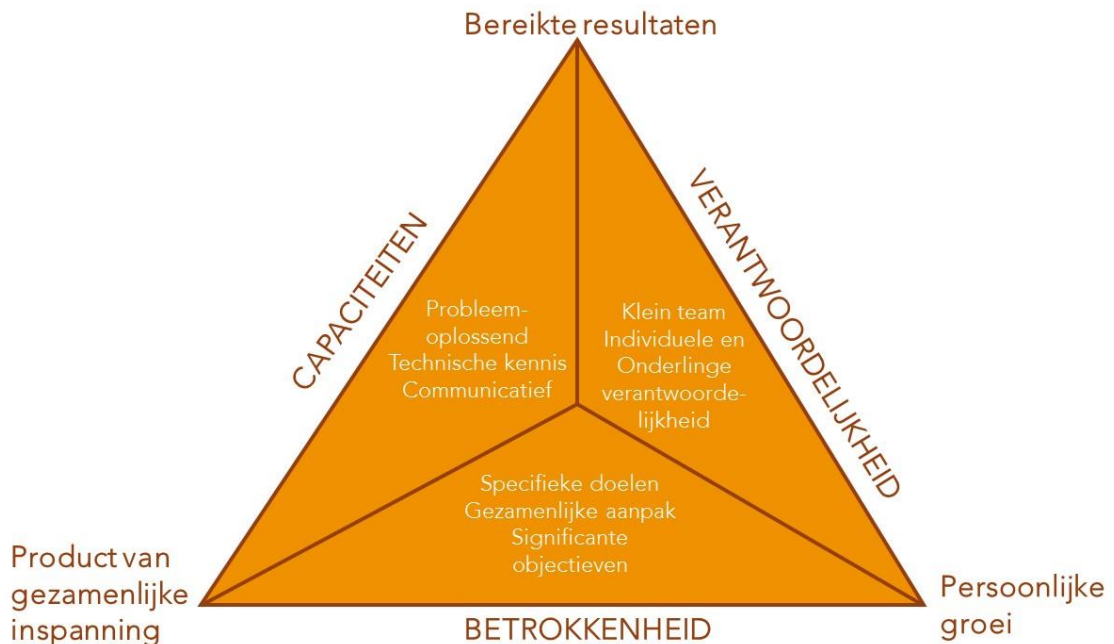


Technieken Teamwerking

De componenten van een excellent team

'The Discipline of Teams' van Katzenbach & Smith is na zovele jaren nog altijd een referentie op het vlak van teamwerking. In 1993 voerden deze twee consultants een onderzoek naar wat teams nu precies succesvol maakt. Ze merkten dat teams soms maar werkgroepen waren (een samenraapsel van individuen) of pseudo-teams (waar de echte problemen niet aangepakt werden). De echte hoog presterende teams kon je herkennen aan een aantal kenmerken die ze in deze driehoek samenvatten.



- Welke **capaciteiten** heb je nodig in je team? Bij de samenstelling kijkt men te vaak enkel naar de technische kennis. Dat is wel ok, maar als je enkel technici samen zet, heb je misschien te weinig communicatieve eigenschappen. Dus heb je ook teamleden nodig die communicatief sterk zijn. Bovendien zullen er ook problemen moeten aangepakt worden. Daarom moeten er ook teamleden bij zijn die creatief en probleemoplossend kunnen denken.
- **Betrokkenheid** krijg je op drie manieren. Eerst moeten de doelstelling helder en precies geformuleerd zijn. "Doe eens iets rond klantgerichtheid met jullie team" is een voorbeeld van hoe het niet moet. De doelstelling moet ook

Member of the Cameleon Group



Cameleon creëerde deze inhoud met veel passie. Deel gerust met onze groeten!

significant zijn, of anders gezegd: zinvol. Als het team het waarom ervan niet kan zien, kunnen ze zich er ook niet geëngageerd achter zetten. Tenslotte, maar zeer belangrijk: afspraken rond de aanpak. Hoe gaan we samenwerken, wanneer vergaderen we, hoe communiceren we, hoe sturen we bij. Alle leefregels en methodieken zijn best van in het begin voor iedereen duidelijk: goede afspraken maken goede vrienden.

