

Themanummer 'Team Performance'

**Jaargang 1 nummer 2
Mei 2007**

In dit nummer

1. Inleiding themanummer
1. Topteams?!
2. Grondslagen voor Topteams
2. Ontwikkelen v/e Volleybal Team
3. Fasen van Teamontwikkeling
4. Presteren in Teams
6. VDHC Nieuws!
6. Agenda Open Trainingen
7. Stichting Sporttalenten

In ons eerste E-Zine hebben we stilgestaan bij 'presteren onder druk'. In dit tweede nummer besteden we aandacht aan 'Team Performance': in teams samenwerken om het gewenste resultaat te kunnen realiseren.

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. Niet alleen verschillende inhoudelijke competenties zijn in een team nodig. Maar meer nog interpersoonlijke competenties. Deze noemt men ook wel teamrollen. Een groep is geen team, maar in een team spelen wel groepsdynamische processen. Denk bijvoorbeeld aan cliëkvorming, conflicthantering, besluitvorming en dergelijke. Er zijn eigenlijk maar twee belangrijke functies te verdelen in een team. Dat is die van teamleider en die van teamlid. Bij beginnende teams kan de tijdelijke functie van facilitator soms nuttig zijn. In dit nummer belichten we het fenomeen 'topteams', werken we teamontwikkeling en presteren in teams verder uit. Uiteraard is er tot slot aandacht voor het laatste VDHC nieuws!

Wij wensen je veel lees plezier en bedanken iedereen die een bijdrage aan dit nummer heeft geleverd!

Rob van den Heuvel
Coen de Vries

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;
- 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;
- de leider bewaakt het protocol en spreekt leden erop aan.

* = Specifiek – Meetbaar – Actiegericht – Realistisch – Tijdsgebonden

Synergie betekent dat teamleden op een zodanige manier kunnen samenwerken dat ze meer bereiken dan ze als individuen zonder die samenwerking zouden kunnen.

Ontwikkelen van een Volleybal Team

Door Femke Heitlager, 4^e jaars studente Commerciële Sport Economie en volleybalster. Stagiaire bij VDHC Human Performance tot juni 2007.

Bij sport wordt er vooral gekeken naar de prestaties. Wat zijn de resultaten en niet zozeer hoe de sporters zich ontwikkelen in hun vaardigheden, kennis & attitude. Wat men zich vaak niet realiseert, is dat voor het winnen van wedstrijden er een hele fase aan vooraf gaat; het vormen van een team is namelijk al een hele prestatie.

Onze selectie bestond uit 4 speelsters die het voorgaande seizoen al in het team speelde. Het team werd aangevuld met jonge talentvolle speelsters, waarvan een aantal al bij de selectie van Jeugd Oranje zaten. Kortom er zat al voldoende kennis en vaardigheden in ons team om goed te kunnen presteren, dachten we.....

Vertrouwen en focus.

Want bij een nieuw team met vele nieuwe speelsters ontbreekt het belangrijkste nog, namelijk het vertrouwen. Zoals bij vele teamsporten is het vertrouwen in elkaar erg belangrijk. In de beginfase ben je nog erg met je team zelf bezig. Wat zijn de goede en minder goede kwaliteiten van mijn medespeelsters, hoe ver heeft ze zich de tactiek al toegeëigend? Als je namelijk nog niet weet of je medespeelster die ene bal gaat verdedigen, is er nog twijfel in het team. Hierdoor ligt de focus nog naar elkaar in plaats van naar de bal en de tegenstander. In deze fase sta je tijdens wedstrijden elkaar nog vaak aan te kijken in het veld, terwijl de bal al op de grond ligt. In de wedstrijd zijn dit de kostbare en frustrerende punten, omdat dit 'simpele' fouten zijn. Je moet met de tegenstander bezig zijn in plaats van met je eigen team en wat er ook gebeurt, de bal valt niet zonder enige actie op de grond..

Types en karakter

Tijdens dit proces heb je ook te maken met de verschillende types in het team. Verschillende types zijn noodzakelijk in een team, want je hebt de introverten én de extroverten nodig. Je hebt speelsters nodig die het vuur aanwakkeren, terwijl ook diegene die de rust bewaren van waarde zijn. Een goede mix van types is essentieel om als team optimaal te kunnen presteren. Als je nog maar net bij elkaar in het team zit, is het eigenlijk nog een beetje aftasten hoe je medespeelsters qua karakter zijn. Het is erg belangrijk om dit te weten, want je wilt tenslotte ook je medespeelsters op de juiste manier kunnen helpen, adviseren en motiveren.

Elk type heeft namelijk zo haar eigen 'coaching' nodig. Elke speelster is anders en heeft zo haar eigen karakter. Op een gegeven moment ken je elkaar en weet je waarom diegene zo reageert of handelt. Dan weet je ook hoe je elkaar moet benaderen in bepaalde situaties. Dit heeft tenslotte voordelen voor de speelster zelf, maar vooral ook voor het team.





