

Iedereen die wel eens deel heeft uitgemaakt van een goed functionerend team weet wat voor een geweldige ervaring dit is. Door de goede samenwerking is de teamprestatie veel beter dan wanneer iedereen voor zichzelf bezig is. Hoe krijg je dat voor elkaar?

# BOUW AAN EEN TEAM

Door Jan Adels en Frank van der Heijden

Opmerkelijk genoeg wordt de ontwikkeling van een team vaak aan het toeval overgelaten, met hooguit eens een etentje of uitje. Terwijl in vijf stappen er een beter teamkan staan.

## Stap 1: uitgangspositie in kaart brengen

De eerste stap is het in kaart brengen van de teamontwikkeling met behulp van een eenvoudige meetlijst. Met die lijst kan voor een negental onderwerpen worden vastgesteld in welke ontwikkelingsfase het team zich bevindt. De ontwikkeling van een team verloopt volgens vier fasen. In de vormfase is het team als los zand: een verzameling individuen die nog niet samenwerken. In de stormfase ontstaat groepsvorming, maar ook meningsverschillen. Binnen het team ligt de nadruk op organisatorische zaken. In de normfase wordt effectief samengewerkt, zijn de teamdoelen leidend voor het werk van alledag en staan de teamleden echt open voor elkaars inbreng. In de prestatiefase is

het team nog een stap verder. Het team is ook op de buitenwereld gericht en het is in staat de kwaliteit van het eigen functioneren te verbeteren.

De meetlijst bestaat in totaal uit negen onderwerps. Ieder teamlid scoort voor zichzelf per onderwerp in welke fase van ontwikkeling het team volgens hem zit. Dan worden de scores samengebracht en worden de overeenkomsten en verschillen besproken. Door het gesprek dat in het team wordt gevoerd, ontstaat er eigenaarschap bij het team voor de teamontwikkeling. De teamleden kijken naar zichzelf en het team, bepalen de stand van zaken en bedenken hoe zij de ontwikkeling van het team willen bevorderen.

## Stap 2: Doelstellingen benoemen met het team

De tweede stap is dat het team doelen formuleert met betrekking tot de teamontwikkeling. De meetlijst helpt om met elkaar doelstellingen af te spreken. Zo kan een team met betrekking tot de onderwerp 'kwaliteit van het werk' als doelstelling formuleren om binnen een half jaar periodiek feedback van klanten te verzamelen over de kwaliteit van het werk dat het aflevert, om op basis daarvan afspraken te maken over het verhogen van de klanttevredenheid. Het benoemen van doelstellingen is volgens ons – als het goed is – altijd een wisselwerking tussen de ambities van een bedrijf als geheel en die van het team. De doelen die het team benoemt moeten aan de ene kant aansluiten bij de doelen van het bedrijf. Aan de andere kant moet het team er voldoende van de eigen ambities in kwijt kunnen, zodat de teamleden zich ermee kunnen verbinden.

## Stap 3: afspreken wat we gaan doen om de doelen te realiseren

Als de doelen zijn bepaald, moet worden nagegaan wat de teamleden, inclusief de leidinggevende, gaan doen om deze te realiseren. Anders gezegd: welke interventies worden ingezet. Bij deze stap zoeken de teamleden samen met de manager naar concrete stappen die men gaat uitvoeren om als team verder te komen. Hierbij is enige creativiteit gewenst.

Het werkt meestal goed om te kijken naar positieve uitzonderingen: wanneer lukte wat we willen bereiken al (een beetje) en hoe hebben we dat toen aangepakt? Op basis van het antwoord op deze vraag wordt de eerstvolgende stap bepaald om het doel te bereiken.

## Stap 4: interventies uitvoeren

Uit ervaring blijkt dat een langdurige reeks vooraf bedachte interventies niet goed werkt. Beter is het om steeds kleine, concrete stappen te zetten. Kleine stappen zijn haalbaar, stimulerend en voor iedereen herkenbaar. Teamleden zullen elkaar dan ook eerder stimuleren en aanspreken om een positieve bijdrage te leveren; zij hebben de stap immers zelf bedacht!

## Stap 5: interventies evalueren en aanpassen

Als een concrete stap is gerealiseerd, wordt bekeken wat de volgende stap is op weg naar het doel (geformuleerd bij stap 2). Met andere woorden: je gaat niet voor een jaar lang interventies bedenken en dan pas terugblikken. Je zet steeds een kleine stap, je kijkt of deze het gewenste effect heeft gehad en je gaat na wat de volgende stap is. Uiteindelijk bepaal je wel over een langere periode hoe ver je nu bent en in hoeverre je interventies effectief zijn geweest. ●●●



Het team van Groenten & Fruit anno 2010 op teambuilding in Enkhuizen.

