

# Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	1
<b>Inleiding</b> .....	5
<b>Hoofdstuk 1 Wat is een team?</b> .....	8
Introductie .....	8
Definitie van een team .....	9
Heb je een team nodig? .....	11
Effectieve teams .....	12
High Performing Teams .....	14
Teamcompetenties .....	15
Hoe staat mijn team ervoor? .....	16
Basisgedachte .....	21
<b>Hoofdstuk 2 Wat heeft een team nodig om succesvol te kunnen zijn?</b> .....	24
Introductie .....	24
Wat zijn de fundamenteën voor een effectief team? .....	24
Welke disciplines moet een team beheersen? .....	27
Hoe staat mijn team ervoor? .....	30
Basisgedachte .....	34
<b>Hoofdstuk 3 Welke ontwikkelingsfasen maakt een team door?</b> .....	38
Introductie .....	38
Van een werkgroep naar een effectief team .....	38
Groepsgedrag in teams .....	40
Blokades die ontwikkeling in de weg staan .....	44
Omgaan met blokkades .....	47
Hoe staat mijn team ervoor? .....	49
Basisgedachte .....	53

<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Waarom is een gezond teamklimaat belangrijk?</b>	58
Introductie		58
Waarom is vertrouwen zo belangrijk?		59
Waarom is hechting zo belangrijk?		61
Het belang van een teamprotocol		64
Hoe staat mijn team ervoor?		67
Basisgedachte		69
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Hoe word ik een effectieve teamspeler?</b>	72
Introductie		72
Welke rol speel ik in een team?		73
Wat kan ik bijdragen aan het team?		74
Hoe sta ik ervoor als teamlid?		76
Basisgedachte		80
<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Hoe zorg ik als teamleider voor een gezond team?</b>	84
Introductie		84
Welke persoonlijke eigenschappen moet je hebben om een team te leiden?		85
Welke manier van leidinggeven maakt een team gezond?		86
Wat zet ik op de agenda in de eerste teambijeenkomsten?		89
Hoe sta ik ervoor als teamleider?		91
Basisgedachte		94
<b>Hoofdstuk 7</b>	<b>Teamperformancechecklist</b>	98
Introductie		98
Worden we een team of blijven we een werkgroep?		98
Hebben we de basis- en de randvoorwaarden ingevuld?		99
Hebben we een heldere opdracht en kennen we onze stakeholders?		100
Beheersen we de noodzakelijke teamdisciplines?		101
In welke fase van ontwikkeling zit ons team?		104
Hebben we een gezond teamklimaat?		106
Basisgedachte		107
<b>Hoofdstuk 8</b>	<b>Externe ondersteuning</b>	110
Introductie		110
Teambuilding		111
Teamcoaching		111
Belbin-teamrolanalyse		112
Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)		115
Thomas-Kilmann-conflictmodel		116
Basisgedachte		117
<b>Literatuur</b>		119
<b>Over de auteur</b>		121

Werken in een team moet voor de leden zinvol en leerzaam zijn én ze moeten zich op hun gemak voelen zodat ze uit hun comfortzone kunnen komen. Daarnaast moeten de resultaten van het team een positieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de organisatie. Om dat allemaal te bereiken heb je betrokkenheid, vernieuwend vermogen en daadkracht nodig. Dit boek laat zien hoe je dat in teams kunt realiseren.

Het boek is geschreven voor teamleiders en teamleden die een team starten of die de prestaties van hun huidige team willen verbeteren. Het beschrijft op hoofdlijnen wat ervoor nodig is om succesvol met een team te kunnen werken en om het team gezond te maken. De quickscans en zelfassessments in ieder hoofdstuk hebben als doel direct een vertaling te kunnen maken naar de eigen teamsituatie en de persoonlijke vaardigheden en attitude.