Resultaat

Het proces van elkaar beter leren kennen, vertrouwen in elkaar krijgen en met z'n allen dezelfde 'kant op kijken' is niet binnen een paar weken te realiseren. Vaak is er een heel seizoen voor nodig om zover te komen. Want na de positieve en frisse start komt de moeizame tussenfase, waar je als team doorheen moet. Het is de fase waarin je weet wat je als team kan presteren, maar de resultaten komen niet. Na vele trainingsuren en evaluaties vallen op een gegeven moment alle 'puzzelstukjes' van het team in elkaar. Als team kan je je nu compleet focussen op de tegenstander in plaats van op je eigen team. Het team wordt steeds hechter en gaat meer punten pakken. Eindelijk is het resultaat te zien, waar je als team zijnde al het hele seizoen mee bezig bent.

Fasen van Teamontwikkeling

Door Rob van den Heuvel.

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 erom dat de leden van het team vooral bezig zijn met aftasten en elkaar leren kennen. Deze fase is belangrijk omdat het de basis vormt voor latere prestaties. Deze fase 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.

Succesvol samenwerken bij Gielissen

Door Jan Kees Hofker, General Manager Gielissen Interior & Exhibitions te Amsterdam

Gielissen Interiors & Exhibitions is 70 jaar geleden gestart in Eindhoven, vervolgens is het bedrijf door overnames en autonome groei de grootste in Nederland geworden en een top 5 speler in Europa. Naast de afdeling Exhibition Projects bestaat Gielissen tevens uit de afdelingen Exhibition & Event Services en Interior Projects. De vestiging Amsterdam heeft er ca. 3 jaar geleden voor gekozen om over te gaan van een matrix organisatie naar een businessunit model. Komende vanuit andere branches vallen een aantal zaken op:

- Klant/leverancier loyaliteit is in een aantal gevallen zeer sterk.
- Er is zeer veel enthousiasme, gedrevenheid en inzet.
- Klanten komen veelal zeer laat met hun beursdeelname.
- Vanuit het verleden ligt de nadruk vaak op het wat ipv het wie.

Met name door de vaak te korte tijdsfactor en de concentratie op het 'wat' wordt er aan onze zijde een zeer sterke teamperformance gevraagd. Vaak blijken er echter binnen teams verschillende accenten te liggen, die zelfs met elkaar kunnen conflicteren: voorbeelden: De accountmanager wil "zo veel mogelijk omzet", de ontwerper wil "de mooiste stands", de projectmanager "een gemanaged rendabel project op tijd opgeleverd" en de werkvoorbereider en productie "een technisch maakbaar" project. Uiteraard kunnen de verschillende invalshoeken het beste eindresultaat opleveren, in de praktijk blijken er echter ook nogal wat interne spanningsvelden te kunnen ontstaan binnen teams.



Één van de middelen waarvoor wij vorig jaar gekozen hebben om van “Good to Great” te gaan en consensus te bereiken over de te behalen doelstellingen en de procesgang is het middel PASSIE: **P**rofessioneel, **A**fspraak is afspraak, **S**lim werken, **S**coren (resultaten boeken), **I**nitiatief nemen (kansen zien en pakken), **E**én zijn (de beste). Op basis van onze primaire bedrijfsdoelstelling, rendement en continuïteit, hebben wij onze focus gericht op onze medewerkers. En door de inzet van PASSIE hebben wij geconstateerd dat de eerste resultaten geboekt zijn in een verbeterde persoonlijke- en teamontwikkeling en kunnen wij dus als Gielissen een stap voorwaarts zetten!

Presteren in Teams

Door Coen de Vries

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 lanterfantten.

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.
Bronderzoeker	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, hangt 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.



Sociaal lanterfanten: 'Slapper presteren in een team'

De achtergronden voor het ondermaats presteren van een team kunnen zeer specifiek zijn. In deze bijdrage focussen we ons 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.



Oorzaken voor het verminderd presteren in een groep

Veel onderzoekswerk richtte zich 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.

