

TOOLS VOOR TEAMS

DÉ TOOLBOX VOOR
SUCCESSVOLLE SAMENWERKING
JACO VAN DER SCHOOR
& THIJS RIJNBERGEN



Boom

Tools voor teams

TOOLS VOOR TEAMS

*DÉ TOOLBOX
VOOR SUCCESVOLLE
SAMENWERKING*

Jaco van der Schoor en Thijs Rijnbergen

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op
www.academicsservice.nl en www.boomuitgeversamsterdam.nl.

© 2016 Thijs Rijnbergen en Jaco van der Schoor

Redactie: Annet Talsma / Bureau Eigenwijs, Rotterdam
Omslagontwerp: Haasdesign, Utrecht
Ontwerp en uitvoering binnenwerk: Villa Y, Den Haag

ISBN 978 94 6220 160 6
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	11
1 Hoe maak je teams effectief	16
1.1 De 4 Dimensies: Een holistische benadering	19
1.2 Schets van de 4 Dimensies	21
1.2.1 Dimensie 1: Bestaansrecht – weet waarvoor je op aarde bent	22
1.2.2 Dimensie 2: Inrichting – creëer de optimale mix voor succes	23
1.2.3 Dimensie 3: Dynamiek – en dan ga je samenwerken ...	24
1.2.4 Dimensie 4: Omgeving – als team werk je niet in een vacuüm	26
1.3 Welke interventie moet ik doen?	27
1.4 De 6 meest voorkomende problemen (en hun interventies)	29
2 Dimensie 1: Bestaansrecht – een goed verhaal	36
2.1 Wat verstaan we precies onder Bestaansrecht?	38
2.2 Vragen en problemen die je in deze dimensie kunt tegenkomen	41
2.3 Thema's van deze dimensie	43
2.3.1 Werkvormen Doelen stellen	48
I De boom van ons bestaan	48
II Marktplaats – Wie ben je en waar sta je voor?	50
III Van abstract naar concreet	51
IV Waar verbinden we ons aan (en waaraan niet)	52
2.3.2 Werkvormen Resultaten behalen	54
I De Ba: Resultaten vanuit de wijsheid van het team	54
II Resultaten SMART formuleren (of FUZZY)	56
III Verwoord de Definition of Done	58
2.3.3 Werkvormen Evalueren	59
I Stappenplan: Evalueren doe je zo	60
II BOT – Benen op tafel-sessie	62

3	Dimensie 2: Inrichting – een soepel draaiend raderwerk	64
3.1	Het belang van Inrichting	67
3.2	Vragen en problemen die je in deze dimensie kunt tegenkomen	68
3.3	Thema's van deze dimensie	69
3.3.1	Werkvormen Menselijk kapitaal	72
	<i>I Leer elkaar beter kennen met de Teamrollen van Belbin</i>	72
	<i>II De hand – talenten, richting en focus</i>	76
3.3.2	Werkvormen Procedures	78
	<i>I Procedures ontwikkelen die voor je werken</i>	78
3.3.3	Werkvormen Overleg	80
	<i>I Dag Start-Up</i>	80
	<i>II Check-in</i>	81
	<i>III Het verprutste overleg</i>	82
	<i>IV Vergaderen over vergaderen</i>	84
4	Dimensie 3: Dynamiek – de menselijke factor	86
4.1	Wat is Dynamiek?	89
4.2	Vragen en problemen die je in deze dimensie kunt tegenkomen	90
4.3	Het belang van Dynamiek	92
4.3.1	Fases van teamontwikkeling: een voorspelbare ontwikkeling	93
4.4	Thema's van deze dimensie	94
4.4.1	Werkvormen Omgang met elkaar	98
	<i>I Veiligheidscheck</i>	98
	<i>II Elkaar beter leren kennen: Body & Soul</i>	100
	<i>III Professioneel roddelen</i>	102
	<i>IV Normen en waarden</i>	104
	<i>V Probleemdialog</i>	106
	<i>VI Weten waar iemand vandaan komt</i>	108
	<i>VII Wisseling van de wacht</i>	109
4.4.2	Werkvormen Communicatie	110
	<i>I 4 niveaus van communicatie</i>	110
	<i>II Je begrijpt me wel, toch?</i>	112
	<i>III Zoektocht naar verbetering</i>	113
	<i>IV Het feedbackcafé</i>	114
4.4.3	Werkvormen Besluitvorming	116
	<i>I Analyse huidige besluitvormingsproces in het team</i>	116
	<i>II Oefenen met vertragen</i>	119
	<i>III Besluitvorming opknippen</i>	119

4.4.4	Werkvormen Onderlinge afstemming	122
	<i>I Samenwerking evalueren</i>	122
	<i>II Complimentencarrousel: starten met feedback geven</i>	123
5	Dimensie 4: Omgeving – niet op een eiland	124
5.1	Wat verstaan we precies onder de Omgeving van het team?	126
5.2	Vragen en problemen die je in deze dimensie kunt tegenkomen	130
5.3	Thema's van deze dimensie	132
5.3.1	Werkvormen Interne en externe organisatie	134
	<i>I Krachtenveldanalyse</i>	134
	<i>II Vergroot je invloed</i>	136
	<i>III Levende SWOT-analyse</i>	138
	<i>IV Het land van ...</i>	140
5.3.2	Werkvormen Klanten	142
	<i>I Klanten ruilen</i>	142
	<i>II Door de ogen van een ander</i>	145
6	Aan de slag: houding en gedrag, basisvaardigheden teamontwikkeling	146
6.1	Hoe maak je een goede procesinterventie?	149
6.2	Patronen observeren: welke bril zet je op?	150
6.2.1	Bril 1: De 4 niveaus van communicatie	150
6.2.2	Bril 2: Fases van teamontwikkeling	152
6.2.3	De twee brillen gecombineerd: sturen en loslaten	156
6.3	Welke rol neem je in?	156
6.3.1	Welke rol wordt er van je verwacht?	157
6.4	De basis voor het voeren van goede gesprekken	158
6.4.1	Werkvormen Goede gesprekken voeren	160
	<i>I Check-in</i>	160
	<i>II Gesprek op voeten</i>	162
	<i>III Stap in de kring</i>	164
	<i>IV Brainstorm</i>	166
6.5	Gedrag zegt meer dan 1000 woorden	168
6.5.1	Werkvormen Gedrag	170
	<i>I De toren van papier</i>	170
	<i>II The Marshmallow Challenge</i>	172
	<i>III Speel je eigen spel</i>	174

7	De teambibliotheek – meer lezen over...	176
7.1	Dimensie 1: Bestaansrecht	177
7.1.1	Doelen stellen – Wouter Hart: <i>Verdraaide organisatie</i>	177
7.1.2	Doelen stellen – Simon Sinek: <i>Start with Why</i>	178
7.1.3	Resultaten behalen – Richard Rumelt: <i>Het geheim van een goede strategie</i>	181
7.1.4	Evalueren – Chris Argyris: <i>Single loop and double loop learning</i>	183
7.2	Dimensie 2: Inrichting	186
7.2.1	Effectief organiseren – Rini van Solingen & Rob van Lanen: <i>Scrum voor Managers</i>	186
7.3	Dimensie 3: Dynamiek	188
7.3.1	Samenwerkingsvaardigheden – Amy C. Edmondson: <i>How to master the new art of teaming</i>	188
7.3.2	Gedragen besluiten nemen – Jitske Kramer: <i>Deep Democracy</i>	190
7.3.3	Rouw en afscheid in teams – George Kohlrieser: <i>Hostage at the table</i>	192
7.3.4	Communicatie bevorderen – Eric Berne: <i>Transactionele analyse</i>	195
7.4	Dimensie 4: Omgeving	198
7.4.1	Je invloed vergroten – Steven Covey: <i>Cirkel van invloed</i>	198
	Literatuur	203
	Overzicht van Werkvormen	204
	Over de auteurs	207

VOORWOORD

‘Teamontwikkeling? Wat is dat eigenlijk?’, vroeg ik drie jaar geleden impulsief aan mijn kersverse collega’s Jaco en Thijs. Hun prompte antwoord: ‘Teams ontwikkel je door met elkaar *De 4 dimensies* in te vullen, zodat je samen je gewenste doelen behaalt’.

Heus, ik hoorde ze wel, maar ik voelde er niets bij. Het klonk zo analytisch en feitelijk. Ik wilde mensen leren samenwerken, juist door ze te laten ervaren hoe het delen van gevoelens en het tonen van kwetsbaarheid tot begrip leidt. Hoe kan ik daarbij die 4 dimensies gebruiken, vroeg ik me af. Hoe kan ik mijn sociale en emotionele antenne combineren met de denkkraft en praktijkervaring van deze heren? Ik was ervan overtuigd dat ik die werelden als teamcoach ook moest kunnen verbinden. Door samen te werken met Jaco en Thijs creëerde ik deze groeikans voor mijzelf. En voor hen. Deze groei heeft mij uitgedaagd tot veel momenten van zelfreflectie, want mijn hemel, wat is het soms moeilijk om elkaar te begrijpen. Regelmatig voelde het als ‘gedoe’ en vroeg het om open gesprekken om nader tot elkaar te komen.

Want ja, waar mensen werken, zijn er verschillen. Ik hoef alleen al naar ons team van drie te kijken. Waar ik praat vanuit ‘Why’ (waarom doe ik wat ik doe), “bijdragen aan wereldvrede”, uiten Jaco en Thijs meer de ‘How’ (hoe doen wij dat), “mensen met elkaar in gesprek brengen over samenwerken”. Door onze drijfveren en taken eerlijk uit te spreken, en samen te zoeken naar ‘What’ (wat doen wij dan precies), zijn we in drie jaar tijd steeds meer gegroeid én naar elkaar toegegroeid.