- **Verantwoordelijkheid** krijg je als weeral drie zaken in orde zijn. Bij een te groot team is de verantwoordelijkheid op den duur te dun uitgespreid, dus kleine teams zijn performanter. Zes teamleden lijkt het ideaal. Ten tweede moet helder zijn wat ieders individuele verantwoordelijkheid is: wie zorgt voor wat, wie neemt welke taken op zich. Het derde element is de onderlinge verantwoordelijkheid: iedereen in het team mag ieder ander ter verantwoording roepen als hij het gevoel heeft dat het algemene doel in gevaar is. Dat laatste is soms lastig, voor wie daarin te lange tenen heeft.

Als alle voorwaarden vervuld zijn, krijg je als output zowel resultaten, persoonlijke groei als het plezier van samenwerken.

Zonder onderling vertrouwen geen team

Patrick Lencioni bouwde in zijn boek "De vijf frustraties van teamwerk" een recentere visie op.



Member of the Cameleon Group

Cameleon creëerde deze inhoud met veel passie. Deel gerust met onze groeten!

- 6 Als basis voor het team moet er **vertrouwen** zijn. Zo niet doen we ons allemaal onkwetsbaar voor: we tonen onze stoere kant en verbergen onze zwakheden. Zonder openheid en vertrouwen raak je nergens, dus van hieruit moet je starten en verder bouwen.
- 6 Verder moeten de **conflicten** boven tafel komen en uitgesproken en uitgeklaard worden. Anders blijven we toneel spelen in een valse harmonie, met veel interne spanning als ondergrondse stroom.
- 6 **Betrokkenheid** krijgen we door duidelijkheid over wie wat gaat doen. Dan pas kan je een rechttoe rechtaan commitment van iedereen krijgen. Merk hier dat Lencioni zeker wel het model van Katzenbach en Smith heeft bestudeerd!
- 6 Als er geen **persoonlijke verantwoordelijkheid** wordt genomen, is dat meestal omdat we de lat voor onszelf niet hoog genoeg leggen. Dan blijft er toch nog te veel vrijblijvendheid in de werking van het team zitten.
- 6 Tenslotte kan je wel leuk samenwerken en fier zijn op wat je doet. Maar als je te zelfgenoegzaam wordt, verspringt de focus naar status en ego in plaats van naar wat er echt toe doet: de **resultaten**.

Iedereen in de rol die hem het beste ligt

Meredith Belbin merkte dat mensen in een team een bepaald voorkeursgedrag hebben. Zo beschreef hij uiteindelijk acht verschillende teamrollen die je kan opnemen.

Coördinator	Leidt het team in de goede richting, verheldert doelstelling bewaakt de procedures
Brononderzoeker	Extravert netwerker, die altijd op zoek is naar nieuwe opportuniteiten
Plant	Introvert filosoof, gericht op creatief onderzoek
Monitor	Bedachtzaam en kritisch, analytisch en zeer voorzichtig strateeg
Vormer	Gedreven en prestatiegericht, zoekt uitdaging en is niet bang van conflict

Member of the Cameleon Group

Cameleon creëerde deze inhoud met veel passie. Deel gerust met onze groeten!

Uitvoerder	Praktische en nuchtere harde werker, realistisch, ordelijk, taakgericht
Afronder	Wijst op wat er mis kan gaan, perfectionist, nauwkeurig, gericht op kwaliteit
Teamworker	Behulpzaam en attent, zoekt de relatie, tactvol en betrokken, groepsgericht bemiddelaar

Als je iemand in een rol duwt die hem van nature niet ligt, zal zijn motivatie op den duur dalen. Gebruik dus teamleden altijd vanuit hun kracht en dwing ze niet "als leerproces" iets te doen waar ze zich niet in terug vinden.

Beslissen in groep of toch maar alleen?

Groepsbeslissingen zijn altijd beter, er zijn honderden teamoefeningen die ons daarvan overtuigen. Maar is dat wel zo?

Kwalitatief inhoudelijk zal een groepsbeslissing inderdaad wel beter zijn, maar dan wel onder een aantal voorwaarden:

- de groepsleden zijn allemaal evenwaardig
- geen van de groepsleden is een expert
- de groepsleden kennen mekaar niet of hebben geen functionele of hiërarchische relatie
- de beslissing heeft geen zware gevolgen (het is maar een oefening)
- het stem- of keuzeprocess is eenvoudig en mogelijk zelfs anoniem

Het is duidelijk dat in de meeste bedrijfssituaties deze voorwaarden NIET vervuld zijn. En dan zal een groepsbeslissing altijd vertekend zijn.

