

Themanummer 'Team Performance'

Wij zijn van mening dat mensen het verschil maken. Vandaar dat onze dienstverlening is gericht op het 'ontwikkelingsgericht vermogen' van mensen, teams en organisaties in het bedrijfsleven, het onderwijs en in de (top)sportwereld.

Middels consultancy, trainingen en coaching leveren wij een wezenlijke bijdrage aan de ontwikkel doelstellingen van onze klanten.

Wat is een team? Een team is een groep mensen met verschillende competenties die elkaar nodig hebben om samen iets voor elkaar te krijgen en die werkelijk op elkaar betrokken zijn. Een team werkt nog niet als een team door medewerkers in een team te stoppen. Een team ontwikkelt zich qua effectiviteit, samenhang maar ook qua samenwerkingsbereid- en bekwaamheid. Dat gaat vaak in zeer karakteristieke en cyclische stappen of fasen.

In dit E-zine besteden wij aandacht aan het thema team ontwikkeling. We belichten het fenomeen 'topteams' en werken we diverse aspecten van teamontwikkeling en presteren in teams verder uit.

Rob van den Heuvel
Coen de Vries

In dit nummer o.a.

1. Inleiding themanummer

1. Topteams?!

2. Grondslagen voor Topteams

3. Fasen van Teamontwikkeling

4. Presteren in Teams

- Teamrollen Belbin
- MBTI en Teams
- Sociaal Lanterfantien

Topteams?!

Een topteam is een team dat onderscheidende prestaties levert en dat al zijn energie steekt in het bereiken van top resultaten. Het is een team met zelfvertrouwen; de leden weten waar hun kracht ligt en gebruiken die om hun doel te bereiken. De teamleden vertrouwen op elkaar voor hulp, feedback en motivatie.

Een topteam...

- weet precies wat zijn bestaansredenen en doelen zijn;
- kent mekaars kwaliteiten, persoonlijke voorkeuren;
- gaat creatief te werk;
- richt zich op resultaten;
- zorgt dat taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn;
- is goed georganiseerd;
- is gebaseerd op individuele kracht;
- ondersteunt leiderschap en elkaar;
- ontwikkelt een teamklimaat;
- lost onenigheid op;
- gaat open met elkaar om;
- neemt objectieve beslissingen;
- controleert het eigen functioneren.

Bron: Building a Dynamic Team; R. Chang





Grondslagen voor topteams

- ontwikkelen richtingsgevoel, inspiratie en gedrevenheid vanuit sterke resultaatgerichtheid;
- bedenken SMART* prestatiedoelen voor het meten van de vorderingen;
- investeren in de ontwikkeling van hun mensen;
- hebben procedures/systemen voor optimaal samenwerken;
- oefenen veel en gedisciplineerd en evalueren resultaten;
- teamleden zijn zich bewust van én onderschrijven de grondslagen;
- men bewaakt het protocol en spreekt leden erop aan.

* = Specifiek – Meetbaar – Actiegericht – Realistisch – Tijdsgebonden



Fasen van Teamontwikkeling

In de literatuur wordt vaak de onderstaande fasering van team ontwikkeling onderscheiden.

Fase 1: de formatie fase ➤ Fase 2: de agitatie fase ➤ Fase 3: de normalisatie fase ➤ Fase 4: de prestatie fase

In de **formatie fase** gaat het vooral erom dat de leden van het team vooral bezig zijn met het aftasten en elkaar leren kennen. Deze fase is belangrijk omdat het de basis vormt voor de latere prestaties en kan goed ondersteund worden door het opstellen van een missieverklaring.

In de **agitatie fase** beginnen de leden hun taken te begrijpen maar zijn ze er nog niet helemaal achter wat hun precieze rol is waardoor ze zich wat defensief opstellen. Ongeduld en onrust spelen in deze fase een belangrijke rol van betekenis.

In deze fase kan onzekerheid makkelijk het team binnensluipen waardoor ieder teamlid weer terugvalt op hun persoonlijke en professionele ervaringen en opvattingen. Open over elkaars verwarring en onzekerheid spreken kan het team helpen op een productieve manier door deze soms langdurige fase heen te komen.