We ontdekten dat we een gezamenlijk geloof hebben: De intentie van mensen is meestal goed, maar de omstandigheden maken vaak dat dit niet uit de verf komt. Als je een setting creëert waarin iedereen mee kan komen, ontstaat er interactie en betrokkenheid. En het mooie is: alle drie weten we tegenwoordig de persoonlijke én de zakelijke *touch* beter te combineren. Waardoor we een veilige en duidelijke omgeving creëren voor onszelf en voor onze klanten.

Of je er nu bewust mee bezig bent of niet, een team ontwikkelt zich altijd. Maar ontwikkelt het zich ook de goede kant op? Dat is natuurlijk het risico dat onze klanten liever niet willen lopen. Want ‘gedoe’ tussen mensen kost energie. En dus tijd en geld. Daarom heb jij waarschijnlijk dit boek gekocht; om die ontwikkeling zelf te beïnvloeden. Goede keus! Want Jaco en Thijs hebben de complexe wereld van teams praktische toepasbaar gemaakt.

Het gevoel dat ik inmiddels heb bij de 4 Dimensies? Ik zie nu dat ze al die tijd al een combinatie waren van alle wijsheden bij elkaar: die van Tuckman, Lensconi, Argyris, Belbin tot Deep Democracy. Voorop staat dat de 4 Dimensies een helder kader bieden aan teamleden om zich – ook als het nog niet zo veilig voelt – naar elkaar uit te spreken. Snel en to the point. Daarnaast geven ze energie, want door samen het teampatroon te doorbreken, gaat iedereen zich weer vrijer bewegen. En komt er samenwerking, tussen collega’s en ook tussen afdelingen. Stap voor stap wordt de organisatiecultuur coöperatiever.

De 4 Dimensies zijn zo diep als nodig en zo instrumenteel als kan. Je kunt er direct mee aan de slag. Je zult zien dat het vragen oproept, waar jij als begeleider de antwoorden niet op hoeft te weten. Want als je samen zoekt naar antwoorden, komt de helderheid vanzelf.

Als teamcoach én als ervaringsdeskundige weet ik: samenwerken kost bloed, zweet en tranen. En een ijzersterk geloof dat het samen beter wordt. Hoe je dat doet? “Find the people who believe what you believe”, verwoordde de Britse managementgoeroe Simon Sinek zo mooi. In de samenwerking met Jaco en Thijs heb ik in elk geval maatjes gevonden.

En praktisch: Neem regelmatig de tijd om één van de 4 Dimensies met elkaar te bespreken, zodat jullie je doelen behalen en samen succesvol zijn.

Ik wens je een mooie samenwerking toe!

Inge Smak
Teamcoach Mensen in Bedrijf



INLEIDING

WELKOM IN DE WERELD VAN TEAMS

Teamontwikkeling: 115.000 hits op Google

Teambuilding: 7.490.000 hits op Google

Teamrollen: 43.900 hits op Google

Het mag duidelijk zijn. Er valt een hoop te lezen over teams. Of omgekeerd: mensen willen een hoop weten over teams. En dat is niet zo raar. Teams in organisaties zijn de schakel tussen ambitieuze organisatiedoelen en de medewerkers die de resultaten moeten waarmaken. Teams maken of breken organisaties. Prachtige initiatieven zijn ontstaan, maar ook gesneuveld, in teams. En wie kent niet het gevoel dat het team sterker is dan jij. Dat je slaapt en sleurt, maar dat je niet vooruitkomt. Of omgekeerd, dat je opeens in de flow komt, dat het team zingt en swingt, fluitend naar de finish! Hoe mooi zou het zijn als teams iets van hun geheimen prijsgeven, dat het niet meer aan het toeval ligt of je vliegt of valt, maar dat je grip hebt op de groep. Dat het lukt om een top-team te laten excelleren of een matig team te laten bloeien.

Een effectieve werkvorm voor een effectief team

Vraag een willekeurige voorbijganger wanneer er sprake is van een effectief team en je zult eindeloos veel verschillende antwoorden krijgen. In steekwoorden: een gezamenlijk doel, plezier, verbondenheid, resultaat, goede communicatie, er samen voor gaan, feedback, afstemming, een stip op de horizon, vertrouwen, op elkaar aan kunnen, een gezamenlijke vijand enzovoort enzovoort. En hier wringt de schoen voor wie wil werken aan teamontwikkeling. Want waar werk je eigenlijk aan? Er is zoveel om aan te werken en elk thema vraagt om een eigen aanpak, een eigen werkvorm. Het luistert nogal nauw wat je gaat doen. Want als je wilt werken aan vertrouwen maar daarvoor een werkvorm kiest die het formuleren van doelstellingen vergemakkelijkt, dan behaalt je je beoogde doel niet en is je interventie verspilde energie. En dat is precies de reden waarom dit boek er is. Het geeft je een breder perspectief op hoe je teams ontwikkelt tot effectieve teams en het geeft je kant-en-klare werkvormen waarmee je de teams waarin jij werkt effectiever kunt laten functioneren.

Een boek voor leiders en procesbegeleiders

Dit boek is geschreven voor iedereen die leiding geeft aan teams. Steeds meer teamleiders besteden steeds meer tijd aan het ontwikkelen van hun teams. Het inhuren van externe begeleiding kost geld en is vaak helemaal niet nodig. Voor teams die opstarten of die van goed naar beter willen, is het juist goed dat teamleiders zelf interventies uitvoeren.

Dit boek is ook geschreven voor professionals die teams begeleiden. Denk aan teamcoaches, trainers en adviseurs. Voor hen biedt dit boek een opfrisser en verdieping van de theorie ervan en een complete verzameling werkvormen waarmee je in vrijwel elke situatie vooruit kunt.

Routekaart teamontwikkeling: van theorie naar praktijk

En dan de meest brandende vraag: hoe vind je in dit boek nu wat je nodig hebt? De structuur van dit boek is gebaseerd op de 4 Dimensies van Effectieve Teamontwikkeling, het raamwerk waarmee je je team ontwikkelt. Zie de figuur op pagina 14 en 15.

In hoofdstuk 1 lees je wat deze 4 Dimensies precies zijn. Aan het einde van dat hoofdstuk vind je de meest voorkomende teamproblemen en een verwijzing naar de werkvormen die je helpen deze problemen het hoofd te bieden.

Dan volgen er vier hoofdstukken waar in elk hoofdstuk één dimensie centraal staat. Je vindt de theoretische bagage die je nodig hebt om aan de slag te gaan en vervolgens de thema's die bij deze dimensie horen. Per thema vind je één of meerdere werkvormen op zo'n manier beschreven dat je er direct zelf mee aan de slag kunt. Op de Routekaart zie je welke dimensies er zijn en welke thema's bij welke dimensie horen.

In hoofdstuk 6 lees je meer over jouw rol als interne of externe procesbegeleider. Je komt erachter welke vaardigheden je nodig hebt als begeleider van teams en je vindt een aantal standaard gespreksvormen om je nabesprekingen maximaal te benutten. Ook vind je daar een drietal themaoverstijgende werkvormen. Hoofdstuk 7 is het hoofdstuk voor wie nog meer wil weten en lezen. Per dimensie vind je een aantal verdiepende theorieën kort uitgewerkt. En ook daar is er weer de vertaalslag naar de praktijk. Per theorie vind je ook hier tips hoe je ermee kunt werken in jouw teams.

Wat praktische zaken

In elk boek worden keuzes gemaakt. In dit boek lees je steeds ‘hij’. Uiteraard kun je hier ook ‘zij’ van maken als je dat prettiger vindt. Verder zie je vaak de benaming ‘teamleider’ staan. In dit boek betekent dat: ‘hij (of zij) die leiding geeft aan het team’. In de praktijk kan dat ook de manager, de directeur, de leidinggevende, de coördinator, het afdelingshoofd etc. zijn.

Respect voor de bron

In dit boek vind je veel verschillende werkvormen, flink veel ervan zijn ontwikkeld door de auteurs zelf en komen voort uit hun jarenlange ervaring in werken met teams. Er zijn ook werkvormen die met bronvermelding zijn overgenomen. De tussencategorie zijn de werkvormen waarvan het kiempje mogelijk al eerder of elders gezaaid is. Werkvormen ontwikkelen en duiken soms in verschillende vormen op. De auteurs zijn zorgvuldig te werk gegaan bij het schrijven van dit boek. Mocht je toch het gevoel hebben dat zij werkvormen hebben gebruikt waarvan jij de eigenaar bent zonder dat je vermeld bent, neem dan contact op met de uitgeverij.

Download je materialen

Nu je dit boek hebt aangeschaft, ben je ook automatisch lid van het online werkvormenplatform www.toolsvoorteams.nu. Met de code hieronder log je in en heb je toegang tot alle *werkvormen in PDF-vorm, hand-outs* in neutrale lay-out, zodat je ze in je eigen teams makkelijk gebruikt, en tal van *extra werkvormen en filmpjes* per dimensie. Het platform is ook een plek waarop je jouw ervaringen met het toepassen van de werkvormen met anderen kunt delen en samen nieuwe varianten van de werkvormen kunt ontwikkelen.

ga naar: www.toolsvoorteams.nu/werkvormen/

inlogcode: **toolsvoorteams99!**



Figuur 0.1 Routekaart: teamontwikkeling

Overleg
p. 80

Omgang
met elkaar
p. 98

Communicatie
p. 110

Dynamiek

Besluitvorming
p. 116

Onderlinge
afstemming
pag. 122

Klanten
p. 142

1

HOE MAAK JE TEAMS EFFECTIEF

**DE JUISTE
INTERVENTIE
OP HET JUISTE
MOMENT**

Boekenkasten vol zijn er geschreven over teams en teamontwikkeling. Met enig speurwerk vind je honderden groepsontwikkelingstheorieën. Vaak wordt er in die theorieën vooral gekeken naar de fases waarin een team zich ontwikkelt. Van afhankelijkheid naar volwassenheid, van gedoe naar flow, van stagnerende communicatie naar een geoliede machine.

