

Wij is de nieuwe norm

De stap van een goede teamspirit naar werkelijke performance groei

Door Ken Pon

Het ik-tijdperk is uit, wij is de nieuwe norm. Dat past goed bij het werken in teamverband in omgevingen waar ik actief werkzaam ben: customer care en de zorg. Goed samenwerken zorgt immers voor goede resultaten. Weinig leidinggevenden lukt het echter om teams langdurig goed te laten samenwerken met een high performance als gevolg.

Ik zie vaak dat er te veel waarde gehecht wordt aan het creëren van sfeer binnen een team. Een leidinggevende organiseert daarvoor activiteiten als een teamtentje of een gezamenlijk ontbijt met Pasen en Kerst. Medewerkers leren elkaar beter kennen. De gedachte is dat daaruit automatisch een betere samenwerking volgt en daarmee de gewenste performancegroei.

De praktijk is echter anders. Medewerkers blijven, als het erop aankomt, solistisch klanten of patiënten helpen. Daarnaast zie ik vaak dat teamleden door een versterkte sociale band elkaar wel weten te vinden als ze willen klagen over bijvoorbeeld de organisatie of de leidinggevende. 'De doelstelling is veel te hoog gezet' of 'Er is veel te weinig personeel'. Het negatieve gaat binden en zo ontstaat een subsfeer die groei ondermijnt. En die sfeer probeert de leidinggevende dan te doorbreken door weer iets leuks met het team te doen. Je ziet, een vicieuze cirkel! De conclusie is eenvoudig te trekken: goede zakelijke samenwerking volgt niet automatisch uit gezelligheid.

Performancegroei volgt uit gedeelde visie

Een team dat een continue performancegroei realiseert kenmerkt zich door de combinatie van een paar factoren: een hoge mate van flexibiliteit, samenwerking, initiatief en doelgerichtheid. Samen staat het team voor de taak. Daarvoor is het zaak dat de teamleden de bedrijfsvisie kennen en onderschrijven. Vervolgens is het nodig dat binnen het team iedereen zich ondersteund voelt door de competenties binnen de groep. Die twee elementen herken je met name terug in de eerste twee punten uit het onderstaande de schema.

Wat doet een leider die succesvolle teams creëert?

1. stemt richting en kaders af met het team en klanten
2. stimuleert om samen te leren en prestaties neer te zetten
3. geeft haalbare ambities en tijdslijnen
4. volgt de stakeholders
5. anticipeert op ontwikkelingen en resultaten

De vraag is vervolgens hoe je deze situatie als leider bereikt.

Alle neuzen dezelfde kant op

Als het gaat om het binden van een team op basis van de bedrijfsvisie denken leidinggevenden vaak dat hun opdracht is om op alle niveaus de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Zo bereik je immers de doelen die nagestreefd worden.

Er is een valkuil van 'alle neuzen dezelfde kant op': er ontstaat een kudde-mentaliteit. Iedereen volgt de mening van de leidinggevende of die van de dominante meerderheid in de groep. Als jouw mening afwijkt, dan

houd je dat voor jezelf. En als je toch je mening deelt, is de kans reëel dat de rest van het team je bijdrage negeert. Het gevolg is dat voor de groep waardevolle kansen om te groeien onbenut blijven. Kans op scherpste blijft liggen. En die scherpste is juist nodig om continu beter te worden. Een gedeelde visie is nodig, maar dat is iets anders dan absolute uniformiteit.

Een leus als 'de neuzen dezelfde kant op' moet gaan over het gezamenlijk realiseren van de teamvisie. Als die er niet is, maak deze dan samen! Vanuit het zoeken naar gedeelde visie en normen, leer je elkaar kennen en is er ruimte voor de overtuiging dat de verschillen die er zijn het team sterker kunnen maken.

Performancegroei volgt uit het benutten van diversiteit

Het hebben van pluriformiteit in je groep en die erkennen, maakt het verschil. Verschillen in kennis- en ervaringsniveau, in achtergronden, in vaardigheden, in opleiding, in karakters. Deze verschillen zorgen voor diversiteit in visies, meningen en vragen. En daarin ligt het geheim voor groei verborgen: dat het totaal aan ervaringen en visies in de groep de ontwikkeling van het hele team naar een hoger plan kan tillen. Dan creëert 'wij' meer dan 'ik'. Groei ontstaat als je leert van elkaar: daarvoor moet je gebruik maken van de verschillende ervaringen en achtergronden in een groep.

Zorg er als leidinggevende dus voor dat diversiteit in je team niet alleen wordt gezien en erkent, maar zelfs wordt gewaardeerd en gekoesterd. In een vergadering of bijeenkomst zorg je er bijvoorbeeld voor dat elk teamlid een podium krijgt voor zijn of haar visie op het werk en de weg naar het bereiken van het beste resultaat.