Om een team effectief te maken moet je weten welke factoren een rol spelen en wat je ervoor moet doen. Het boek helpt je antwoord te geven op fundamentele vragen die ieder team of teamlid zich moet stellen, zoals:

- Waarom bestaat dit team?
- Wat is onze gemeenschappelijke, unieke opdracht?
- Wie krijgen met de uitkomsten van dit team te maken?
- Welke activiteiten moeten we ondernemen?
- Welke ondersteuning hebben we hiervoor nodig?
- Wat is mijn rol om het team succesvol te maken?
- Hoe ga ik / gaan we dit doen?

Hoofdstuk 1 gaat over het verschil tussen een werkgroep en een team, wanneer het zinvol is om een team te starten en wat de kenmerken zijn van een effectief team.

Hoofdstuk 2 gaat over de basis- en randvoorwaarden die een team moet invullen om aan de slag te kunnen gaan. Daarna worden de vijf disciplines besproken die het team moet beheersen om succesvol te zijn.

Hoofdstuk 3 behandelt de ontwikkelingsfasen die een werkgroep ondergaat als die een team wil worden, de fasen die het team doorloopt om tot effectiviteit te komen en hoe je omgaat met blokkades die een positieve ontwikkeling in de weg staan.

Hoofdstuk 4 behandelt het teamklimaat dat een team nodig heeft, het belang van vertrouwen en hechting in het team en het teamprotocol waarin de noodzakelijke gedragsregels om succesvol te kunnen zijn worden vastgelegd.

Hoofdstuk 5 gaat over het gedrag en de attitude waarover je moet beschikken, naast je vaardigheden, om een effectieve teamspeler te worden. Dat gedrag en die attitude kun je ontwikkelen.

Hoofdstuk 6 staat stil bij de eigenschappen waarover een teamleider moet beschikken en hoe je als teamleider een veilige omgeving creëert waarin teamleden kunnen excelleren en daadwerkelijk voor vernieuwing zorgen.

Hoofdstuk 7 geeft nog een aantal vragenlijsten en een oefening die je kunt gebruiken voor reflectiemomenten waarmee je checkt hoe het team ervoor staat. Zie het als extra instrumenten voor een team-apk.

Hoofdstuk 8 behandelt het verschil tussen teambuilding en teamcoaching en bespreekt een aantal van de meest gebruikte teamtools die teamcoaches gebruiken.

A decorative border in dark blue surrounds the text. It features large stylized flowers in the corners, smaller flowers, and leaf-like flourishes along the sides.

*Als je  
je team niet  
met twee pizza's  
kunt voeden,  
is het  
te groot.*

*Jeff P. Bezos*

# Hoofdstuk 1 **Wat is een team?**

8

## Introductie

Geef Google de zoekopdracht 'teamcoaching' en je hebt binnen een seconde ruim twee miljoen zoekresultaten. Ieder adviesbureau of iedere teamcoach geeft statements waar je het moeilijk mee oneens kunt zijn, zoals:

- Hoe kunnen we optimaal met elkaar samenwerken, door ieders kracht te bundelen?
- We zorgen dat zaken die onbesproken zijn bespreekbaar worden gemaakt, dat de communicatie binnen het team helder en transparant verloopt.
- Hoe maken wij optimaal gebruik van de unieke talenten van elk teamlid?

Ze zijn stuk voor stuk relevant om optimaal te kunnen samenwerken, maar je bent nog geen team als je krachten weet te bundelen, helder communiceert en gebruikmaakt van elkaars talenten. Daar komt meer bij kijken. Voordat je besluit om tijd en geld aan een team of teamcoaching te spenderen, is het zinvol jezelf een aantal vragen te stellen: heb ik wel een team nodig? Wat is een team eigenlijk? In hoeverre zijn wij een team? En pas daarna: wat is de beste manier om mijn team effectiever te maken?

Katzenbach en Smith (1993) stellen dat het woord 'team' te generiek is geworden. Veel groepen noemen zich een team omdat het motiverend zou werken. De term wordt zo vaak gebruikt dat het zicht op wat een echt team succesvol maakt, verloren gaat. Hoe vaak hebben we niet in een 'team' gezeten dat aan niets doet denken aan het team dat we bewonderen?