Veel managers en externe professionals (teamcoaches, trainers, adviseurs) besteden dan ook veel tijd om grip te krijgen op die fases. Dit gebeurt in heisessies, praatsessies of tijdens teamcoachings. In deze bijeenkomsten wordt er gegraven, er wordt informatie uitgewisseld en er worden conflicten uitgesproken. Met als idee: als we het uitpraten en het probleem achterhalen, dan lossen we het op. Dan loopt de communicatie weer gesmeerd, is het conflict uit de lucht, nemen teamleden meer initiatief en gaan ze eindelijk eens feedback geven. Het team bereikt op die manier de volgende fase. Maar deze vorm kost veel tijd, levert frustraties op en is op de lange termijn vaak helemaal niet effectief, al was het maar doordat teams steeds vaker van samenstelling wisselen.

Kijk breder

In dit hoofdstuk lees je over de 4 Dimensies van Effectieve teamontwikkeling, een kader dat verder kijkt dan de heersende theorieën over groepsontwikkeling. Het gaat je helpen bij het kiezen van de interventie die jouw teams nodig hebben. Want naast de interventies die de teamdynamiek bevorderen, zul je in dit boek ook werkvormen tegenkomen die een positieve invloed hebben op de teamstructuur, vaardigheden, processen, doelen en resultaten van het team. De kunst is om de juiste interventie te kiezen op het juiste moment. En dat is cruciaal in een tijd waarin teams onder grote druk moeten presteren en waar er simpelweg geen tijd is voor lange trajecten en eindeloze praatsessies. Verdiep je dus in de 4 Dimensies van Effectieve Teamontwikkeling en gebruik ze bij het zoeken naar welke interventie jouw teams nodig hebben.

1.1 De 4 Dimensies: Een holistische benadering

Stel je voor, je elektrische heggenschaar knipt niet meer zo goed. Wat doe je dan? Over het algemeen zul je niet gelijk het hele ding uit elkaar halen. Vermoedelijk check je eerst of de stekker wel in het stopcontact zit, om vervolgens te onderzoeken wat het probleem nu precies is. Pas dan zul je de handeling verrichten waarvan je hoopt dat die je heggenschaar weer goed laat knippen.

Met teams is het net zo. Pas als je weet waar de wortel van het probleem ligt, kies je makkelijker de juiste oplossing. En als je de juiste oplossing kiest, kun je snel weer aan de slag. Kijk je vanuit het kader van de 4 Dimensies naar teams, dan biedt je dat een bril, een taal en een schat aan interventies die je helpen om die teams naar een hoger plan te brengen. Deze manier van kijken en interveniëren zorgt voor:

- deadlines die gehaald worden
- meer tevreden klanten
- een hogere output
- betere oplossingen
- een prettige samenwerking
- meer ruimte voor creativiteit
- medewerkers die hun eigen verantwoordelijkheid nemen
- een beter sfeer
- meer betrokkenheid
- meer initiatief

Door welke bril kijk je?

De 4 Dimensies van Effectieve Teamontwikkeling is een model om naar de werkelijkheid van teams te kijken. Net als elk model is het een 'vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid'. Het voordeel van dit model is, dat het een holistische kijk biedt, anders dan veel teamontwikkelmodellen die slechts een deel van het teamfunctioneren beschrijven. In dit model worden de meest relevante gebieden beschreven die van invloed zijn op het succes van teams. Het is een model dat de binnenwereld (structuur en gedrag) en buitenwereld (doelen en invloeden) van teams met elkaar verbindt. Het model beschrijft wat er boven tafel gebeurt en ook hoe de onderstroom van teams functioneert en wat je te doen hebt om beide werelden met elkaar te verbinden zodat er betere resultaten

worden geboekt. Als je het model van de 4 Dimensies gebruikt, kies je voor een bril die je helpt bij het analyseren en bespreekbaar maken van wat er zich in je team afspeelt.

Welke taal spreek je?

Naast een manier van kijken, biedt het model ook een taal waarin je met elkaar over de samenwerking kunt praten. Het geeft woorden aan frustrerende processen en biedt daarmee kansen voor verbetering. Door met elkaar in gesprek te gaan ontwikkel je het team op 2 niveaus:

- Door samen over het proces te spreken – hoe willen we het doen – leert het team. Dit zorgt voor verbinding en daarmee voor de ontwikkeling van het team.
- Door het gesprek aan te gaan ontdekt het team wat er nodig is om het beste resultaat te behalen, rekening houdend met de samenstelling, de omgeving en de opdracht.

Welke interventies pas je toe?

De juiste interventie op het juiste moment: dát is de toegevoegde waarde. 'If you're not contributing to the solution, you're contributing to the problem.' (Elridge Cleaver)

Te vaak worden er trainingen 'Hoe geef je feedback?' ingekocht terwijl de koers en richting van het team helemaal niet helder zijn.

Dit soort goedbedoelde, maar slecht gekozen interventies kosten geld en tijd, leveren niks op en leiden uiteindelijk alleen maar tot meer frustratie in het team. De juiste interventie op het juiste moment scheelt tijd, irritatie en geld, en zorgt voor betere resultaten en meer tevreden medewerkers. Dit model biedt een routekaart naar een breed scala aan interventies. Vanuit een scherpe probleemanalyse kies je zelf de bijpassende activiteit waarmee je met je team een stap dichterbij de oplossing kunt komen. Denk hierbij aan het samen iets in kaart brengen aan de hand van een checklist, het implementeren van een gespreksstructuur of het samen doormaken van een ervaring. De interventies helpen je om stap voor stap te verbeteren. Een tweede klasse voetbalteam wordt niet met één interventie FC Barcelona, maar kan wel een stap in die richting zetten. Met de interventies wordt niet elk team een topteam, maar het helpt je wel om met de mensen die je hebt en

de situatie waarin je als team zit het beste eruit te halen en stapsgewijs te verbeteren.

Geen one-size-fits-all-solution – maar een routekaart

Er is geen algemeen recept voor een goed team; wel een uitgebalanceerd dieet. Toegespitst (net als in de topsport) op de situatie, de personen en het doel dat je nastreeft. Teams worden effectiever als ze tijd besteden aan het vinden van de juiste invulling op de 4 Dimensies. Juist dit gezamenlijk zoeken zorgt ervoor dat je overeenstemming bereikt op je focus en werkwijze.

Teams die deze zaken niet op orde hebben, hebben grote kans om in de problemen te raken. Dit uit zich in symptomen als slechte communicatie, geen feedback, gedoe in de wandelgangen en uiteindelijk dus slechtere prestaties, meer ziekteverzuim en ontevreden medewerkers.

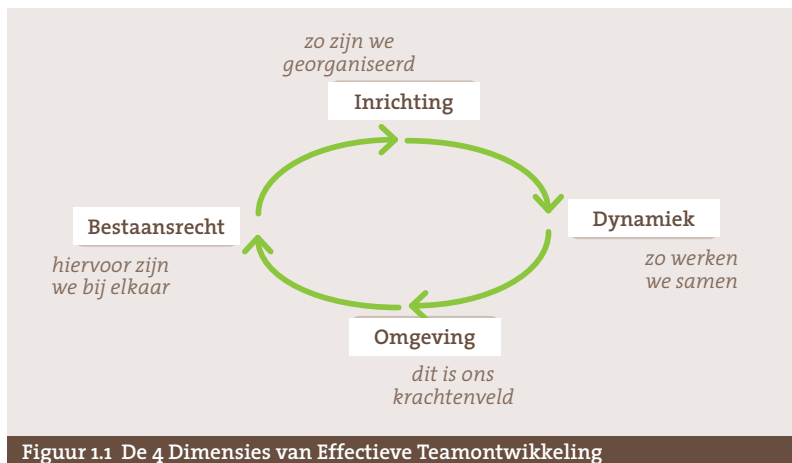
1.2 Schets van de 4 Dimensies

Teamontwikkeling kun je vanuit twee perspectieven benaderen:

- 1** een structureel perspectief
- 2** een procesmatig perspectief

Het structurele perspectief is gericht op thema's als doel, taak, structuur, inrichting en de buitenwereld. Het procesmatige perspectief richt zich op groepsdynamische thema's als verantwoordelijkheid, communicatie, besluitvorming en macht.

In de literatuur over teamontwikkeling zie je vaak dat auteurs de keuze maken voor één van beide perspectieven. Het model van de 4 Dimensies voegt deze twee perspectieven samen, zodat een holistische kijk op teams ontstaat. Zowel de inhoudelijke kant (de maakbare wereld) als het proces (de irrationele wereld) is hierin vertegenwoordigd.



1.2.1 Dimensie 1: Bestaansrecht – weet waarvoor je op aarde bent

De eerste dimensie van Effectieve Teamontwikkeling is die van het Bestaansrecht. Het bestaansrecht van een team is de reden dat het op aarde is.

Een team zet doelen om in resultaten.

