten over de antwoorden die voor u van toepassing zijn.

1 IK HOUD VAN WERKEN, OMDAT:

- a G ik ervan houd om situaties te analyseren en om zoveel mogelijk keuzemogelijkheden af te wegen;
- b G ik geïnteresseerd ben in het vinden van praktische oplossingen, die écht werken;
- c G ik ervan houd het gevoel te hebben, dat ik goede samenwerkingsrelaties kweek;
- d G ik een sterke invloed uitoefen (en wil uitoefenen) op de besluitvorming;
- e G ik dan allerlei mensen kan ontmoeten, die iets interessants te bieden hebben;
- f G ik ervan houd mensen tot overeenstemming te brengen over bepaalde te ondernemen stappen;
- g G ik me in mijn element voel, als ik me met volle aandacht kan wijden aan mijn taak;
- h G ik graag terreinen vind die mijn verbeeldingskracht prikkelen.

- 2 KENMERKEND VOOR MIJN BENADERING VAN HET WERKEN IN EEN GROEP IS:
- a G dat ik het (in stilte) interessant vind mijn collega's beter te leren kennen;
 - b G dat ik niet bang ben de opvattingen van anderen te bestrijden of een minderheidsstandpunt te verdedigen;
 - c G dat ik meestal wel de argumenten vind om onjuiste voorstellen van tafel te krijgen;
 - d G dat ik meen, dat ik het vermogen bezit om plannen, die in de praktijk moeten worden gebracht, in werking te zetten;
 - e G dat ik het vermogen bezit het voor de hand liggende uit de weg te gaan en met onverwachte dingen op de proppen te komen;
 - f G dat ik aanstuur op een beetje perfectionisme bij elke groepsopdracht;
 - g G dat ik ervan houd om nuttige contacten te leggen buiten de eigenlijke groep;
 - h G dat ik, hoewel ik wel geïnteresseerd ben in alle meningen, zonder aarzelen vaststel wat er moet gebeuren als er een beslissing moet worden genomen.
- 3 WANNEER IK EENMAAL BETROKKEN BEN IN EEN PROJECT SAMEN MET ANDEREN:
- a G lukt het me mensen in een richting te sturen, zonder hen onder druk te zetten;
 - b G is het mijn waakzaamheid die ons ervoor behoedt onzorgvuldigheden te begaan en zaken over het hoofd te zien;
 - c G stuur ik op daden aan, om er zeker van te zijn, dat er in de vergadering geen tijd verloren gaat of dat hoofdzaken uit het oog worden verloren;
 - d G kan men ervan op aan, dat ik iets origineels bedenk;
 - e G ben ik altijd bereid een goed idee te ondersteunen, als dat in het algemeen belang is;
 - f G ben ik altijd uit op nieuwe ideeën en ontwikkelingen;
 - g G geloof ik, dat mijn beoordelingsvermogen een belangrijke bijdrage levert om tot de juiste beslissingen te komen;
 - h G kan men er vast van op aan, dat alle belangrijke zaken ook worden uitgevoerd.
- 4 WAT IK VIND DAT IK KAN BIJDRAGEN AAN EEN TEAM:
- a G Ik denk, dat ik vaak nieuwe mogelijkheden weet te ontdekken en daarvan gebruik weet te maken.
 - b G Ik kan zeer goed overweg met een breed scala van mensen.
 - c G Het opwerpen van ideeën is één van mijn natuurlijkste gaven.
 - d G Mijn bijdrage tot de doelstellingen van het team.
 - e G Mijn vermogen zaken af te ronden is groot, waarschijnlijk doordat mijn persoonlijke efficiency groot is.
 - f G Ik ben bereid impopulair te zijn (voor een tijdje) als dat leidt tot resultaten die uiteindelijk de moeite waard zijn.
 - g G Meestal heb ik in de gaten wat haalbaar en realistisch is.
 - h G Ik kan redenen aanwijzen voor alternatieve handelwijzen, zonder daarbij mijn objectiviteit te verliezen.

