

PROFESSIELE LEIDERSCHAP

# TEAM LEIDERSCHAP



FRANS BOUMAN  
MARIETA KOOPMANS

# Inhoud

Inleiding	9
<b>1 Werken in teamverband</b>	<b>11</b>
<b>Waarom werken in teams</b>	<b>11</b>
Bedrijfseconomische voordelen	11
Betere kwaliteit van de arbeid	12
<b>Kenmerken van 'echte' teams</b>	<b>13</b>
<b>Soorten teams</b>	<b>15</b>
<b>Teamontwikkeling en leiderschap</b>	<b>17</b>
<b>De vier leiderschapsstijlen</b>	<b>17</b>
<b>Stadia van groepsontwikkeling</b>	<b>19</b>
1 Oriëntatie en elkaar leren kennen	19
2 Ontevredenheid en positiebepaling	20
3 Samenhang	22
4 Productiviteit en intensieve samenwerking	23
5 Beëindiging en afbouw	23
<b>Tot besluit</b>	<b>24</b>
<b>2 Effectief teamwerk</b>	<b>25</b>
<b>Teamdoelmatigheid</b>	<b>25</b>
Doelen	26
Taken en rollen	27
Procedures	28
Persoonlijke verhoudingen	29
<b>Symptomen versus oorzaken</b>	<b>30</b>
<b>Uw rol als teamleider</b>	<b>31</b>
<b>Resultaatgericht werken met teams</b>	<b>32</b>
Motivatie	33
Aansturing	34
Werken met resultaatgerichte afspraken	35

Collectieve of individuele resultaatgebieden	37
Autonomie en zelforganisatie	37
Voorbeelden van taakstellingen	38
<b>Teamleren, duurzaam verbeteren en vernieuwen als cultuur</b>	41
Werken, leren en resultaatverbetering voor klant en team	43
Teamontwikkeling tussen afdelingen	44
Teamontwikkeling naar resultaatverbetering voor de externe klanten	45
<b>3 Overleg en besluitvorming in teams</b>	47
<b>Doel van het werkoverleg</b>	47
<b>Structuur van het werkoverleg</b>	48
Vaste agendapunten	48
Variabele agendapunten	48
<b>Procedures en besluitvorming</b>	50
<b>Alternatieve procedures</b>	53
De VAAK-methode	53
De BOB-methode	54
De Incident-methode	56
<b>Vorbereiding werkoverleg</b>	58
Agenda	58
Ruimte regelen	59
Verslaglegging	59
Teamleden en hun belangen	60
Besluitvorming	60
<b>Het overlegproces</b>	60
Inhoudsrollen	62
Procedurerollen	63
Procesrollen	63
Disfunctionele rollen	64
<b>De voorzitter</b>	65
Taakgericht voorzitterschap	65
Groepsgericht voorzitterschap	66
<b>4 Onderhandelen</b>	69
<b>Wat is onderhandelen?</b>	69
Samenwerken	70
Onderhandelen	70
Vechten	71
<b>Aanwijzingen voor het onderhandelen</b>	74

<b>Probleemoplossend onderhandelen</b>	74
Scheid de mensen van het probleem	77
Onderzoek de belangen achter de standpunten	78
Creëer meer mogelijkheden	78
Kom resultaten overeen op basis van objectieve norm	79
<b>Het onderhandelingsgesprek</b>	79
Voorbereiding	79
Eerste positiekeuze/probleemstelling	80
Exploreren	80
Keuze en afronding	80
<b>Het dagelijks onderhandelen</b>	81
Subassertief gedrag	82
Agressief gedrag	82
Assertief gedrag	82
Aanbevelingen voor een assertieve opstelling	84
<b>5 Het omgaan met conflicten</b>	88
<b>Soorten conflicten</b>	91
<b>Conflictproces</b>	91
Latent conflict	92
Onderkend conflict	92
Beleefd conflict	92
Manifest conflict	93
<b>Bespreekbaar maken van ergernis</b>	93
Direct communiceren	94
Ik-boodschap	94
<b>Feedback</b>	95
Vuistregels voor het geven van feedback	96
Vuistregels voor het ontvangen van feedback	96
Kader voor een open gesprek	97
<b>Conflictgedrag</b>	98
<b>Persoonlijke stijlen van conflicthantering</b>	100
Wedijveren	102
Vermijden	103
Aanpassen	104
Integreren	104
Compromis sluiten	105
Toepassen van de stijlen	106
<b>Conflictinterventie: de leidinggevende als mediator</b>	107