Het is van belang dat de teamleden een helder beeld hebben van hun doelen en de gewenste resultaten, en dat zij een rol voor zichzelf weggelegd zien bij de realisatie ervan. Samen doelen bepalen loont. Daarbij is het belangrijk dat teamleden elkaar nodig hebben om de teamdoelen te bereiken. Als er geen onderlinge afhankelijkheid bestaat, is er ook geen basis voor samenwerking.

Soms is het wel even zoeken naar wat die onderlinge afhankelijkheid nu precies inhoudt. Neem het team HR-adviseurs van een landelijke winkelketen. Elke HR-adviseur heeft zijn eigen regio en is vaak op pad. Op het eerste gezicht doen deze HR-adviseurs hun werk prima zonder al te veel samen te werken met hun collega's. Maar als je iets verder inzoomt, zie je dat ze elkaar wel degelijk nodig hebben. Bijvoorbeeld als het gaat om van elkaar te leren, om met elkaar af te stemmen welke prioriteiten er gesteld worden en om met elkaar te bespreken hoe beleidslijnen, die voortkomen uit de landelijke organisatie, doorgevoerd kunnen worden naar de verschillende winkels.

Een scherpe uitwerking van het bestaansrecht geeft inzicht in de doelen die een team nastreeft, de resultaten die het wil behalen en op welke manier het team deze doelen en resultaten evalueert. Het helpt als de doelen gezamenlijk, concreet en enthousiasmerend zijn en als de resultaten SMART zijn geformuleerd. Gedoe in de samenwerking ontstaat vaak doordat mensen niet hetzelfde beeld van de doelen hebben of doordat ze vastlopen in het vertalen van de doelen richting de dagelijkse praktijk.

De spelers van Heren 3 van voetbalteam de Fikse Boys staan iedere zondagmiddag op het veld. Het gaat niet alleen om het voetballen, maar ook om samen lol hebben. Het zijn mooie tijden. De mannen winnen af en toe een wedstrijd en borrelen altijd na afloop. Het doel van het team lijkt duidelijk: wedstrijden winnen. Maar aanvaller Tomas en keeper Edwin vragen zich wel eens af of dit wel echt het doel is van hun teamgenoten. Niet iedereen komt even trouw op de trainingen, sommigen zeggen op het laatste moment af voor een wedstrijd en voor Stephan en Bram lijkt de derde helft wel belangrijker dan de twee helften ervoor. Ze brengen meer tijd in de kantine door dan op het veld. En met 5 punten uit 12 wedstrijden zijn de resultaten nu ook niet om over naar huis te schrijven.

In dit voorbeeld zie je dat niet alle teamleden eenzelfde beeld hebben bij het doel van het team. De een wil per se winnen, de ander komt vooral voor de gezelligheid. Het kan zelfs zijn dat doelen in de loop der tijd veranderen. Wanneer doelen niet gezamenlijk zijn, levert dat frustratie op. En dat gaat ten koste van de prestaties én de gezelligheid.

1.2.2 Dimensie 2: Inrichting **– creëer de optimale mix voor succes**

Als je samen weet wat je te doen hebt, richt je het team zo in dat je de teamdoelen kunt behalen. In het voetbalelftal dat voor de winst gaat positioneer je mensen, verdeel je rollen en spreek je de spelstructuren zo af dat je winkansen worden gemaximaliseerd. De tweede dimensie gaat over de inrichting.

In Dimensie 2 focus je op de manier waarop je mensen inzet, procedures structureert en de ondersteunende processen inricht.

Het is belangrijk dat er voldoende kennis, kunde en ervaring in het team aanwezig is om de gevraagde resultaten te behalen. Er moet een structuur zijn waarbinnen je vergadert, onderlinge afstemming zoekt, evalueert, functies invult en processen op elkaar afstemt. Samenwerking is ook gebaat bij duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden. Dit zorgt ervoor dat mensen weten wat ze moeten doen en ook hoe ze dat moeten doen. Op microniveau kan inrichting gaan over de structuur van vergaderen en evalueren.

In ons voetbalteam zijn de rollen duidelijk verdeeld. Er zijn verdedigers, middenvelders en aanvallers, er is een keeper, een coach en er zit een clubvoorzitter aan de zijlijn. Bij iedere rol horen verantwoordelijkheden. Aanvallers zijn er om te scoren, de keeper zorgt primair voor het verdedigen van het eigen doel. Een talent voor scoren zet je niet op doel, dat is zonde voor het team én voor de speler zelf. De coach geeft de trainingen en de clubvoorzitter zorgt voor goede faciliteiten.

Het spel kent ook procedures en afspraken. Naast algemene spelregels hebben de Fikse Boys onderlinge afspraken over de bal afspelen en er is een strategisch plan om een aanval goed op te bouwen. De afspraak is dat teamleden altijd bij trainingen aanwezig zijn en dat die minimaal 90 minuten duren. Tijdens bijna elke training bespreken ze de afgelopen wedstrijd, wat goed ging en wat beter kon.

Je ziet in dit voorbeeld dat er een hoop geregeld en georganiseerd moet worden voordat het team zijn doelen haalt. Een goede inrichting vraagt om heldere afspraken en procedures en om een duidelijke taakverdeling.

1.2.3 Dimensie 3: Dynamiek **– en dan ga je samenwerken ...**

Zelfs het voetbalteam met de duurste spelers en de beste strategie wint niet vanzelf. De teamleden moeten elkaar leren kennen en verbinding creëren. Dat gaat niet vanzelf. Samenwerken in teams

komt neer op gebruikmaken van elkaar zodat je samen meer gedaan krijgt dan alleen.

De kunst van samenwerken is om verschillen op te zoeken en te integreren.

In de samenwerking spelen verschillen in persoonlijkheid en behoefte een rol en gaat groepsdynamiek invloed uitoefenen. Dynamiek uit zich in de manier van communiceren, elkaar opzoeken in de samenwerking, elkaar vertrouwen en feedback geven. Teams zijn gebaat bij een gevoel van veiligheid en het voldoende oog hebben voor elkaar. Bij een gevoel van onveiligheid en een gespannen sfeer gaat vaak veel energie verloren. De teamleider heeft een voorbeeldfunctie in het team. Hij moet zorgen voor een goede balans tussen duidelijkheid verschaffen en ruimte geven voor eigen inbreng. Een goede teamleider speelt in op de behoefte die het team op dat moment heeft.

De afspraak in het team van Fikse Boys was om tijdens de trainingen de wedstrijd te evalueren, maar die gesprekken lopen lang niet altijd soepel. Er wordt behoorlijk directe feedback gegeven en vaak roept iedereen door elkaar. 'Jij zou op het middenveld blijven!' of 'Wat een belabberde conditie had je zondag, ga eens wat meer trainen'. Het gaat er soms hard aan toe. De coach probeert de boel nog wel te structureren, maar dat lukt lang niet altijd. Het effect is dat er ook in de kantine nog doorgepraat wordt over het wedstrijdverloop, maar dan in subgroepjes.

In dit voorbeeld wordt duidelijk dat de onderlinge dynamiek behoorlijk belemmerend kan werken. Het gedoe in de wandelgangen gaat ten koste van het vertrouwen en hoogstwaarschijnlijk ook van de resultaten. Hoewel er voorbeelden zijn van goed presterende sportteams met een slechte onderlinge dynamiek, is het meestal zo dat een prettige teamdynamiek bijdraagt aan het behalen van de beoogde resultaten.

1.2.4 Dimensie 4: Omgeving – als team werk je niet in een vacuüm

Het elftal is natuurlijk afhankelijk van een sponsor en moet de trainingstijden afstemmen in overleg met andere teams. De vierde dimensie is dan ook de omgeving. De omgeving van een team bepaalt voor een groot deel wat je als team te doen hebt. Het is vaak de directie die het bestaansrecht van een team legitimeert door kpi's of omzetdoelen te formuleren. Het is aan het team om die te behalen.

*Zonder omgeving zou het team vaak
helemaal niet bestaan.*

De omgeving bestaat uit interne partijen (andere afdelingen, directie, interne klanten) en externe partijen (klanten, leveranciers, overheid). Als team lever je je dienst of product aan je klant (intern of extern). Tegelijkertijd heb je allerlei andere partijen nodig voor resources en als samenwerkingspartner.

De omgeving is vaak een complicerende factor voor teams. Invloeden vanuit het management, de grillen van de politiek, of concurrentie met andere afdelingen kunnen de dynamiek en effectiviteit van teams onder druk zetten. De teamleider heeft een managende rol in de interactie tussen team en omgeving, zodat het team optimaal z'n werk kan doen.

Er dreigt gevaar voor de Fikse Boys. Het ledenaantal loopt terug. Er is in een nabijgelegen Vinex-wijk een nieuwe club gestart met schitterende nieuwe velden, prachtige kleedkamers en veel ambitie. Veel leden van Fikse Boys wagen de overstap. Ook in Heren 3 wordt het gesprek gevoerd over de nieuwe club. Een paar spelers zien een overstap wel zitten. Er wordt gemopperd over het bestuur van Fikse Boys dat onvoldoende doet om de leden te behouden en ook de gemeente krijgt ervan langs: ze zouden al jaren terug investeren in meer kunstgrasvelden en tot op de dag van vandaag is dat niet gebeurt.

Je ziet in dit voorbeeld dat wijzigingen in de omgeving van het team veel invloed hebben op het functioneren van het team en in dit geval zelfs op het voortbestaan ervan. Als één of twee spelers

de overstap maken, zal de dynamiek veranderen en zal er naar nieuwe spelers gezocht moeten worden. Als te veel spelers weggaan, bestaat het gevaar dat het hele team opgedoekt wordt. Anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving zijn dus noodzakelijk om te blijven functioneren.