Ik vraag aan alle teamleden soms wat hun favoriete team is en wat het zo speciaal maakt. Daarna vraag ik of ze dat terugzien in hun eigen team. Zelden is dat het geval. Groepen worden geen teams omdat ze zich zo noemen. Om als manager te kunnen beslissen of je een team nodig hebt en erin wilt investeren, moet je weten wat een team is en wat niet.

## Definitie van een team

Katzenbach en Smit (1993) geven de volgende definitie van een team ten opzichte van een werkgroep:

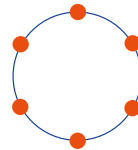
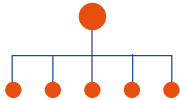
Een team is een beperkt aantal mensen met **aanvullende vaardigheden** die zich hebben gecommitteerd aan een **gemeenschappelijk doel**, een aantal **prestatiedoelstellingen** en een **werkwijze** waarvoor men zich **gemeenschappelijk verantwoordelijk** voelt.

Een werkgroep kunnen we dan omschrijven als:

Een werkgroep is een beperkt aantal mensen die gezamenlijk een **taak** uitvoeren, waarbij ieder lid zich committeert aan de eigen **individuele doelstellingen** en men zich alleen **verantwoordelijk** voelt voor **de eigen bijdrage**.

## Niet alle groepen zijn een team: hoe zie je het verschil?

Zoals gezegd noemen veel werkgroepen zich een team, terwijl ze dat niet zijn. Katzenbach en Smith (1993) geven de onderstaande verschillen aan tussen een werkgroep en een team.



Werkgroep	Team
Sterke, gefocuste leider	Gedeeld leiderschap
Individuele verantwoordelijkheid	Individuele en gemeenschappelijke verantwoordelijkheid
Zelfde doelstelling als de missie van de organisatie	Specifieke teamdoelstelling die het team zelf levert
Individuele output / individueel resultaat	Collectieve output / collectief resultaat
Nadruk ligt op efficiënte bijeenkomsten	Stimuleert discussies en actieve probleemoplossende bijeenkomsten
De effectiviteit wordt indirect bepaald door te kijken naar zijn invloed op anderen	De effectiviteit wordt direct bepaald door het collectieve eindproduct van het werk
Discussieert, besluit en delegeert	Discussieert, besluit en werkt daarna samen

**Ben je lid van een team of behoor je slechts tot een groep mensen?**

Lees de volgende vragen en beantwoord met ja of nee.

Ja Nee

10

- Hebben de mensen met wie je werkt een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid die gericht is op het realiseren van een gezamenlijk doel of op afronding van een taak waarvoor ze elkaar over en weer verantwoordelijk houden?
- Behoor je tot een groep mensen met aanvullende vaardigheden en capaciteiten die bij elkaar komen om samen te werken?
- Heeft de uitkomst van jouw activiteiten niet alleen voor jou gevolgen, maar ook voor de andere mensen met wie je samenwerkt?

*Als je alle vragen met ja hebt beantwoord, ben je waarschijnlijk lid van een team.*

Bron: Kets de Vries (2012)

Vanuit een andere invalshoek maken Dyer, Dyer en Dyer (2007) met heel herkenbare kwalificaties het verschil tussen een werkgroep (*het gebruikelijke management- of afdelingsteam?*) en een team duidelijk.

Onderdelen	Werkgroep	Team
Doelstellingen en besluiten	De baas beslist	Gemeenschappelijk door het team en de baas
Oprachten	De baas beslist	Gemeenschappelijk door het team en de baas
Communicatie	Vooral tussen de baas en een medewerker	Open communicatie tussen alle teamleden
Rol van de medewerker	Vooral het uitvoeren van opdrachten bepaald door de baas	Teamleden initiëren acties, doen suggesties en helpen in de planning van opdrachten
Gewaardeerde eigenschappen	Loyaal en gehoorzaam	Betrouwbaar, behulpzaam, creatief en het geven van constructieve feedback