<b>6</b>	<b>De Roos van Leary</b>	111
	<b>Gedragstyperingen</b>	113
	<b>Interactie: gedrag roept gedrag op</b>	116
	<b>Omgaan met lastig gedrag</b>	118
	Achtergronden van ‘moeilijk’ gedrag	119
	<b>Meebewegen of tegendruk geven?</b>	121
	Positief tegeninvloed uitoefenen	121
	<b>Conclusie</b>	124
<b>7</b>	<b>Kwaliteit van de samenwerking</b>	126
	<b>Zoeken naar verbinding en een persoonlijke plek binnen het team</b>	126
	Eigen rol binnen het team	127
	Macht en invloed	127
	Verhouding team- en individuele doelstellingen	127
	Vertrouwen en acceptatie	128
	Levend systeem	128
	<b>Teamrollen</b>	129
	De acht teamrollen	131
	Sterke en zwakke kanten van de afzonderlijke teamrollen	135
	Gebruikmaken van de teamrollen	137
	Samenwerkingsbevorderend gedrag	138
	Aandachtspunten om de samenwerking te bevorderen	139
	<b>Nawoord: op weg naar morgen</b>	141
	<b>Bijlagen</b>	145
	1 Checklist voor het voorbereiden van onderhandelingen	145
	2 Checklist voor conflictdiagnose en interventiekeuze	147
	<b>Literatuur</b>	150

# Inleiding

Tezamen Elkaars Ambitie Mogelijk maken: u hebt als teamleider, manager, afdelingshoofd of teamcoach vast wel eens aan deze betekenis van ‘team’ gedacht. Het is geen ideële of onhaalbare doelstelling, want werken in teamverband biedt mens en organisatie daadwerkelijk de gelegenheid met elkaar effectief, efficiënt en vooral ook met plezier samen te werken aan het realiseren van persoonlijke en organisatieambities. Als ervaringsdeskundige weet u ook, dat dat niet altijd even makkelijk gaat.

Onderscheidende voordelen uit teamwerk halen vraagt van u als teamleider veel geduld. Ook vraagt het enig inzicht in de sociaal/psychologische aspecten van mensen en de dynamiek van teams. Het betekent voor u een motief om steeds nieuwe vaardigheden te willen ontwikkelen. Vaardigheden die ervoor zorgen dat uw team maximale resultaten uit gezamenlijke inspanningen haalt. Het gaat dan om leiderschap- en organisatorische vaardigheden, zoals het kunnen omgaan met conflicten, talenten ontwikkelen van de teamleden, samenwerking bevorderende acties en situaties creëren. Aanvullende kwaliteiten van teamleden op het juiste moment inzetten, waardoor het geheel sterker is dan de som van de losse onderdelen. Het team ondersteunen in het maximaliseren van hun zelforganiserend vermogen vereist van u dat u loslaat, delegeert en vertrouwt op de kwaliteit en taakvolwassenheid van uw team. En dat vraagt van u om ook kritisch naar uw eigen gedrag en verbetermogelijkheden te kijken, hierover feedback durven vragen, waardoor u mogelijkheden voor uzelf creëert om uw teamleiderschap steeds beter in te vullen. Dan ervaart u als teamleider met uw team dat werken in teamverband leidt tot plezier, talentontwikkeling en gewenste resultaten.

Dit boek ondersteunt u bij dit doorlopende professionaliseringsproces. Wij vertellen u niet hoe u het moet doen. Wij geven tips, en dagen u vooral uit, om de door ons aangedragen korte, praktische teammanagementmodellen en sociale vaardigheden om te zetten in praktisch dagelijks handelen.

Hoofdstuk start met het in kaart brengen van motieven en voordelen om te gaan werken in teamverband. Aan de orde komen ook de belangrijkste kenmerken van teams, soorten teams en de daaruit voortvloeiende doelen. Verder beschrijven wij de ontwikkeling van teams naar taakvolwassenheid en de daarbij behorende effectieve leiderschapsstijlen.

De effectiviteit van teams aan het werk en in actie staat in hoofdstuk centraal. Hierbij gaat het om de resultaatgerichtheid van teams. Hoe kan het werken met taakstelling hierbij voor u en het team een hulpmiddel zijn? En hoe gaat u samen met uw team werken aan hun zelforganiserend vermogen?

Hoofdstuk gaat over participatie in het werk, samen overleggen en besluitvorming in teams. U neemt als teamleider kennis van een aantal overleg- en besluitvormingsmethodieken.

In hoofdstuk wordt een aanzet gegeven om te leren omgaan met tegenstellingen in uw team, en hoe u met behulp van onderhandelingsvaardigheden tegenstellingen ombuigt tot betere teamprestaties, terwijl hoofdstuk u op een andere manier laat zien hoe conflicthantering kan leiden tot verbeterde samenwerking. Op een stimulerende manier feedback geven en ontvangen is hiervan onderdeel.

De Roos van Leary staat in hoofdstuk centraal. Dit model vormt voor u een praktisch concept om te kijken naar interactiepatronen in uw team en zogenaamd lastig gedrag beter te begrijpen en bespreekbaar te maken. In dit hoofdstuk wordt duidelijk gemaakt, dat samenwerken een aantal aspecten kent die te maken hebben met de kwaliteit van communiceren.

Hoofdstuk laat u zien hoe ieder teamlid vanuit persoonlijke authenticiteit kan bijdragen aan teamsucces. Het toepassen van teamrolmanagement van Meredith Belbin speelt hierbij een cruciale rol.