1.3 Welke interventie moet ik doen?

Nu je zicht hebt op welke vier thema's je je interventiepijlen kunt richten, is het zaak de juiste interventie te kiezen bij het vraagstuk waar je met je team tegenaan loopt. Hoe weet je nu dat je bijvoorbeeld op Bestaansrecht en niet op Dynamiek moet interveniëren? Het kiezen van de dimensie waarop je gaat interveniëren doe je op de volgende manieren:

Ga in gesprek

Bevraag mensen die voor het team relevant zijn over het functioneren van het team. Denk daarbij aan het team zelf (natuurlijk), de leidinggevende van de leidinggevende van het team (dus als jij de leidinggevende bent, jouw baas), klanten, leveranciers, andere afdelingen en teams. Bevraag ze gestructureerd en probeer op elke dimensie zoveel mogelijk informatie boven water te halen. Achter in dit boek vind je een interviewchecklist die je kunt gebruiken.

Doe een teamscan

Doe de Teamscan TeamQ® om te bepalen waar de grootste hobbels zitten. TeamQ meet op alle vier de dimensies hoe het team ervoor staat: Bestaansrecht, Inrichting, Dynamiek en Omgeving. Als je de teamscan gedaan hebt, bespreek dan met het team de uitkomsten en bepaal gezamenlijk welke thema's aangepakt moeten worden. Dit gesprek is al een waardevolle interventie op zich. Natuurlijk wil je nu al aan de slag. Daarom hier alvast een quickscan. Let op, deze scan geeft een indicatie en niet het volledige beeld.

Quickscan: hoe staat jouw team ervoor?

Nu we teamontwikkeling verbreed hebben naar 4, bijna alles dekkende, Dimensies, is het zaak enige orde in de complexiteit aan te brengen. We bieden je daarvoor een quickscan. Met deze scan breng je in kaart hoe jouw team, of het team waar je mee of voor werkt, ervoor staat.

1 *Bestaansrecht*

- Zijn er duidelijke doelen?
- Zijn de resultaten SMART geformuleerd?
- Evalueren jullie op gezette tijden hoe jullie ervoor staan?

2 *Inrichting*

- Wordt het menselijk kapitaal maximaal benut?
- Zijn er duidelijke werkafspraken?
- Is het overleg functioneel?
- Dragen de digitale systemen bij aan het functioneren van het team?

3 *Dynamiek*

- Wordt de onderlinge samenwerking als positief gewaardeerd?
- Is er sprake van constructieve communicatie?
- Worden er duidelijke besluiten genomen?
- Is het leiderschap ondersteunend voor het team?
- Is er een veilig en constructief klimaat?

4 *Omgeving*

- Is er sprake van een goede samenwerking met andere team binnen de organisatie?
- Is er voldoende invloed op het externe krachtenveld?
- Staat de klant centraal voor het team?

Het beantwoorden van deze vragen geeft een indicatie van hoe het team ervoor staat. Voor een uitgebreide analyse van je team op de 4 Dimensies kun je het online meet-instrument TeamQ inzetten. Kijk voor meer informatie op TeamQ.org.

1.4 De 6 meest voorkomende problemen (en hun interventies)

Als je met teams werkt, zal er een vraag zijn die je wilt beantwoorden of een probleem dat je wilt oplossen. Maar hoe weet je nu welke interventie je moet kiezen?

Wij hebben de 6 meest voorkomende teamproblemen voor je beschreven. Per probleem lees je de symptomen en ook de meest waarschijnlijke oorzaken ervan. Die oorzaken hebben we gesorteerd naar de 4 Dimensies. Vervolgens zie je welke interventies je kunt toepassen om het probleem op te lossen.

Maar we willen je ook zeker aanmoedigen om door het boek te bladeren en je te laten inspireren door alle andere werkvormen.

De 6 problemen die we het vaakst zijn tegengekomen in teams:

- 1 De communicatie loopt niet goed
- 2 Afspraken worden niet nagekomen
- 3 Teamleden geven elkaar geen feedback
- 4 Er is onrust in het team
- 5 Er is te weinig initiatief, verantwoordelijkheid wordt niet genomen
- 6 We kunnen veel meer rendement uit ons team halen

In de tabellen hierna worden deze 6 problemen verder uitgewerkt en zie je welke interventies je kunt toepassen om ze op te lossen.

PROBLEEM 1: De communicatie loopt niet goed

	Mogelijke oorzaken per dimensie	Interventies per dimensie
Wat zie je?	Wat is er aan de hand?	Wat doe je?
• Mensen weten elkaar niet te vinden. • Mensen begrijpen elkaar niet. • Mensen luisteren niet naar elkaar. • Mensen horen elkaar niet / voelen zich niet gehoord. • Vergaderingen verlopen rommelig. • Er zijn steeds maar een paar dominante mensen aan het woord. • Mensen praten vanuit hun eigen stokpaardjes. • Mensen praten langs elkaar heen.	Bestaansrecht	
	• Er ontbreekt een duidelijke focus. • Er zijn te veel verschillende belangen die botsen.	• 2.3.1 <i>De boom van ons bestaan</i> • 2.3.1 <i>Waar verbinden we ons aan en waar niet?</i>
	Inrichting	
	• Mensen missen communicatieve basisvaardigheden. (Luisteren, Samenvatten, Doorvragen) • Taken en verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk verdeeld. • Er is te weinig diversiteit in het team, of juist te veel. • Vergaderingen zijn niet voldoende gestructureerd. • Er mist een structuur om constructief af te stemmen.	• 3.3.1 <i>De hand – talenten, richting en focus</i> • 3.3.3 <i>Het verprutste overleg</i> • 3.3.3 <i>Dag Start-Up</i> • 3.3.3 <i>Vergaderen over vergaderen</i>
	Dynamiek	
	• Team zit in de strijdfase, waarin verschillen lastig zijn. • In de vergaderingen is te weinig ruimte voor reflectie op procedure, interactie en emotie.	• 4.2.2 <i>4 Niveaus van communicatie</i> • 4.2.2 <i>Zoektocht naar verbetering</i>
	Omgeving	
	• Er is zoveel druk van buiten dat er kip-zonder-kop-gedrag ontstaat	• 5.3.1 <i>Krachtenveld-analyse</i>

Tabel 1.1 De communicatie loopt niet goed – Oorzaak en interventie

PROBLEEM 2: Afspraken worden niet nagekomen

	Mogelijke oorzaken per dimensie	Interventies per dimensie
Wat zie je?	Wat is er aan de hand?	Wat doe je?
- Deadlines worden niet gehaald. - Mensen komen te laat op vergaderingen. - Er zijn veel smoesjes en excuses. - Mensen leveren dat wat is afgesproken niet op tijd aan. - Er is een afwachtende houding. - Irritaties steken de kop op. - Mensen zeggen ja, maar doen nee. - Er wordt steeds teruggekomen op gemaakte afspraken - Gemaakte afspraken worden in de wandelingen ter discussie gesteld.	Bestaansrecht	
	- Er mist een eenduidig beeld van de doelen en de beoogde resultaten van het team - Er is te weinig commitment op de doelen van het team	2.3.2 <i>De Ba: Resultaten vanuit de wijsheid van het team</i> 2.3.2 <i>Resultaten SMART formuleren (of FUZZY)</i>
	Inrichting	
	- Genomen besluiten worden niet goed vastgelegd, niet SMART genoeg of de verantwoordelijke wordt niet genoteerd. - Het team is te groot - Er mist Zorgdrager-, Bedrijfsman- of Voorzitterstalent in het team.	3.3.3 <i>Vergaderen over vergaderen</i> 3.3.1 <i>Leer elkaar beter kennen met de Teamrollen van Belbin</i>
	Dynamiek	
	- Het besluitvormingsproces verloopt te snel - Team zit in de Strijdfase en daagt de autoriteit van de teamleider uit - Team zit in de Strijdfase en heeft last van de aanwezige diversiteit in het team.	4.4.3 <i>Oefenen met vertragen</i>
	Omgeving	
	Teamleden ervaren dat het management of de organisatie afspraken naar hen ook niet goed nakomt.	5.3.1 <i>Vergroot je invloed</i> 5.3.2 <i>Door de ogen van een ander</i>

Tabel 1.2 Afspraken worden niet nagekomen – Oorzaak en interventie

PROBLEEM 3: Teamleden geven elkaar geen feedback

	Mogelijke oorzaken per dimensie	Interventies per dimensie
Wat zie je?	Wat is er aan de hand?	Wat doe je?
• Er wordt geroddeld in de wandelgangen. • Mensen klagen over elkaar bij de leidinggevende. • Er zijn veel indirecte opmerkingen of klachten. • Er worden onnodig veel fouten gemaakt. • Opeens barst de bom. • Kleine probleempjes worden heel groot gemaakt. • Vergaderingen voelen naar.	Bestaansrecht	
	• Mensen ervaren geen gezamenlijk belang	• 2.3.1 <i>Marktplaats – Wie ben je en waar sta je voor?</i>
	Inrichting	
	• Er is geen ondersteunende structuur in de dagelijkse praktijk voor evaluatie en feedback. • Vooral een doe-klimaat waarin reflectie niet beloond wordt.	• 3.3.2 <i>Procedures ontwikkelen die voor je werken</i> • 3.3.3 <i>Check-in</i>
	Dynamiek	
	• Team zit in de Startfase waarin feedback <i>not-done</i> is. • Team zit in de Strijdfase waarin feedback <i>levensgevaarlijk</i> is. • Mensen missen onderlinge verbinding. • Negatieve ervaringen uit het verleden maken mensen voorzichtig. • Teamleider toont geen voorbeeldgedrag. • Mensen missen feedbackvaardigheden.	• 4.4.1 <i>Veiligheidscheck</i> • 4.4.1 <i>Elkaar beter leren kennen: Body & Soul</i> • 4.4.1 <i>Professioneel roddelen</i> • 4.4.2 <i>Het feedbackcafé</i> • 4.4.4 <i>Complimenten-carrousel: starten met feedback geven</i>
	Omgeving	
	• Stilstaan en reflecteren zit niet in de cultuur van de organisatie. • Vanuit management wordt geen constructieve feedback gegeven. • Teamleden voelen zich niet serieus genomen door het management.	• 5.3.2 <i>Door de ogen van een ander</i>