In de **normalisatie fase** beginnen leden hun onderlinge geschillen bij te leggen en raken ze aan elkaar gewend door met elkaar samen te werken. Ze accepteren elkaar, elkaars rollen, normen en verwachtingen. Weerstand en rivaliteit nemen af en worden omgezet in effectieve samenwerking. Er ontstaat cohesie, leden beginnen zich met het team te identificeren en een band te voelen.

Als het team zich niet duidelijk bewust is van het doel kan de normalisatie fase uitblijven. Duidelijkheid over de missie bevordert de normalisatie.

In de **prestatie fase** hebben de teamleden elkaars zwakke plekken ontdekt en accepteren die. Er is openlijke communicatie en er zijn technieken en methoden ontwikkeld voor effectieve interactie. De teamleden weten hoe ze het constructief met elkaar oneens kunnen zijn en hoe ze deze meningsverschillen productief kunnen oplossen. Er is sprake van synergie en teamgeest.

In deze fase dient gelet te worden op het zelfgenoegzaam worden van het team. Wees je bewust dat dit kan / zal gebeuren en geef gewoon weer prioriteit aan teamwerk en voortdurende prestatieverbetering.



Presteren in Teams

Presteren in teams kent uiteraard twee kanten: positief en negatief. Positieve prestaties zijn o.a. te realiseren op basis van een evenwichtige team samenstelling. Hieronder bespreken we in het kort de Belbin Teamrollen theorie. Daarna besteden we aandacht aan negatief presteren in een team; genaamd sociaal lanterfant.

Team Rollen (Belbin)

Een evenwichtige samenstelling van een team is een belangrijke basis voor effectief en succesvol samenwerken. Een juiste mix van teamrollen om succesvol te zijn en irritaties en disfunctioneren te voorkomen.

Leden van een team hebben in principe drie rollen:

- een professionele rol (vakinhoudelijke deskundigheid);
- een organisatorische rol (plaats en positie in de hiërarchie);
- een teamrol (een combinatie van karaktereigenschappen die bepalen welke bijdrage iemand levert aan een team en hoe iemand met anderen samenwerkt).

Volgens Belbin heeft het succes of falen van een team alles te maken met de psychologische eigenschappen van de teamleden. Op basis van die eigenschappen ontwikkelen mensen een favoriete teamrol. Als je daar rekening mee weet te houden, kun je een team samenstellen dat veel effectiever is dan wanneer je er mensen in zet omdat je hen aardig vindt of omdat hun afdeling nou eenmaal vertegenwoordigd moet zijn.

Hoe iemand zich in een team gedraagt, wordt bepaald door zes factoren:

- de persoonlijkheid;
- de mentale vaardigheden;
- de waarden en de motivatie;
- invloeden van de omgeving;
- de ervaring;
- het vermogen om andere rollen te spelen.

Als belangrijkste faalfactoren van teams ziet Belbin het ontbreken van essentiële teamrollen, concurrerende teamrollen, botsende teamrollen of een taakverdeling binnen het team die slecht aansluit op de natuurlijke teamrollen van de leden.

Dit laatste kan voorkomen worden wanneer de portefeuilles in het team worden verdeeld op grond van vakinhoudelijke ervaring van teamleden, waarbij bijvoorbeeld de talenten van de creatieve 'innovator/plant' onvoldoende worden benut, wanneer hij de functie secretaris heeft gekregen.

De beste teamwerkers onderscheiden zich volgens Belbin door een goede timing en dosering van hun inbreng, de gave om in verschillende situaties verschillende teamrollen aan te kunnen nemen en de bereidheid om impopulaire werkzaamheden op zich te nemen.