Onderdelen	Werkgroep	Team
Delen van informatie	Informatie wordt gedeeld op basis van wat je denkt dat de baas belangrijk vindt	Alle relevante informatie wordt gedeeld in het team
Geven van feedback	Is schaars en zorgt voor spanning	Wordt gezien als belangrijk om zich te verbeteren
Meningsverschillen en conflicten	Worden vermeden of gladgestreken	Worden gezien als verrijkend, het team gaat ermee aan de slag
Werkzaamheden	Ieder staflid is verantwoordelijk voor zijn eigen werk	Teamleden voelen verantwoordelijkheid voor elkaar
Doel	De doelstelling van de baas om het werk gedaan te krijgen	Teamleider draagt bij aan het resultaat en aan de ontwikkeling van het team

## Heb je een team nodig?

Peter Hawkins (2011) heeft drie vragen als een werkgroep een team wil worden:

- Wat kunnen we samen doen dat we niet alleen kunnen doen?
- Wat hebben we nodig of wat willen we bereiken waardoor we meer moeten zijn dan de som der delen?
- Op welke manier zijn we onderling afhankelijk van elkaar?

Het gaat in principe om twee C's die bepalen of het zinvol is om te kijken of we een team nodig hebben: collectiviteit en complexiteit.

### Collectiviteit

Het eerste wat je je dus moet afvragen is: moet ik voor mijn organisatie/afdeling iets oplossen waarvoor ik meer nodig heb dan een groep individuen die alleen focussen op hun eigen verantwoordelijkheden? Bij dat laatste doet ieder zijn ding en als dat conform de afspraken gebeurt, levert dat een goed resultaat op. Is dat voldoende of moeten we als collectief werken om onze doelstellingen te realiseren? Als dat laatste het geval is, betekent dat gedeelde verantwoordelijkheid en gebruik moeten maken van elkaars expertise.

## Complexiteit

Het tweede wat je je kunt afvragen is: zijn de veranderingen waar we voor staan zo complex dat ze niet door één afdeling of individueel kunnen worden opgelost? Hebben we bijvoorbeeld te maken met:

- snelle groei of juist een sterke krimp?
- samengaan van afdelingen/scholen en een nieuwe bedrijfscultuur?
- grote veranderingen in financiële of andere middelen?
- bedreigingen van buitenaf voor onze huidige manier van werken?

Als het antwoord op een van deze vragen ja is, dan heb je volgens Wageman et al. (2008) een team nodig. Bij het oplossen van dit soort vraagstukken moet je gebruikmaken van verschillende disciplines.

Op basis van de hierboven beschreven vragen kan de indruk ontstaan dat het om grootschalige veranderingen moet gaan. Niets is minder waar. Je kunt bijvoorbeeld ook denken aan zaken zoals het ontwikkelen van nieuwe opleidingstrajecten of methodieken in het onderwijs. Ook die voldoen vaak aan de twee C's en hebben een team nodig.

## Effectieve teams

Teams zijn niet zomaar effectief, daar moet je heel bewust op sturen wil je succesvol zijn als team. Dat heeft te maken met de selectie van de teamleden, de doelstellingen, de manier van werken, de communicatie, het onderhouden van relaties en het lerend vermogen van het team.

Op basis van Katzenbach (kenmerk 1 tot en met 7) geeft Hawkins (2012) tien kenmerken van een **effectief team**:

- 1 *Een beperkt aantal* – het team moet te managen zijn. Als het team te groot wordt, kan dat ten koste gaan van de onderlinge relaties, er kunnen subgroepen ontstaan of sommige teamleden worden buitenstaanders. Dit kan gebeuren als het team uit meer dan twaalf leden bestaat.
- 2 *Met aanvullende vaardigheden* – rekruteer op basis van verschil, niemand is goed in alles. We hebben de neiging mensen aan te nemen die op onszelf lijken, maar daarmee wordt de samenstelling van het team minder divers. Teams moeten bewaken dat de leden verschillende competenties inbrengen op het gebied van kennis en teamvaardigheden.