

# TEAM

It can only be measured by its results

# WORK



Er zijn **vogels** die meer dan



40.000 kilometer per jaar



vliegen om hun **doel** te bereiken.

Ze vliegen nooit alleen!



Door individuele **kerncompetenties**



en **samenwerking**



bereikt het **team** resultaten.

**Organisaties** bereiken resultaten door en met mensen. Mensen die enerzijds zelfstandig moeten opereren, anderzijds als lid van een team moeten samenwerken. De complexiteit neemt toe en de beschikbare tijd om resultaten te bereiken neemt af. Teamwork, met als basis inzet van persoonlijke kerncompetenties en deskundigheid, heeft voor elke organisatie een toegevoegde waarde. Het stelt haar in staat om de gestelde doelen te bereiken.

## De ideale manager

het probleem

**Wat** is het ideaalbeeld van de manager? Hij (m/v) is creatief, maar ook geordend; hij is doortastend, maar ook sensitief; hij heeft een visie, maakt grote stappen om die visie tot werkelijkheid te maken, maar let ook op de details; hij is intuïtief, maar doordenkt ook al zijn acties grondig voordat hij handelt. Die managers bestaan niet, deze schapen met vijf poten. Voor een goed functionerende organisatie hoeven deze kerncompetenties ook niet in één persoon te zitten, zolang de aanvullende competenties maar in het team aanwezig zijn.



Belangrijk is dat de teamleden ontsnappen aan de gedachte "waren er nou maar meer mensen zoals ik in dit team, dan ging het wel goed met deze organisatie". Complementair zijn aan elkaar is in een team vaak van meer waarde dan een kloon zijn.

**Wanneer** we kijken naar selectieprocedures binnen organisaties, zijn de

## Hoe ontstaan teams

belangrijkste selectiecriteria deskundigheid, ervaring en persoonlijkheid. De blik is gericht op de functie, de plek in de organisatie en het individu. De centrale vraag die men wil beantwoorden is: "Is deze persoon in staat om de klus te klaren?" Als we dit voor een aantal afdelingen doen, dan ontstaat er een groep mensen, die vervolgens het managementteam wordt genoemd. Zo'n team heeft vaak een cruciale rol in de organisatie.



Tijdens de selectie wordt zelden gekeken naar het team dat er aan het ontstaan is. Het team is slechts een vanzelfsprekende resultante.



Bij resultaatgericht teamwork is de toegevoegde waarde van een team

## Wat is teamwork

groter dan de optelsom van alle individuen. Maar het is de vraag of dat resultaat automatisch bereikt wordt als je een groep mensen bij elkaar zet. Bijvoorbeeld: tijdens een wetenschappelijk onderzoek werd aan individuen gevraagd aan een touw te trekken. Gemiddeld trok men een gewicht van 85 kg p.p. Vervolgens werden teams geformeerd van zeven personen die gemiddeld 450 kg trok

ken (= 64 kg per persoon). Slechts 75% van het opgetelde individuele trekvermogen! Een ander onderzoek geeft aan dat een team in gesprek over een complex onderwerp waar het individuele IQ boven de 120 ligt, een collectief IQ van 110 bezit! Blijkbaar ontstaat door samenwerking van individuen niet automatisch resultaatgerichter teamwork.

Een goed team is goud waard!

## Welke wedstrijd speelt het team

Wat doet een managementteam nu eigenlijk, welke wedstrijd spelen ze? Zijn de principes van succesvolle sportteams hetzelfde voor een managementteam of zijn er verschillen? Er zijn overeenkomsten, maar de verschillen zijn des te groter. Juist die verschillen vragen om een specifieke aanpak.

## Teamrolmanagement

Het begrip teamrol is geïntroduceerd door dr. Belbin in Cambridge (Engeland). Hij onderzocht tien jaar lang de psychologische wetmatigheden die van invloed zijn op teamwork.

Mensen in een organisatie hebben drie rollen:

- een vakinhoudelijke rol (deskundigheidsgebied)
- een positionele rol (plek in de organisatie)
- een teamrol (persoonlijke kerncompetenties)

Een van zijn belangrijke conclusies was dat het succes van een team niet alleen bepaald werd door de deskundigheid van de teamleden. Bepalend was vooral of men in staat was de teamdynamiek, het proces tussen de teamleden, te managen en gebruik te maken van de kerncompetenties van de teamleden.