Foto: Groenten & Fruit

## Meetlijst teamontwikkeling

teamontwikkeling onderwerp	fase 1 (vormfase) iedere medewerker gaat zijn weg	fase 2 (stormfase) accent op organisato- rische taken in het team	fase 3 (normfase) doelgericht werken bin- nen het team	fase 4 (prestatiefase) accent op zelfstandig verbeteren m.b.t. de omgeving
<b>1 kwaliteit van het werk</b>	kwaliteit kan sterk ver- schillen per medewerker en is afhankelijk van diens persoonlijke opvat- tingen en competenties	medewerkers stemmen binnen het team taken op elkaar af	medewerkers coachen elkaar en geven elkaar feedback op hun taken conform gestelde doelen	team organiseert feed- back van belangheb- benden en gebruikt dit om de kwaliteit van het werk te verhogen
<b>2 verdeling werk- zaamheden</b>	werkzaamheden worden vooral verdeeld door manager en/of rooste- raar, waarbij rekening wordt gehouden met in- dividuele wensen	collega's hebben on- derling overleg over de verdeling van de werk- zaamheden; uiteindelijk worden deze verdeeld door manager en/of roosteraar	werkzaamheden worden in principe verdeeld bin- nen het team; menings- verschillen worden be- slecht door de manager	werkzaamheden wor- den verdeeld door en binnen het team, reke- ning houdend met de beschikbare middelen
<b>3 regeltaken</b>	regeltaken die het team aangaan, worden in niet meer dan 20% door het team verricht (en meest- al door de manager)	regeltaken die het team aangaan, worden meestal door het team verricht	teamleden geven elkaar feedback en coachen el- kaar met betrekking tot regeltaken	het team onderhandelt zelf met andere teams van binnen en buiten de eigen organisatie over regeltaken
<b>4 teamoverleg</b>	manager zorgt voor re- gelmatig teamoverleg	team zorgt zelf voor teamoverleg	team verbetert het teamoverleg	team organiseert het overleg met individuen en andere teams van binnen en buiten de or- ganisatie
<b>5 besluitvorming</b>	besluitvorming ligt gro- tendeels bij de manager	teamleden doen actief mee in besluitvorming	besluitvormingspro- cedures worden zelfstan- dig vastgesteld, geëva- lueerd en verbeterd	team beslist zelfstandig over noodzakelijke ver- beteringen in de samen- werking met externen
<b>6 onderlinge relaties</b>	rollen en taakverdeling binnen het team zijn dui- delijk; teamspelregels (hoe gaan we met elkaar om) zijn nog vaag	rollen en taakverdeling rouleren onder teamle- den; teamspelregels zijn duidelijk en worden door allen onderschre- ven	teamleden spreken el- kaar aan op ongewenst gedrag; teamleden ge- bruiken gericht elkaars kwaliteiten	teamleden kennen en benutten kwaliteiten van de omgeving (zo- wel binnen als buiten het team)
<b>7 conflicthante- ring</b>	conflicten en problemen worden door de mana- ger opgelost	conflicten en proble- men worden door de manager opgelost; teamleden worden be- trokken	onderlinge conflicten worden door het team zelf opgelost	team lost problemen en conflicten met de om- geving zelfstandig op
<b>8 doelgerichtheid</b>	teamplan wordt door manager vastgelegd en is bekend en wordt uit- gevoerd door het team	team wordt advies ge- vraagd m.b.t. teamplan t.a.v. doelen en nor- men; manager stelt beide vast	teamplan, doelen en normen worden in over- leg met het team vast- gesteld	team vertaalt behoef- ten van deelnemers en beroepenveld naar ei- gen doelstellingen en maakt deze operatio- neel in teamplan
<b>9 prestatie gerichtheid</b>	teamresultaten worden aan het team terugge- koppeld	team weet waarom re- sultaten wel of niet zijn behaald en hoe ze daar invloed op kan uitoeffe- nen	team kan bereikte pres- tatieniveau gemakkelijk vasthouden; resultaten worden zelfstandig ge- evalueerd	team verbetert zijn prestatieniveau continu; team kenmerkt zich door ondernemerschap