- 5 TEKORTKOMINGEN DIE IK MOGELIJK HEB BIJ HET WERKEN IN TEAMS ZIJN:
- a G Ik voel me alleen maar op mijn gemak als bijeenkomsten goed gestructureerd en onder controle zijn en op een goed geleide manier verlopen.
 - b G Ik geef soms te snel toe aan zaken, waarvan ik meen dat ze een goed gezichtspunt hebben, zonder dat het voldoende is doorgesproken.
 - c G Ik heb de neiging te veel te praten, als ik op nieuwe ideeën stuit.
 - d G Een niet-uitgesproken eigen opvatting doet me te vaak vlot en enthousiast met anderen meegaan.
 - e G Ik word soms als drammerig en autoritair beschouwd als er iets gebeuren moet.
 - f G Ik vind het moeilijk om vanaf het begin voorop te lopen, misschien omdat ik wat overgevoelig ben voor sfeer in de groep.
 - g G Ik neig ertoe op te gaan in ideeën die bij me zijn opgekomen en daardoor contact te verliezen met de dingen die gaande zijn.
 - h G Mijn collega's denken, dat ik me onnodig druk maak over details en over de kans dat dingen weleens mis kunnen gaan.
- 6 ALS AAN MIJ PLOTSELING EEN MOEILIJKE OPDRACHT WORDT TOEGESPEELD MET EEN BEPERKTE TIJD EN MET ONBEKENDE MENSEN:
- a G trek ik me het liefst in een hoekje terug om iets te bedenken om uit de impasse te geraken, voordat ik met iets op de proppen kom;
 - b G zoek ik meteen diegenen op om mee samen te werken, die zich het meest positief opstellen;
 - c G zoek ik onmiddellijk een manier om de omvang van de taak te verkleinen door vast te stellen welke personen het best een bepaalde bijdrage kunnen leveren;
 - d G zorgt mijn gevoel voor wat dringend is en wat niet, zodat we niet achter raken op het werkschema;
 - e G blijf ik kalm en bewaar mijn vermogen om objectief te denken;
 - f G werk ik desondanks op een geleidelijke manier naar het doel toe;
 - g G neem ik de leiding wel op me als ik merk, dat de groep geen vooruitgang boekt;
 - h G ga ik onmiddellijk discussies aan om nieuwe denkwijzen te stimuleren en om het een en ander op gang te brengen.

- 7 PROBLEMEN WAARMEE IK TE KAMPEN HEB ALS IK IN EEN GROEP WERK ZIJN:
- a G dat ik vaak mijn ongeduld toon met betrekking tot hen, die de vooruitgang blokkeren;
 - b G dat anderen me bekritisieren omdat ik te analytisch en te weinig intuïtief ben;
 - c G dat mijn bezorgdheid of zaken wel goed gebeuren, ertoe leidt dat de vooruitgang wel eens wordt belemmerd;
 - d G dat ik me gauw verveel en dat die verveling pas door nieuwe prikkels weer verdwijnt;
 - e G dat ik het moeilijk vind op gang te komen als de doelstellingen niet duidelijk zijn geformuleerd;
 - f G dat ik soms niet zo sterk ben in het verhelderen van de ingewikkeldheden die me door het hoofd spelen;
 - g G dat ik er steeds op uit ben aan anderen dingen te vragen, die ik zelf niet kan;
 - h G dat ik vaak aarzel mijn gedachten te berde te brengen, als ik denk daarmee veel oppositie op te roepen.

OEFENING: EIGEN TEAMROLIDENTIFICATIE

SCORETABEL TEAMROLLEN

Plaats de punten, die u in de vragenlijst heeft gescoord, in onderstaande tabel. Heeft u bijvoorbeeld bij vraag 1 in kolom D een 6 genoteerd, in F een 1 en in H een 3, dan plaatst u in de tabel deze cijfers bij vraag 1 in respectievelijk de tweede, de eerste en de derde kolom aan-gezien daar de letters D, F en H terugkomen. Aan de totaalscores onderaan de tabel kunt u vervolgens aflezen wat grofweg uw primaire en secundaire teamrollen zijn. Uw hoogste score is uw primaire teamrol.