Je rol als leidinggevende

Als leidinggevende is je rol als cultuurvormer essentieel. In de praktijk kun je die rol met name vormgeven op de momenten dat je het team bij elkaar hebt.

1. Bevorder en bewaak in je rol als voorzitter en procesbegeleider gedragingen als luisteren, elkaar uit laten praten en vragen stellen
2. Vraag de stillere deelnemers in de groep bewust naar hun mening
3. Zorg bij conflicten en meningsverschillen voor respect

In dit soort punten ligt je kracht als leider van een potentieel high performance team.

Als je er als leider voor wilt kunnen zorgen dat iedere medewerker zich verbindt aan de visie en als je gebruik wilt maken van de pluriformiteit in het team, wil je de eigen kracht en drijfveren van ieder individu goed kennen. Het is immers diens eigenheid en de mate van zelfkennis, zelfrespect en zelfacceptatie die bij een individu leidt tot zelfvertrouwen. Dat is de basis voor de bijdrage die iemand aan een team kan hebben.

Meredith Belbin heeft onderzoek gedaan naar de effectiviteit van managementteams. Belbin definieert een teamrol als de kenmerkende manier waarop iemand zich gedraagt, zijn bijdrage levert en met anderen omgaat. Elk team heeft behoefte aan een goed evenwicht tussen de teamrollen. Ken je de natuurlijk teamrol van je medewerkers, dan ken je dus ook de kracht en de zwaktes in je team.

Het **enneagram** is een model waarbij iemands karakter of grondhouding wordt getypeerd.

Het model is oorspronkelijk bedacht door de Armeense filosoof en mysticus George Gurdjieff. Door de praktische toepasbaarheid van het model en de herkenbaarheid van de typologieën is het enneagram de afgelopen decennia een veelvuldig gebruikte methodiek geworden bij het analyseren van teamrollen.

Tip

Neem als leider kennis van de theoretische modellen die er zijn om de rol en houding van ieder individu in je team goed op waarde te kunnen schatten. Modellen die hiervoor hun waarde in de praktijk bewezen hebben zijn bijvoorbeeld het enneagram en de teamrollen van Belbin. Als je vanuit zo'n model de grondhouding van een medewerker kent, kun je in het team gebruik maken van diens kracht en valkuilen vermijden. Sterker nog, je kunt je Teamresultaten Plan samen invullen!

De basis voor een succesvol team

Het laat zich eenvoudig samenvatten: begin met een gedeelde visie. Ieder individu en het team als geheel moeten zich verbinden met de visie. Koester vervolgens in het bereiken van die visie de diversiteit. Krijg daarbij de individuele stijl en kracht van de teamleden in beeld. Het klinkt eenvoudig, maar om dit succesvol en duurzaam te bereiken heb je wel een specifieke vorm van leiderschap nodig. Als leidinggevende stel

je je dienstbaar op aan het groepsproces: je wordt meer facilitair en minder hiërarchisch. Ook als leider staat je individualiteit ten dienste van de samenwerking. Vanuit die rol kun je een podium creëren voor open communicatie: een cultuur waar het normaal is om te luisteren naar elkaar en van elkaar leren. Dan is er ruimte voor groei. Het vraagt om discipline als leider: open communicatie is geen leus of activiteit, maar een houding en overtuiging die je integreert in je dagelijkse werk. Als je dat als leider lukt, ontstaat de felbegeerde kruisbestuiving. En dat is de basis voor een duurzaam high performance team.



Colofon – maart 2012

Deze uitgave is onderdeel van een reeks artikelen waarin actuele dilemma's worden behandeld voor het middle management in Customer Care. Reacties op de behandelde dilemma's zijn uiteraard welkom. Als een vergelijkbare problematiek binnen uw bedrijf speelt, kunt u Ken Pon altijd benaderen om met u een analyse te maken van de problematiek en maatwerkoplossingen te ontwikkelen.

Ken Pon werkt sinds 2001 als zelfstandige onder de naam KPInterimmanagement. KPI staat voor Key Performance Indicators: de meetwaarden waaraan resultaten gemeten worden. Resultaat is immers het bestaansrecht van elke organisatie. Visie, management en daadkracht zorgen voor het gewenste resultaat.

Overal waar in dit artikel *hij* staat, kan uiteraard ook *zij* gelezen worden.

Op de website www.kpinterim.nl vindt u een overzicht van de interim-trajecten en opleidingen die Ken Pon de afgelopen jaren verzorgd heeft.

Contactgegevens

KPInterimmanagement
tel: 030 - 69 31 875
m: 06 - 21 57 24 04
e: info@kpinterim.nl

Redactie en vormgeving:
Frank Norbert Rieter