Tabel 1.3 Teamleden geven elkaar geen feedback – Oorzaak en interventie

PROBLEEM 4: Er is onrust in het team

	Mogelijke oorzaken per dimensie	Interventies per dimensie
Wat zie je?	Wat is er aan de hand?	Wat doe je?
• Er zijn conflicten. • Er wordt veel geroddeld • Het verloop is groot, het ziekteverzuim hoog. • Vergaderingen verlopen rommelig. • Er wordt geklaag over elkaar in subgroepen en naar leidinggevende. • Er is veel indirect geklaag en er zijn sarcastische opmerkingen. • Er zijn veel emoties. • Veel energie gaat verloren aan het onderlinge gedoe. • Eindeloze praatsessies.	Bestaansrecht	
	• Teamdoelen zijn niet helder • Te veel focus op resultaat	• 2.3.1 <i>Van abstract naar concreet</i> • 2.3.3 <i>BOT – Benen op tafel-sessie</i>
	Inrichting	
	• Te weinig structuur in overleg in dagelijkse werkprocessen • Afwezigheid van concrete afspraken en verdeling verantwoordelijkheden • Snel wisselende samenstelling	• 3.3.3 <i>Check-in</i> • 3.3.3 <i>Vergaderen over vergaderen</i>
	Dynamiek	
	• Team zit in de Strijdfase • Er is te weinig diversiteit in het team	• 4.4.1 <i>Normen en waarden</i> • 4.4.1 <i>Probleemdialogoog</i>
	Omgeving	
	• Team ervaart veel veranderingen van buiten waar het geen invloed op lijkt te hebben (veranderende regels politiek; fusie / overname / reorganisatie). • Mensen voelen zich niet serieus genomen door het management. • Klanten worden veel-eisender. • Samenwerking met andere afdelingen verloopt stroef.	• 5.3.1 <i>Levende SWOT-analyse</i> • 5.3.2 <i>Klanten ruilen</i>

Tabel 1.4 Er is onrust in het team – Oorzaak en interventie

PROBLEEM 5: Er is te weinig initiatief, verantwoordelijkheid wordt niet genomen

	Mogelijke oorzaken per dimensie	Interventies per dimensie
Wat zie je?	Wat is er aan de hand?	Wat doe je?
• De houding is passief en reactief. • Alles gaat via de team-leider. • Mensen voeren alleen opdrachten uit die ze krijgen. • Mensen helpen elkaar niet uit zichzelf. • Mensen zijn te veel bezig met alleen hun eigen taak. • Er heerste een 'ieder voor zich'-mentaliteit. • De teamleider is te hard aan het werk. • Er zijn veel discussies over 'wie doet wat'.	Bestaansrecht	
	• Mensen zijn niet aangehaakt op of geïnspireerd door de teamdoelen. • Genomen initiatieven passen niet bij de teamdoelen.	• 2.3.1 <i>Waar verbinden we ons aan (en waaraan niet)?</i> • 2.3.2 <i>Verwoord de Definition of Done</i>
	Inrichting	
	• Taken zijn te strak afgebakend. • Het team mist aanpakkers en netwerkers. • De teamrollen zijn te veel op uitvoering gericht.	• 3.3.1 <i>De hand – talenten, richting en focus</i> • 3.3.3 <i>Dag Start-Up</i>
	Dynamiek	
	• De teamleider sluit niet goed aan bij de ontwikkelingsfase van het team. • De teamleider vraagt te vroeg initiatief en verantwoordelijkheid van teamleden. • Het team is nog niet klaar om als zelfsturend team te functioneren. • Negatieve ervaringen uit het verleden zitten nog in de weg.	• 4.4.1 <i>Wisseling van de wacht</i> • 4.4.2 <i>4 niveaus van communicatie</i> • 4.4.3 <i>Besluitvorming opknippen</i> • 4.4.4 <i>Samenwerking evalueren</i>
	Omgeving	
	• Mensen voelen zich niet serieus genomen door het management. • Er is een reorganisatie gaande. • Er heerst angst dat initiatieven in de organisatie niet worden gewaardeerd.	• 5.3.1 <i>Krachtenveld-analyse</i> • 5.3.1 <i>Vergroot je invloed</i>

Tabel 1.5 Er is te weinig initiatief, verantwoordelijkheid wordt niet genomen – Oorzaak en interventie

PROBLEEM 6: We kunnen veel meer rendement uit ons team halen

Wat zie je?	Mogelijke oorzaken per dimensie Wat is er aan de hand?	Interventies per dimensie Wat doe je?
- Resultaten zijn op zesjes-niveau. - Het medewerkerstevredenheidsonderzoek laat slechte resultaten zien. - Mensen zijn te voorzichtig. - Er zijn veel ideeën die niet worden gerealiseerd. - Brainstorms verlopen te mat. - Klanten zijn niet optimaal tevreden. - Mensen doen niet wat ze moeten doen. - De energie gaat naar de verkeerde dingen. - Te veel focus op het team, te weinig op de klant. - Mensen haken af.	Bestaansrecht	
	- De teamdoelen zijn niet ambitieus genoeg. - Deeldoelen leiden niet tot het hoofddoel. - Eilandjes met eigen doelen moeten verbonden worden met gezamenlijke doelen.	2.3.1 <i>Van abstract naar concreet</i> 2.3.2 <i>De Ba: Resultaten vanuit de wijsheid van het team</i> 2.3.3 <i>Evalueren doe je zo</i>
	Inrichting	
	- Talenten worden niet benut. - Verantwoordelijkheden zijn niet goed belegd of onvoldoende uitgewisseld. - De beloningsstructuur belooft individueel gedrag in plaats van samenwerking. Er zijn individuele targets in plaats van teamtargets. - Procedures zijn niet goed op orde.	3.3.2 <i>Procedures ontwikkelen die voor je werken</i>
	Dynamiek	
	- Het team zit in de Start-fase - Mensen kennen elkaar onvoldoende. - Mensen ervaren te weinig onderlinge verbinding. - Het vertrouwen moet nog groeien.	4.4.1 <i>Weten waar iemand vandaan komt</i> 4.4.2 <i>Je begrijpt me wel, toch?</i> 4.4.3 <i>Analyse huidige besluitvormingsproces in het team</i>
	Omgeving	
	- Het team is kritische klanten uit het oog verloren. - Er wordt te weinig geluisterd naar klanten. - Er is geen goed beeld van wat klanten willen. - Het team werkt te veel aanbodgericht, te weinig vraaggericht.	5.3.1 <i>Het land van ...</i> 5.3.2 <i>Klanten ruilen</i> 5.3.2 <i>Door de ogen van een ander</i>

Tabel 1.6 We kunnen veel meer rendement uit ons team halen – Oorzaak en interventie

2

DIMENSIE 1

**BESTAANS-
RECHT**

- EEN GOED VERHAAL

EEN DUIDELIJK
EN GEZAMENLIJK
DOEL IS DE
FUNDERING
VAN GOEDE
SAMENWERKING

Doodop spoelden de schipbreukelingen aan op het onbewoonde eiland. Ze hadden een ambivalent gevoel; blij dat ze de ramp hadden overleefd, maar onzeker over de toekomst. Na enige hersteltijd werd een leider aangewezen die het eerste eilandberaad leidde. De belangrijkste vraag: Hoe nu verder? Al snel bleek dat de nieuwe eilandbewoners uiteen vielen in twee subgroepen. De ene groep wilde het beschikbare materiaal aanwenden om sterke vlotten te bouwen, om zo snel mogelijk naar huis terug te komen. De andere groep wilde de onverwachte kans benutten en bezit nemen van het eiland. Het materiaal moest gebruikt worden om een nieuwe nederzetting te bouwen.

De groep heeft een dilemma: Willen we met elkaar zo snel mogelijk terug naar huis of willen we blijven op dit onbewoonde eiland? Ver van je bed dit voorbeeld? Waarschijnlijk niet. De basisvraag die hier gesteld wordt is: Wat willen we met elkaar bereiken? En, waarvoor zijn we op aarde als team? Of is er nog een alternatief denkbaar? Zou het misschien zelfs zo kunnen zijn dat sommige teamleden nog weer iets anders willen?

Veel teams worstelen dagelijks met dit soort vragen. Gaan we als team voor het realiseren van maximale omzet of richten we ons op het tevreden maken van onze klant? Ligt de focus op de lange termijn of gaan we volle bak voor de korte termijn? Aandeelhouder of klant? Investeren in duurzaamheid of in laaghangend fruit?

Veel leidinggevendenden denken dat ze het bestaansrecht van hun team op orde hebben. Vaak blijkt dat de woorden wel op papier staan, maar dat de teamleden er geen betekenis aan kunnen of willen geven. Het bestaansrecht is een poster aan de muur, geen leidend motief. De invulling is te abstract. Iedereen denkt er het zijne van en geeft er een eigen invulling aan. De basis voor gedoe is gelegd.

