

door Bert Wolters



# Samen kun je meer!

Vaak wordt er voor specifieke projecten gewerkt in teams, zowel binnen één organisatie als met verschillende organisaties. Dit heeft voordelen, omdat daarmee verschillende vaardigheden, kennisreinen en individuele eigenschappen kunnen worden gecombineerd. Wat is er nodig voor een goed teamresultaat?

## Waarom een team?

De complexiteit van vraagstukken neemt toe en de klant stelt steeds hogere eisen. Hierdoor is het steeds moeilijker om als individu alle facetten te kunnen overzien. Dan is het handig om met anderen samen te werken die hun eigen specifieke kennis en vaardigheden kunnen inbrengen. Op die manier is de som meer dan de delen. Voor een goed resultaat is het belangrijk dat het team betrokken is bij het doel en bij elkaar. Er dient een duidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden te zijn en de procedures en werkafspraken moeten helder zijn.

## Teamsamenstelling

Hoe stelt u een team samen? Kiest u mensen die gemakkelijk ja zeggen, of mensen die hetzelfde denken als uzelf? Kiest u mensen die niet moeilijk doen? Binnen een team is er een bepaalde rolverdeling. Hierover bestaan verschillende theorieën. Zo onderscheidt Belbin de volgende rollen:

- Voorzitter: procesbewaker, prioriteitsbepaler en spelverdeler
- Vormgever: doelaangever, benoemt de prioriteiten
- Plant: genereren van nieuwe wegen en ideeën<sup>1</sup>
- Waarschuwer: probleemanalyse, evaluatie ideeën, kritisch tegenspeler
- Bedrijfsman: organiseert het werk, zet woorden om in daden
- Brononderzoeker: brengt ideeën en informatie van buiten naar binnen, netwerk
- Groepswerker: stimuleert anderen en let op goede onderlinge communicatie
- Afmaker: let erop dat niets wordt vergeten, dat er niets mis gaat.

Nu hoeven er niet per sé acht teamleden te zijn, maar het is in ieder geval handig om

iemand te hebben die de leiding neemt, iemand die met nieuwe ideeën komt en iemand die controle houdt. Kijk welke rollen u binnen uw team nodig hebt en kies de mensen die het beste passen bij die rol.

## Problemen

Binnen een team komt een aantal problemen vaak voor:

1. Gebrek aan vertrouwen. Binnen een team moet je zonder angst kunnen aangeven wat je zwakheden of tekortkomingen zijn. Op die manier kun je het beste uit jezelf aan het teamdoel bijdragen.
2. Angst voor conflicten. Conflicten spelen een belangrijke rol. Ze dragen bij aan het verleggen van grenzen en aan het overbruggen van verschillen. Ze scheppen duidelijkheid (conflicten vanuit ideologieverschillen vertellen veel over andere teamleden en leiden vaak tot meer onderling begrip). Voorkom echter dat leden elkaar persoonlijk gaan beschadigen (roddelen).
3. Gebrekkige prestaties. Komen vaak door onduidelijke richting, vage verantwoordelijkheden, het uitstellen van belangrijke beslissingen of onvoldoende onderling overleg.
4. Jaloezie of negativisme. Treedt op als individuele teamleden zich onheus bejegend voelen (bonus alleen voor iemand anders). Om dit te voorkomen moeten de verschillen binnen het team niet te groot zijn (geen statusverschillen) maar ook niet te klein (geen uitdaging). Geef duidelijke criteria en argumenten voor eventuele extra beloning. Mensen die blijven mokken moet u hierop aanspreken. Mensen die niet in het doel geloven kunnen beter uit het team worden gezet. (Let daarbij wel op dat de negativiteit dan niet op een andere manier het team binnensluipt.)

waar andere vaardigheden worden gevraagd dan bij het werken aan de opdracht. Zo leren de teamleden elkaar beter kennen, waardoor het vertrouwen in elkaar kan toenemen. Het volstaat echter niet om een keer met elkaar een dagje op stap te gaan. In feite moet er continu gewerkt worden aan een hecht team. Daarvoor is het nodig dat er een gezamenlijk, helder en door het hele team gedragen doel is en dat de leden worden gestimuleerd tot een sterke individuele inzet. Prijs prestaties (hoeft niet per sé financieel; een schouderklopje werkt ook goed) en stimuleer mensen om hun grenzen op te zoeken. Bestraf mensen niet die net over de grens zijn gegaan, want zij hebben ontdekt waar die grens ligt. Misschien ligt die wel veel verder dan u had gedacht en blijken er daardoor meer mogelijkheden te zijn voor een oplossing.

## Teamleider

Het schept duidelijkheid als er een teamleider wordt aangesteld. Dit ontslaat de overige teamleden echter niet van hun eigen verantwoordelijkheid om van het team een succes te maken. Elk lid draagt bij aan het succes van het team! Heeft de teamleider bijvoorbeeld weinig overzicht, wacht dan niet tot het eindresultaat tegenvalt, om daarna de teamleider hiervoor de schuld te geven. Als u ziet dat het fout gaat is het uw schuld als u daar niets tegen onderneemt.



## Conclusie

Een team kan meer bereiken dan een individu, maar het is daarbij wel noodzakelijk dat ieder lid de juiste rol krijgt en die naar beste kunnen vervult. De teamprestatie is belangrijker dan de individuele bijdrage.

<sup>1</sup> Een uitvinder is de plant van het team. Helaas wordt het belang van deze rol vaak onderschat (na aanname van het idee weet niemand meer wie het idee heeft ingebracht). Hierdoor krijgt de bedenker vaak niet de eer die hem toekomt.