Voor meer informatie over de teamrollen: <http://www.belbin.com/>

Teamrol	Typering
Bedrijfsman / vrouw	Een doener, Plannen en strategie ombouwen in concrete activiteiten. Efficiënt, praktisch, gedisciplineerd, goed in organiseren, loyaal.
Brononderzoeker	Een doener en een goede communicator. Enthousiast, joviaal. Nieuwsgierige netwerker, zoekt uit, legt contacten, stelt vragen. Goed in zaken doen.
Innovator / Plant	Meer een denker dan een doener. Creatief en vernieuwend, Introvert en eigenzinnig. Werkt liefst op enige afstand van het team.
Monitor	Analytisch, bedachtzaam, objectief, onderzoekend en gericht op begrijpen. Ziet zwakke plekken. Behoeft informatie en argumentatie.
Vormer	Wilskrachtig type. Gedreven, prestatiegericht, impulsief en ongeduldig. Geniet van strijd, mits men wint. Krachtig en vastberaden. Ondernemend, door omgeving als dwingend ervaren. Heeft vrijheid nodig.
Voorzitter	Een natuurlijke coördinator. 'Wil' overheerst, permanent, op zoek naar consensus. Accepteert anderen zoals ze zijn, knopen doorhakken.
Zorgdrager	Het gevoel is belangrijk, goed zintuig voor gevaar, hang naar perfectie en detail. Kan moeilijk iets aan een ander overlaten.
Groepswerker	Gevoelstype. Gericht op creëren van sfeer en gezamenlijkheid. Tact en diplomatie. Ondersteunend naar anderen. Aandacht voor het wij-gevoel.



MBTI® en TEAMS

MBTI® staat voor de Myers Briggs Type Indicator. Het MBTI instrument achterhaalt persoonlijke voorkeuren voor manieren of stijlen van doen. Iemands 'voorkeuren' staan niet los van elkaar maar werken op elkaar in en vormen kenmerkende persoonlijkheidspatronen.

Een goed begrip van je eigen MBTI type en hoe je eigen type samenhangt met het type van andere teamleden biedt een kader voor begrip van de verschillende inbreng van ieder teamlid in het team. Team ontwikkeling met behulp van het MBTI instrument is het proces waarin een groep individuen wordt aangemoedigd om meer over henzelf te leren, over elkaar en hun leiders en hoe deze krachtige elementen op elkaar aansluiten om het teamsucces te stimuleren. MBTI helpt teams door een raamwerk te bieden waarin teamleden de onderstaande thema's beter kunnen begrijpen en managen:

- Communicatie
- Teamcultuur
- Samenwerking
- Verandering
- Probleemoplossing/Conflicthantering
- Stress/Presteren onder Druk

Sociaal lanterfanten: 'Slapper presteren in een team'

De achtergronden voor het ondermaats presteren van een team kunnen zeer specifiek zijn. Hieronder een kort inkijkje op het theoretisch kader voor onderpresteren in de groep dat in de sociale psychologie wordt genoemd: 'social loafing' oftewel sociaal lanterfanten.

Sociaal lanterfanten verwijst naar de neiging van een individu om minder te presteren wanneer hij deel uitmaakt van een groep dan wanneer hij alleen aan een taak werkt. In een groep werken sommige mensen minder hard dan wanneer ze alleen zouden werken. Er bestaat blijkbaar een neiging om zich minder in te spannen.

Bij onderzoek naar de oorzaken voor het verminderd presteren in een groep richtte men zich vooral op het identificeren van omstandigheden waarin sociaal lanterfanten minder sterk of niet aanwezig was. De bevindingen van dit onderzoek dwingen ertoe om verklaringen te zoeken in de hoek van de verminderde motivatie en dan gaat het om zaken zoals:

- Zichtbaarheid van individuele bijdrage
- Evaluatie van de individuele bijdrage
- Psychologische kenmerken van een teamlid
- Relatie tussen teamleden
- Kenmerken van de taak

Sociaal lanterfanten elimineren o.a. middels:

- Informatieverstrekking en individuele communicatie
- Zichtbaarheid van individuele inspanningen vergroten
- Individuele doelstellingen uitzetten
- Unieke bijdragen op waarde schatten
- Transparante en rechtvaardige procedures

Bron: Met vallen en opstaan; B. de Cuyper