2.1 Wat verstaan we precies onder Bestaansrecht?

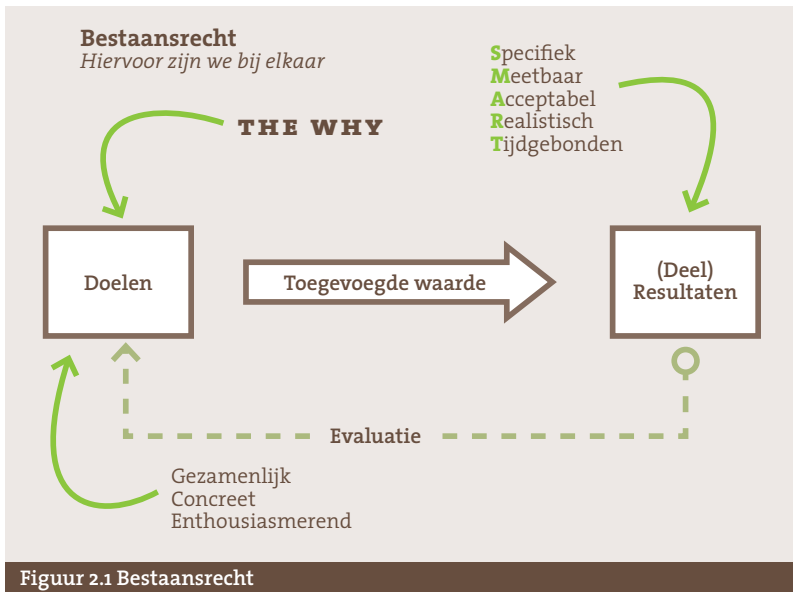
DEFINITIE

Het bestaansrecht van een team bestaat uit heldere en aantrekkelijke doelen, duidelijk en haalbaar geformuleerde resultaten en een frequente evaluatie van het gat tussen resultaten en doelen.

Een goed uitgewerkt bestaansrecht verbindt mensen en zorgt voor onderlinge afhankelijkheid.

Dit is de basis van een goede samenwerking. Een team heeft een gezond bestaansrecht als:

- **doelen** helder, concreet en enthousiasmerend zijn, iedereen achter de doelen staat en ervoor wil werken
- de te behalen **resultaten** voor iedereen duidelijk zijn, en het helder is hoe elk resultaat er precies uitziet
- (deel)resultaten regelmatig worden **geëvalueerd** en de koers waar nodig wordt bijgestuurd



Het belang van Bestaansrecht

Als we het over het Bestaansrecht van het team hebben, gaat het over de reden waarom het team op aarde is, over de missie, visie of strategie van het team. Vaak wordt dit verwoord in krachtige termen. Het Bestaansrecht geeft richting aan het team en zorgt ervoor dat doelen omgezet worden in resultaten. Het helpt de teamleden richting te geven aan hun handelen.

Teams wisselen sneller van samenstelling dan ooit te voren. Medewerkers veranderen steeds sneller van werkgever. Blevেন we in 2001 nog gemiddeld 9 jaar bij een werkgever, momenteel is dit

nog maar 6 jaar. Tegelijkertijd staan teams onder grote druk. Er moet gepresteerd worden, er is geen tijd nieuwkomers aan de hand te nemen of om uitgebreide teamtrajecten te starten. Een duidelijk Bestaansrecht helpt nieuwkomers zich snel te setten in het team. Het helpt hen te weten wat ze moeten doen, en vooral waarom. Zo vormt het Bestaansrecht het kompas voor al het handelen van de teamleden. Bij onduidelijkheid of onenigheid in het team, is het bestaansrecht het ankerpunt om op terug te vallen. Het is belangrijk om over dit ankerpunt helderheid en overeenstemming te hebben. Dit geeft het team richting, met ruimte voor persoonlijke invulling.

Dries werkt al een aantal jaar als verkoper van cv-installaties voor de particuliere markt. Samen met zijn verkoopteam zoekt hij steeds naar de beste oplossing voor de klant. Tijdens een heidag hebben ze met elkaar geformuleerd dat ze voor 'kwaliteit en service van een hoogstaand niveau' gaan. Die afspraak geeft richting aan het handelen van Dries en zijn collega's. Maar in het afgelopen jaar is daar een ander element bijgekomen. Steeds meer klanten vragen om duurzame cv-installaties, of zoeken naar meer groene oplossingen. Maar de nieuwe meer duurzame installaties zijn vaak veel duurder en nog niet altijd even betrouwbaar. Het gevolg is dat er vaker storingen zijn en eerder uitval. Dries heeft er last van dat de uitgangspunten kwaliteit en duurzaamheid soms met elkaar in conflict komen. Opnieuw gaat het team de hei op en dit keer nodigen ze ook iemand van de directie uit. Tijdens die bijeenkomst wordt duidelijk dat het bedrijf zal gaan inzetten op duurzaamheid en een partner zoekt voor groene alternatieven. Het verkoopteam besluit in die lijn de focus te veranderen: 'duurzaam en flexibel' wordt de slogan. En dat helpt. Al in de eerst volgende klantgesprekken weet Dries weer waar hij zich op kan richten.

In veel teams zie je dat een gebrek aan focus ertoe leidt dat teamleden niet goed weten waar ze aan toe zijn. Dat is ook met Dries het geval. Teams formuleren hun bestaansrecht vaak in te algemene termen of in containerbegrippen waar je alle kanten mee op kunt. Het voorbeeld laat zien dat een eenduidig bestaansrecht

richting geeft aan het handelen van de mensen die het werk moeten doen. Bijkomend voordeel is dat een helder bestaansrecht mensen houvast geeft om elkaar aan te spreken op gedrag. Het maakt teamleden afhankelijk van elkaar en geeft ze de reden om de verschillen in visie te overbruggen, om zo samen het hogere doel te realiseren.

2.2 Vragen en problemen die je in deze dimensie kunt tegenkomen

Hoe weet je nu of je je bestaansrecht op orde hebt, of dat er toch nog werk aan de winkel is? Lees onderstaande uitspraken eens. Komen ze je bekend voor? Grote kans dat je dan een Bestaansrecht-issue hebt in je team.

- In ons team vinden we niet allemaal hetzelfde belangrijk.
- We missen gezamenlijke focus.
- Teamleden werken alleen op hun eigen eilandjes.
- Of ze het nu leuk vinden of niet; we gaan die kant op en ze moeten wel mee.
- Wij willen onze klanten de hoogste kwaliteit geven, maar ze vragen nu om goedkope oplossingen, dat is lastig te combineren.

Hieronder een paar voorbeelden van teams met gedoe over bestaansrecht.

Voorbeeld 1: Klanten scoren of visie bepalen?

Een team arbospecialisten gaat na een outsourcing zelfstandig verder. De 18 teamleden hebben er zin in en gaan er vol voor. Toch ontstaan er al vrij snel wrijvingen. Er wordt wat gemopperd in de wandelgangen en veel gesprekken gaan erover dat zaken toch niet zo lopen als verwacht. Met name op de inzet van een groepje collega's valt het nodige aan te merken. Gek genoeg vindt het groepje dat onder het vergrootglas ligt precies hetzelfde. Ook zij zijn niet enthousiast over de bijdrage van hun collega's. In een teamvergadering wordt het ongenoegen uitgezocht.

De ene groep is duidelijk: de anderen werken niet hard genoeg, ze zitten te vaak op kantoor en zijn te weinig declarabel. En dat terwijl zij zelf juist vele uren doorbrengen bij de klant, ze zijn aan het

netwerken en zetten alles op alles om zoveel mogelijk klanten binnen te krijgen.

De andere groep heeft een heel eigen kijk op de situatie. Juist zij zorgen ervoor dat het jonge bedrijf toekomst zal hebben. Zij besteden veel tijd aan het opstellen van een langetermijnvisie. Ze maken gedegen marktanalyses en zijn druk bezig de USP's te formuleren. Het stoort hen dat de anderen zich aan dit proces onttrekken en als een kip zonder kop dure tijd en kilometers aan het verspillen zijn.

Hier ontbreekt het dus aan een duidelijk Bestaansrecht. Lange termijn of korte termijn? Wat voor soort organisatie willen we eigenlijk zijn? Gaan we voor de klantvragen of werken we vanuit een visie? Pragmatisch of idealistisch? Zomaar wat onderliggende dilemma's waar in dit team nog geen heldere antwoorden op zijn gevonden. Het team besluit uiteindelijk om in twee heidagen deze vragen bij de kop te pakken.

Tijdens de heidagen blijkt dat er een grote eensgezindheid is over de te varen koers. Het Bestaansrecht wordt geformuleerd en zorgt ervoor dat alle teamleden weten waar ze met elkaar aan gaan werken en hoe ze dat gaan aanpakken. Een combinatie van korte en lange termijn, gericht op het behalen van een aantal concrete doelstellingen. Deze brengen richting en rust in het team. Een jaar later is het aantal klanten zo gegroeid dat er twee nieuwe collega's worden aangenomen.

Gedoe door onduidelijkheid op Bestaansrecht

In dit voorbeeld wordt zichtbaar dat gedoe in het Bestaansrecht ook onderlinge irritaties teweeg brengt. Collega's roddelen over elkaar in de wandelgangen, werk wordt niet meer goed overgedragen en vergaderingen verlopen stroef. Gedoe in de dynamiek heeft z'n oorsprong in de ambiguïteit van het bestaansrecht van het team. Een training communicatie of vergaderen (een interventie in de dynamiek) zou de plank hier volledig misgeslagen hebben.