## Teamrol

Een teamrol is de kenmerkende manier waarop iemand zijn karaktereigenschappen en gedragsvoorkeuren inzet in interactie met anderen om de doelen te realiseren. Elk teamlid heeft zo'n twee à drie teamrollen die op een natuurlijke wijze ingezet kunnen worden voor het team. De sleutel tot teamwork is pas gevonden als de leden van een team de eigen teamrollen en die van de andere teamleden begrijpen, accepteren, herkennen en hanteren.



## teamrol

### Bedrijfsman

implementeerder  
Companyworker (Eng.)

### Plant\*

vernieuwer  
Plant (Eng.)

### Brononderzoeker

externe verkenners  
Resource-Investigator (Eng.)

### Monitor\*

waarschuwer  
Monitor-evaluator (Eng.)

### Voorzitter

coördinator  
Chairman (Eng.)

### Vormer\*

aanjager  
Shaper (Eng.)

### Groepswerker

ondersteuner  
Teamworker (Eng.)

### Afmaker\*

kwaliteitsbewaker  
Completer-finisher (Eng.)

\* Bij deze teamrollen zijn variaties mogelijk

## kerncompetentie

## de 'prijs'

van de competentie

### Praktisch- & Planmatig werken

Gedisciplineerd, systematisch, degelijk en realistisch, zet ideeën om in praktische activiteiten

Weinig flexibel, reageert traag op nieuwe mogelijkheden en veranderingen

### Creatief denkvermogen & Visie

Creatief, verbeeldingskracht, onorthodox, lost moeilijke problemen vernieuwend op

Let niet op details, gaat op in ideeën, geen oog voor praktische zaken

### Sociaalvaardig & Netwerken

Extravert, enthousiast, communicatief, onderzoekt en vindt nieuwe mogelijkheden, legt nieuwe contacten

Overoptimistisch, verliest belangstelling als eerste enthousiasme getemperd is

### Analytisch denkvermogen & Oordeelsvorming

Objectief, vermogen om bij complexe zaken voor- en tegenargumenten aan te geven

Weinig gedreven, afstandelijk, soms te kritisch

### Faciliteren & Committeren

Luisteren, vragen stellen, samenvatten, procedurevast, verheldert doelstellingen, versnelt de besluitvorming

Soms wat manipulatief, delegeert persoonlijke taken en verantwoordelijkheden

### Besluitvaardig & Actie

Uitdagend, dynamisch, bloeit op onder druk, heeft drive en mobiliseert mensen

Kan anderen provoceren, kwetst gevoelens van anderen, raakt snel geïrriteerd

### Interpersoonlijke sensitiviteit & Harmonie

Coöperatief, mild, diplomatiek, opmerkzaam, brengt sfeer en harmonie

Gaat conflictsituaties uit de weg, gemakkelijk te beïnvloeden

### Kwaliteitszorg & Detailgericht

Nauwkeurig, zorgvuldig, secuur, gevoelig voor wat er mis kan gaan, bewaakt de kwaliteit

Overmatig bezorgd, kan moeilijk iets uit handen geven of relativeren

**Uit onze ervaring** blijkt dat in teams de teamrollen zelden uitgebalanceerd zijn. Vaak is er sprake van een oververtegenwoordiging van bepaalde teamrollen, hetgeen veroorzaakt wordt door het selecteren van de geschikte kandidaat voor de functie. Dit is op zich een juiste keuze, maar heeft tevens effect op het team.

## Kunt u mij de weg wijzen

In een teamrolmanagementtraining is het de bedoeling dat men zicht krijgt op de teamdynamiek en typische valkuilen van het eigen team met die specifieke samenstelling. Bijvoorbeeld een team met louter creatieve teamrollen (Plant en Brononderzoeker) heeft bijvoorbeeld als grote valkuil dat men weinig oog heeft voor concrete implementatie van de teambesluiten. Voorafgaand aan de training maakt de trainer een analyse van het team met behulp van de originele teamrolvragenlijsten van Belbin, die voor Nederland verder ontwikkeld en onderzocht zijn.

Het onbegrip dat kan optreden tussen de diverse teamleden of de valkuilen van het team zijn aan de hand daarvan te voorspellen.

De opdrachten die het team in de training verricht zijn ontworpen op basis van de specifieke zwakke

kanten waarmee het team kampt en die zijn te verklaren uit de mix van teamrollen. Na een aantal opdrachten merken de teamleden dat zij niet meer in hun valkuil(en) vallen en dat het team steeds beter gaat presteren. Zij zijn zich bewust geworden van de teamdynamiek en gaan de dynamiek managen in plaats van dat het team door de dynamiek wordt gemanaged.