Eén van de bekendste vormen van vertekening is groupthink. **Groupthink** is een psychosociaal fenomeen, waarbij een groep - van op zich zeer bekwame personen - zodanig wordt beïnvloed door groepsprocessen, dat de kwaliteit van groepsbesluiten vermindert. Het ontstaat als groepsleden primair letten op het behoud van overeenstemming en eensgezindheid bij een beslissingsproces in plaats van een kritische overweging van de feiten.

Member of the Cameleon Group

Cameleon creëerde deze inhoud met veel passie. Deel gerust met onze groeten!



Een ander bekend voorbeeld is de **Abilene-paradox**, waarbij een groep mensen samen een besluit neemt dat tegenovergesteld is aan de voorkeuren van elk van de individuen in de groep. Het betreft een gangbare fout in groepscommunicatie, waarbij elk lid ten onrechte van mening is dat zijn eigen voorkeur in strijd is met de voorkeur van de groep en daarom geen bezwaar maakt.

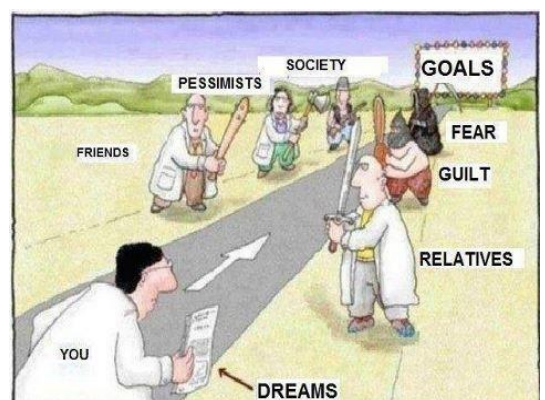
Dus een groepsbeslissing kan wel eens fout uitdraaien als ze vertekend wordt. Er is maar één remedie en dat is ervoor zorgen dat ieder groepslid het vertrouwen heeft en krijgt om openlijk zijn eigen mening te verkondigen. Want het grote voordeel van een gezamenlijke beslissing is wel dat ze zal gesteund worden door het team: ze hebben het immers zelf zo beslist. En dat noemen we dan draagkracht.

Assertiviteit voor iedereen.

Uit al het voorgaande blijkt dat openheid, je mening durven en mogen zeggen en onderling vertrouwen cruciaal zijn in een goede groepswerking. Een pleidooi dus voor assertieve communicatie.

In de praktijk blijkt het soms niet zo makkelijk om dit te realiseren. Heel vaak worden we tegengehouden door een resem gedachten en ideeën (die we natuurlijk niet uitspreken).

Het is een leuke oefening voor iedereen om die onuitgesproken belemmeringen eens op een rijtje te zetten, op te schrijven en te bespreken: zie wat er dan nog van overblijft!



Member of the Cameleon Group

Visie Teamwerking

In vergelijking met veel andere management onderwerpen is er over teamwerking relatief weinig geschreven. Zijn teams dan zo moeilijk te vatten? Is de dynamiek zo groot en zo verscheiden dat we er geen algemene regels kunnen opplakken?

De goede werking van een team hangt natuurlijk wel samen met heel veel andere componenten in de onmiddellijke omgeving van het team: de kwaliteiten en de stijl van de leider, de algemene motivatie van de groep, de bedrijfscultuur en ga zo maar door.

Onze eigen visie op de goede werking van teams komt voort uit een cocktail van wat je in theorie leest en wat we in de praktijk zo dikwijls zien. Samengevat denken we het volgende:

- Teams werken beter als er onderling respect is voor de diversiteit in het team. Niet iedereen kan haantje de voorste zijn (liefst ook niet zelfs), en niet iedereen moet een brave volger zijn. Maar een goede mix van beide helpt de groep wel vooruit. Positief kijken naar wat ieder groepslid kan bijdragen is een goed recept.
- Teams presteren beter als ze helder weten waar ze mee bezig zijn en waarom. Een klare doelstelling en een duidelijke kadering errond verhogen de motivatie.
- Tenslotte is assertieve communicatie binnen het team ook een positieve factor. Te vaak worden conflicten opgekropt en niet uitgesproken, waardoor de interne spanning alleen maar toeneemt. Dus zeg tegen mekaar wat op je lever ligt, los het op en ga daarna weer opgelucht verder.