- **Zichtbaarheid van individuele bijdrage**
Onderzoek heeft aangetoond dat sociaal lanterfanten gereduceerd wordt wanneer de individuele prestaties van de groepsleden zichtbaar gemaakt worden.
- **Evaluatie van de individuele bijdrage**
Cruciaal was de geanticiperde evaluatie van de individuele bijdrage of van het groepsresultaat, dat laatste op voorwaarde dat ook de gegevens over de individuele prestaties bekend waren. Daartoe moet de individuele bijdrage vergeleken kunnen worden met een persoonlijke, sociale of objectieve norm.
- **Psychologische kenmerken van een teamlid**
 - Egogerichtheid: identificatie van de individuele bijdrage heeft een bijzonder gunstig effect op teamleden met een sterke ego gerichtheid. Sterk taak gerichte teamleden gebruiken de eigen prestaties uit het (nabije verleden) als referentiepunt. Individuen met een combinatie van een lage taak- en een hoge egogerichtheid vertonen meer sociaal lanterfanten gedrag dan teamleden met een lage ego- en hoge taakgerichtheid.
 - Opvattingen, overtuigingen en verwachtingen: als mensen met zo weinig mogelijk inspanningen het gewenste resultaat willen bereiken en ervan overtuigd zijn dat ze daarvoor niet op hun tenen hoeven te lopen bij een groepstaak, zullen ze dus minder gemotiveerd zijn om alles uit de kast te halen. Ook de opvatting dat er bij een minderwaardige collectieve prestatie geen persoonlijke verantwoordelijkheid bestaat, zal tot sociaal lanterfanten leiden. Verwachtingen die bij bepaalde personen een verhoogd risico voor sociaal lanterfanten meebrengen, hebben te maken met het zelfbeeld van deze individuen. Personen die zich 'uniek en speciaal' vinden vertonen een grotere mate van sociaal lanterfanten.
- **Relatie tussen teamleden**
Mensen streven naar een positieve identiteit, naar een positief zelfbeeld. Dit zelfbeeld wordt bepaald vanuit 2 belangrijke componenten: de persoonlijke identiteit en de sociale identiteit. De persoonlijke identiteit omvat alles wat individuen van elkaar onderscheidt. De sociale identiteit heeft alles te maken met het behoren tot een bepaalde groepen, en met de waardering en emoties die aan dat lidmaatschap verbonden zijn.
- **Kenmerken van de taak**
Het effect van de groep op de individuele prestatie zal ook verschillen naargelang het type groepstaak.
 - Is de taak op te splitsen in verschillende deeltaken of niet?
 - Streeft men naar een maximaal resultaat of naar een optimaal resultaat?
 - Hoe ziet de relatie tussen de individuele bijdragen en het groepsproduct eruit?Een taak is disjunctief als de beste prestaties bepalend zijn voor het groepsresultaat. Een taak is conjunctief als de zwakste schakels bepalend zijn voor het groepsresultaat.

Sociaal lanterfanten elimineren

Informatieverstrekking en individuele communicatie. Teamleden van de belangrijkste en alle relevante informatie voorzien, zaken bespreken op zowel individueel als team niveau. Zichtbaarheid van individuele inspanningen vergroten door een aantal belangrijke gedragingen voor elk van de teamleden objectief vast te leggen, te verzamelen en terug te koppelen. Individuele doelstellingen uitzetten; die doelen zijn er voor iedereen, van aankomend talent tot gevestigde vedette. Iedereen krijgt doelen op zijn niveau en met accenten die aansluiten op zijn unieke bijdrage. Unieke bijdragen op waarde schatten: dit als belangrijke verantwoordelijkheid van de teamcoach/leider. Transparante en rechtvaardige procedures: fairness en fair treatment vanuit het perspectief van situationeel leiderschap.



Nieuws!

Onlangs hebben we onze huisstijl aangepast. We vonden het tijd worden voor een opfrisbeurt. We zijn benieuwd naar je reactie!

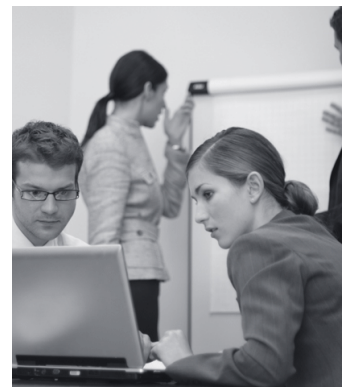
De **VDHC Toetsportal** is online: toetsing bestaat uit een online examen na afloop van een training, waarmee we de kennis en het inzicht van de deelnemer testen. Dit examen is uniek voor VDHC. De toets kunnen de deelnemers doen op hun eigen werkplek, in de tijd die hen het beste uitkomt. Online toetsing kan ook ingezet worden als periodieke meting van kennis en inzicht binnen een organisatie of als instrument bij het inwerken van mensen. Wij beschouwen toetsing als een wezenlijk onderdeel van onze ontwikkeltrajecten. Uiteindelijk gaat het om het neerzetten van een concreet resultaat na de training.

Daarnaast gaan we ons eigen toetscentrum met ingang van 1 Augustus 2007 verplaatsen naar Amsterdam, 'het Coen-gebouw'. Hierdoor zijn we nog beter in staat om de afname van landelijke erkende examens voor diverse instanties en organisaties te kunnen faciliteren. Voor meer informatie: www.toetscentra.nl.

Agenda open trainingen najaar 2007

Adviserend Verkopen (2x1 dag)	8 en 22 oktober 26 november en 10 december
Persoonlijke Effectiviteit (2x1 dag)	29 oktober en 12 november 26 november en 10 december
Praktisch Leidinggeven (2x1 dag)	8 en 22 oktober 5 en 19 november

Voor meer informatie zie Open Trainingen op onze website.



Wij hebben samen met [Annemarie Kramer](#) (atlete, looptraineer, deelname Olympische Spelen Athene, topsportstudent Johan Cruyff University) en Louis Wijdenbosch (voormalig top judoka, ex bondscoach, fysiotherapeut en oprichter van [CARDIO-N](#)) de stichting Sporttalenten opgericht. Dit vanuit onze ervaring als en/of werk met topsporters, onze visie op talentontwikkeling en topsport. De missie van de stichting Sporttalenten is om (top) sporttalenten maximaal te kunnen ondersteunen in het realiseren van hun sportieve doelstellingen en ambities: zie www.sporttalenten-net.nl.