De trainer zal in de teamopdrachten spelen met de rolverdeling in het team en de daarbij behorende kerncompetenties.

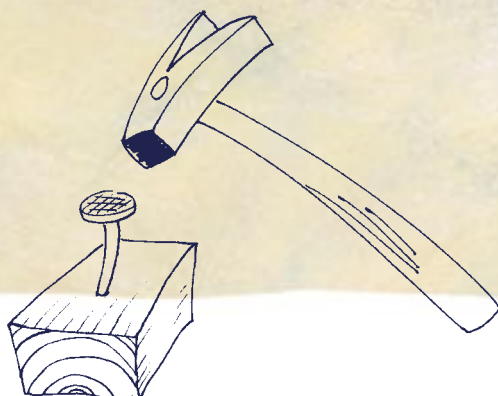
## Ja, als u mij vertelt waar u staat

Zo zal hij voor bepaalde opdrachten de teamrollen anders inzetten, net zoals een voetbalcoach de veldbezetting tijdens een wedstrijd wijzigt. Ieder team heeft, afhankelijk van de te volbrengen taak, ook behoefte aan zo'n juiste veldbezetting.

**Belangrijk** is dat de training een blijvend resultaat heeft in de praktijk. Een teamroltraining garandeert dat, omdat de teamleden iets toepassen wat van nature van henzelf is.

## Terug in de werksituatie

Met de training leren de teamleden op het juiste moment hun kerncompetentie (teamrol) in te zetten, naar gelang "de klus" die het team moet klaren. Timing van de teamrol is het sleutelwoord dat een gewenst resultaat oplevert.



Teamrolmanagementtraining

**Gerritsen Management Advies & Training B.V.** geeft in Nederland en in de Belgische Ardennen indoor & outdoor teamroltrainingen en heeft daarin ruim 15 jaar ervaring. Een teamtraining is maatwerk en wordt aan de behoeften van de klant aangepast. Voor internationale bedrijven is een Engelstalige training mogelijk.

## Informatie of afspraak

De trainingen variëren van één dag tot drie dagen, ook kan er voor groepen een presentatie over teamwork en teamrollen worden gehouden.

Wij werken onder meer voor Shell, KPN Telecom, Unilever, EDS, ministeries o.a. VROM, ASML, Microsoft, Heineken, De Baak, ROC's, UMC, Neijenrode, Universiteit van Amsterdam en gemeentes, o.a. Almere en Amsterdam.

De teamrollenmethodiek is tevens succesvol toegepast bij:

- projectteams
- veranderteams
- teams van professionals
- zelfsturende teams
- kwaliteitverbeterteams

### **Belbin Type Indicator**

Een HRM instrument dat op basis van natuurlijke kerncompetenties van mensen een oplossing geeft voor de volgende vraagstukken

- selectie
- opleidingsdiagnose
- persoonlijke sterkte- en zwakteanalyse bij carrièreplanning
- managementdevelopment
- organisatiecultuurdiagnose en interventies

Op verzoek ontvangt u aanvullende informatie over teamrolmanagement en een lijst met referenties. Voor de Belbin Type Indicator kunt u een brochure met een voorbeeldrapport aanvragen.

Tevens verzorgen wij:

### **Trainingen:**

verandervaardigheden, leiderschap, competent vergaderen, N.L.P. , innovatie en creatief denken, onderhandelen en conflicthantering, time & stress management, klantgericht communiceren en omgaan met agressie.

### **Personal coaching:**

individuele begeleiding op basis van persoonlijke werkomstandigheden en de kerncompetentie van de manager; een leer- en veranderproces gericht op het vergroten van persoonlijke effectiviteit.

### **Sportieve mini sabbatical:**

een individuele mentale en fysieke strategische heroriëntatie op je eigen toekomst met coaching. Locatie: Griekenland incl. spectaculair catamaran en dinghies zeilen (7 dagen + voor- en natraject).

**Organisatie-advies:** organisatie cultuurbeïnvloeding, verandermanagement en begeleiding van werkconferenties.

  
**GERRITSEN**  
Management Advies & Training B.V.

Buitengaats 33

1186 MB Amstelveen

Telefoon 020 - 6405701

Fax 020 - 6404867

E-mail: info@gmat.nl

www.gmat.nl