In ons nawoord staan wij met u kort stil bij de complexiteit van werkrelaties en wat dat van u en uw teamleden vraagt aan emotionele intelligentie.

Met het toepassen van uw persoonlijke kwaliteiten als teamleider en de vele groeitips die dit boek u te bieden heeft, kunt u morgen al het onderscheidende verschil maken in het succesvol coachen van uw team.

# 1

## Werken in teamverband

Het begrip ‘team’ en samen met anderen aan ‘klussen’ kunnen werken roept bij veel mensen een positief gevoel op. Mensen vinden het prettig in groepsverband te werken, om samen lief en leed te delen, kennis te delen en samen successen te vieren. Maar werken in teams kent niet alleen de prettige sociale kant van het samen met mensen kunnen werken. Nadelen kunnen er ook zijn: verwevenheid van taken en allerlei overlegplatforms leiden gemakkelijk tot vertraging. Of teamleden onttrekken zich aan hun persoonlijke verantwoordelijkheid, omdat zij denken dat een ander het probleem wel oplost. Ook brengt teamwerk met zich mee dat u in staat moet zijn om intermenselijke conflicten met elkaar op te lossen, en dat vindt niet iedereen eenvoudig. Waarom dan toch werken in teams?

### Waarom werken in teams?

Om twee redenen kiezen organisaties toch voor het werken in teams:

- mogelijke bedrijfseconomische voordelen in combinatie met klantvoordelen
- het verbeteren van de kwaliteit van arbeid.

#### **Bedrijfseconomische voordelen**

Veel organisaties zijn, gestuurd door de markt, doorlopend op zoek naar kosten-efficiënt werken. Ze richten zich op het leveren van kwalitatief goede producten voor een scherpe prijs om hun concurrentievoordeel te kunnen handhaven. Daarom kijken ze ook kritisch of taken en functies van afdelingen geïntegreerd kunnen worden, zodat klanten sneller en beter bediend kunnen worden. Een voorbeeld van zo’n kostenbesparing is de samenvoeging van distributiecentra van grote bedrijven tot één werkteam dat zelfstandig kan werken.

Door teams verantwoordelijkheden en bevoegdheden te geven om prestaties en resultaten te leveren voor interne en externe klanten, worden zij positief



gemotiveerd om met elkaar samenwerkingsrelaties op te bouwen. Met interne klanten worden dan collegeteams bedoeld, externe relaties zijn de klanten van de organisatie voor wie het team verantwoordelijk is. Een multifunctioneel team zal sneller kunnen reageren op klantvragen en ook beslissingen kunnen nemen. Dit is voordelig voor de klant, die niet langs diverse 'loketten' hoeft. Een ander bedrijfseconomisch voordeel is dat teams veel met elkaar afstemmen over nieuwe vaardigheden en kennis op basis van vragen en wensen van interne en externe klanten. Wij voorspellen dat u de komende jaren vooral concurrentievoordeel en onderscheidend vermogen kunt behalen door de mate waarin uw organisatie in staat is de dienstverlening doorlopend op een door uw klanten gewenst niveau te houden. Dit geldt voor zowel profit- als non-profitorganisaties. Het werken met slagvaardige teams zal hierbij een succesformule blijken te zijn.

## **Betere kwaliteit van de arbeid**

Uit diverse motivatieonderzoeken blijkt telkens weer dat mensen positief gestimuleerd worden als zij zelf verantwoordelijkheid en bevoegdheden krijgen om in teamverband zelfstandig hun werk te organiseren. Ga voor uzelf maar na wat het voor u betekent om samen met uw collega-leidinggevenden beslissingen te kunnen nemen.

Door de voorbereiding, uitvoering en coördinatie te bundelen ontstaat taakverruiming en -verrijking. Dit vergroot de zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid (denken én doen). Uw team krijgt hierdoor meer zicht op wat het concreet bijdraagt aan organisatiedoelen. U kunt teamleren bevorderen door mensen van elkaar te laten leren. Hierdoor worden talenten van mensen meer benut. Dit bij elkaar genomen heeft een positief effect op de motivatie, betrokkenheid en flexibiliteit van iedereen.

Teamwerk is geen vervanging voor individuele arbeid. Uw medewerkers willen ook aangesproken blijven op persoonlijk succes. Ook is een team niet slechts een verzameling mensen die willekeurig onder de hoede van een leidinggevende bijeengebracht zijn. Teamwerk ontleent zijn kracht met name aan de mogelijke samenwerking bij het vervullen van complexe taken in soms onzekere en onverwachte omstandigheden. U zult ongetwijfeld mooie herinneringen hebben aan ervaringen, waarbij u met uw team een klant naar volle tevredenheid hebt kunnen helpen. Wij noemen dat piekervaringen: met elkaar ergens voor willen gaan en de kracht van het team benutten. De meerwaarde van teamwerk ontstaat ook door het samen ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie en het realiseren van doelen door gebruik te maken van de diverse vermogens en talenten van de teamleden.