Vraag	Kolom A t/m H, in willekeurige volgorde							
1	F	D	H	A	B	E	C	G
2	H	B	E	C	D	G	A	F
3	A	C	D	G	H	F	E	B
4	D	F	C	H	G	A	B	E
5	B	E	G	D	A	C	F	H
6	C	G	A	E	F	H	B	D
7	G	A	F	B	E	D	H	C
Teamrol	Voorzitter	Vormgever	Generator	Door-denker	Bedrijfsman/-vrouw	Bronon-derzoeker	Groeps-werker	Bewaker
Totaal								

Acht teamrollen die met elkaar een hecht team kunnen maken. Acht sterkten die elkaar aanvullen en corrigeren en die tezamen voor een totaalresultaat zorgen, dat aan alle kanten het best mogelijke dient te zijn.

1 DE VOORZITTER

- ! brengt mensen tot overeenstemming;
- ! is doelgericht, stuurt en durft beslissingen te nemen;
- ! laat de kracht van ieder teamlid zo goed mogelijk tot zijn recht komen;
- ! is tolerant ten aanzien van ideeën van anderen;
- ! is sterk genoeg om adviezen naast zich neer te leggen;
- ! loopt het risico te snel besluiten te nemen, die onvoldoende zijn doorgesproken.

2 DE VORMGEVER

- ! oefent sterke invloed uit op de besluitvorming;
- ! zoekt patronen in de discussie en stuurt aan op daden en vooruitgang;
- ! durft opvattingen van anderen te bestrijden en een minderheidsstandpunt in te nemen;
- ! wordt soms als drammerig, autoritair of ongeduldig ervaren;
- ! is productief onder druk en bij hoge snelheid.

3 DE GENERATOR

- ! heeft veel verbeeldingskracht en is origineel;
- ! genereert creativiteit en oorspronkelijke ideeën;
- ! gaat het voor de hand liggende uit de weg en maakt nieuwe openingen;
- ! heeft de neiging op te gaan in zijn/haar ideeën en daardoor het contact met de bestaande werkelijkheid te verliezen;
- ! roept soms weerstanden op door gebrek aan praktische zin;
- ! heeft een kritische houding ten opzichte van behoudende mensen.

4 DE DOORDENKER

- ! analyseert de zaken en houdt ideeën kritisch tegen het licht;
- ! heeft een goed beoordelingsvermogen;
- ! is serieus, voorzichtig en wantrouwt de euforie;
- ! heeft het vermogen zijn/haar objectiviteit te bewaren;
- ! is goed in het argumenteren en het vinden van alternatieve handelwijzen;
- ! krijgt soms kritiek op zijn/haar analytische, te weinig intuïtieve instelling.

5 DE BEDRIJFSMAN/-VROUW

- ! is een praktische organisator, die beslissingen in concrete werkzaamheden omzet;
- ! heeft sterk behoefte aan duidelijk geformuleerde doelstellingen, een hechte structuur, goede leiding en controle;
- ! richt zich op wat haalbaar en realistisch is;
- ! werkt doelgericht toe naar praktische oplossingen;
- ! heeft moeite met ongedefinieerde situaties.

6 DE BRONONDERZOEKER

- ! gaat buiten de deur op zoek naar nieuwe ideeën, ontwikkelingen en informatie;
- ! heeft veel contacten, is sociaal en gezellig;
- ! pikt gemakkelijk ideeën op bij anderen en heeft het ook nodig daardoor te worden geprikkeld, om zelf actief te blijven;
- ! gaat snel discussies aan en praat veel.

7 DE GROEPSWERKER

- ! stimuleert en ondersteunt de teamleden;
- ! bevordert de communicatie en de teamgeest;
- ! integreert mensen en hun activiteiten en is sociaal opmerkzaam;
- ! richt zich op het algemeen belang en goede samenwerkingsrelaties;
- ! is gevoelig voor sfeer en vermijdt een houding die oppositie van anderen kan oproepen.

8 DE BEWAKER

- ! is dan/vrouw achter de schermen die het planmatige verloop voor zijn/haar rekening neemt;
- ! is consciëntieus, houdt in de gaten dat niets wordt overgeslagen;
- ! bewaakt dat er geen onzorgvuldigheden worden begaan en dat niets over het hoofd wordt gezien;
- ! is zorgelijk, sterk taakgericht;
- ! staat soms, vanuit bezorgdheid dat de dingen goed moeten gebeuren, de vooruitgang wel eens in de weg.