Voorbeeld 2: Zelfde visie, andere invulling

Een team binnen een jeugdzorginstelling heeft samen een aantal uitgangspunten geformuleerd van waaruit zij op een meer eenduidige manier met de jongeren zullen werken. Een van de gezamenlijk geformuleerde uitgangspunten is dat er gewerkt zal worden aan 'activering' van de jongeren. Tijdens één van de teamvergaderingen lopen de gemoederen hoog op. Onderwerp van

gesprek is de vraag of de jongeren 's morgen gewekt moeten worden of dat ze juist zelf mogen bepalen hoe laat ze opstaan. Beide kampen beroepen zich op het uitgangspunt van activering. De voorstanders van wakker maken vinden dat de beste manier van activeren. De voorstanders van laten liggen vinden dat je op deze manier de verantwoordelijkheid bij de jongeren zelf legt en dat je ze zo meer zult activeren.

Hier is er dus wel sprake van een gezamenlijk gedragen Bestaansrecht, maar blijkbaar ook van een multi-interpretabel Bestaansrecht. In dit geval wordt er gekozen om het begrip 'activering' verder invulling te geven. Op een grote 'brown paper' wordt het woord activering geschreven en iedereen mag daarop schrijven wat activering voor hem of haar betekent. De woorden die erop komen te staan zijn nog steeds niet eenduidig. Dus worden de woorden verder geconcretiseerd, net zo lang tot er alleen nog maar termen staan die concreet gedrag inhouden. Samen kiest het team tien gedragskenmerken waar iedereen achter staat.

Je ziet in de twee voorbeelden dat het belangrijk is om een gedragen Bestaansrecht voor je team te formuleren. We nemen je mee in de manier waarop je je Bestaansrecht zo formuleert dat het waarde toevoegt en richting geeft. Dat doen we door een aantal thema's van deze dimensie verder uit te werken. Per thema geven we een korte beschrijving en één of meerdere werkvormen die je zelf kunt gebruiken in het team waarmee je werkt.

2.3 Thema's van deze dimensie

In de dimensie Bestaansrecht kunnen we 3 thema's onderscheiden:

- A** Doelen stellen
- B** Resultaten behalen
- C** Evalueren

Hieronder gaan we eerst dieper in op de verschillende thema's. Daarna volgen per thema de Werkvormen die je kunt inzetten.

A Doelen stellen

Een teamdoel, kpi of target is iets waar je als team naartoe werkt. Bijvoorbeeld elke maand een overzichtelijke rapportage opleveren,

een bepaalde omzet realiseren, minimaal een 8 scoren op klanttevredenheid of een nieuw product ontwikkelen.

Teamdoelen als kompas

Teamdoelen geven richting aan samenwerking. Expliciet uitgesproken en doorgeakkerde teamdoelen zijn hét basisingrediënt voor een succesvolle samenwerking. De teamdoelen verbinden het individu en de organisatie. Teams zijn het scharnier tussen het organisatiebeleid en de mensen die dat beleid in de dagelijkse praktijk handen en voeten geven. De teamdoelen vertalen de vaak wat abstracte organisatiedoelen in voor de medewerkers aansprekende, inspirerende en richtinggevende termen.

Organisatieperspectief:

Wat is de reden dat een team bestaat? Welke doelen en resultaten worden verwacht? Wat zou het bedrijf missen als het team niet bestaat?

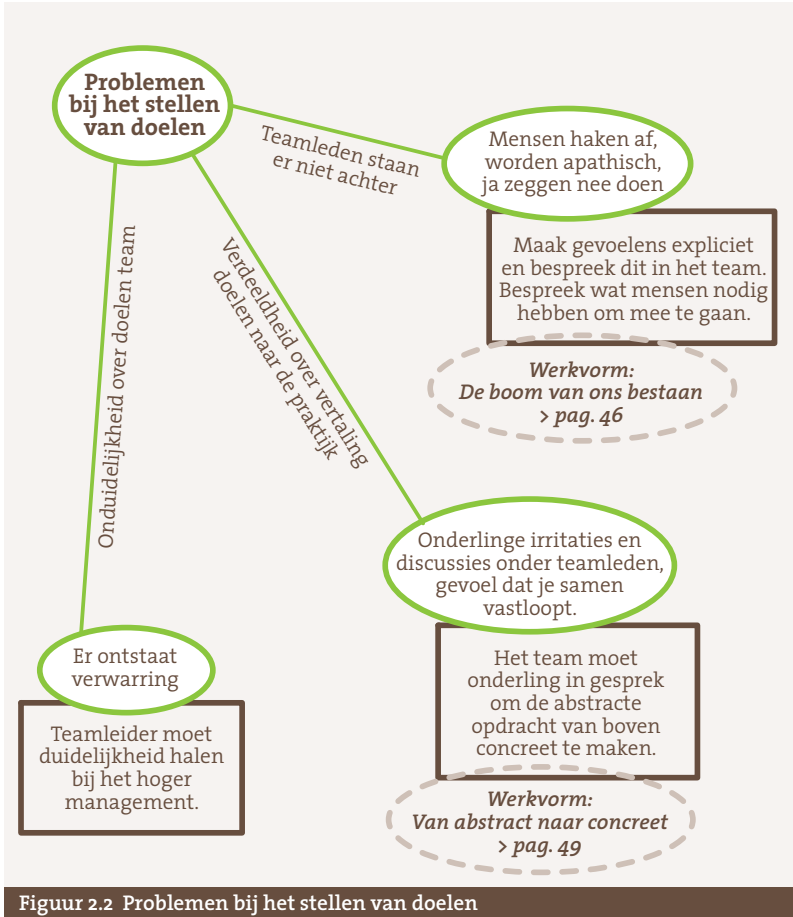
- maandelijks de facturen verwerken
- alle personeelszaken binnen budget afhandelen
- orders binnenhalen voor de werkplaats
- zorg bieden binnen het financiële kader van het PGB

Medewerkerperspectief:

Wat wil ik in mijn werk toevoegen? Waarvoor kom ik dagelijks uit mijn bed?

- een kloppende begroting opmaken (Lid financiële administratie)
- het werkzame leven van mensen leuker maken (Lid HRM-team)
- de meeste omzet binnenhalen (verkoper)
- mensen een waardig leven geven (medewerker thuiszorg)

Het is prettig als de behoefte vanuit de organisatie aansluit bij de behoefte van de individuele teamleden. Helaas is het maar al te vaak zo dat deze behoeftes eerder conflicteren dan met elkaar in overeenstemming zijn. Het is daarom belangrijk dat er met je team aandacht besteedt aan het verbinden van beide behoeftes. Pas dan gaan mensen zich echt inzetten voor de teamdoelen. Een geschikte werkvorm hiervoor vind je in de paragraaf 2.3.1: *De boom van ons bestaan*.



Figuur 2.2 Problemen bij het stellen van doelen

B Resultaten behalen

Het begint dus allemaal met het formuleren van duidelijke en vooral ook gedragen doelstellingen. Maar het succes van teams wordt bepaald door de geboekte resultaten. Wanneer je als voetbalteam elk jaar de doelstelling formuleert om kampioen te worden en het nooit wordt, dan voegt de geformuleerde doelstelling niet zoveel toe. Een goed functionerend team zet doelen om in resultaten. Het helpt dan als deze resultaten concreet, meetbaar en planbaar zijn. Het is belangrijk dat je als team een eenduidig beeld hebt van de resultaten die je nastreeft. Dat voorkomt onduidelijkheid en scheve gezichten aan het eind. Werkvormen die aansluiten bij dit thema vind je in de paragraaf 2.3.2.

c Evalueren

Het is belangrijk om op gezette tijden met een kritisch oog te kijken naar je resultaten en het proces ernaar toe. Hoe vlotten we? Moeten we de resultaten of de verwachtingen bijstellen? En hoe werken we eigenlijk samen?

Teams die regelmatig samen evalueren werken aan constante verbetering. Dit is vaak terug te zien in de effectiviteit en het werkplezier van het team. Het meten en evalueren van je resultaten stelt je in staat om als team steeds beter te worden in het behalen van de gewenste resultaten.

Evalueren kan op verschillende manieren en met een verschillende focus. Teams hebben vaak een bepaald ritme, gebaseerd op de organisatiecultuur en de interne dynamiek van het team. Er zijn teams die constant op scherp staan en als een stoomtrein doordenderen. In deze team verdwijnt stilstaan en evalueren vaak wat naar de achtergrond. Er zijn ook teams die juist alles checken, bespreken en nogmaals onder het vergrootglas leggen. In deze teams kan evalueren een eindeloos doel op zich worden. Het is de kunst om de juiste balans te vinden. Een balans die past bij het ritme van het team én waarin evaluatie een constructieve bijdrage levert aan het continu verbeteren van de behaalde resultaten.

Plan bij het nemen van besluiten direct een evaluatiemoment in de teamagenda. Noteer daarbij ook de criteria waarop je het resultaat wilt evalueren.

Op de taak / Op de relatie

Met evaluatie doelen we op structureel stilstaan, checken en bijsturen. Dit kan op de taak en de inhoud van het werk (resultaten, procedures, taakverdeling) en op de relatie en samenwerking in het team (hoe communiceren we, verlopen de vergaderingen naar wens, voel ik me prettig in het team).

Het is belangrijk om zowel de behaalde voortgang en resultaten onder de loop te leggen, als de onderlinge samenwerking te evalueren.

Verschillende evaluatievormen

Zoek zelf naar de juiste mix die bij de samenstelling, ritme en tempo van jouw team past. Werkvormen die je helpen bij die evaluatie vind je in paragraaf 2.3.3.