



ONTWIKKELING VAN LEIDERSCHAP, SAMENWERKING EN VERTROUWEN IN TEAMS

De ontwikkeling en aansturing van teams is niet altijd eenvoudig, maar met de juiste aanpak kan het jou, het team en jouw organisatie veel opleveren.

INLEIDING

Deze tijd dwingt teams om na te denken over hun ontwikkeling. Welk leiderschap hebben we nodig, hoe werken we met elkaar samen en hoe ontwikkelen we vertrouwen?

Onderling vertrouwen, persoonlijk leiderschap en aandacht voor teamontwikkeling zorgt voor productieve en blijde teams waarin harder, plezieriger en efficiënter wordt (samen)gewerkt.

Het verschil in prestaties tussen teams die wel en niet in de juiste flow zitten is enorm.

In deze whitepaper gaan wij in op verschillende soorten teams en de daarbij behorende kenmerken.

Vervolgens bespreken wij de aandachtspunten voor de persoonlijke- en teamontwikkeling bij de vier typen teams, wordt er ingegaan op de invulling van de aansturing van de verschillende typen teams en hoe onderling vertrouwen tot uiting komt.

Tot slot belichten wij vier aandachtspunten die helpen bij het kiezen van de juiste aanpak.



VERSCHILLENDE SOORTEN TEAMS

Op welke wijze stuur je een team het beste aan? Op deze vraag kan je pas een goed antwoord geven als je onderscheid maakt tussen verschillende soorten teams.

Hierbij gaan wij uit van de volgende definitie van het begrip team: een groep mensen die samen werkt en in een zekere mate van elkaar afhankelijk is voor het bereiken van succes. We onderscheiden vier verschillende soorten teams op basis van twee factoren. Deze factoren hebben betrekking op wat een team doet. Dit leidt tot een onderverdeling in vier verschillende type teams. Je kunt bepalen tot welk type een team behoort door het stellen van de volgende twee vragen:

Hoe complex en veranderlijk is de omgeving van het team en daarmee het werk waarmee zij zich bezig houden?

Hoe complexer en instabieler de omgeving van een team is, hoe meer informatie er binnen het team verwerkt moet worden. En hoe meer informatie er verwerkt moet worden, hoe minder zin het heeft om dat via één centrale positie te doen.

Het delen van de informatie kan dan beter onderling gebeuren. Meer complexiteit en veranderlijkheid betekent vaak dat er veel verschillende soorten functies zijn en men cross-functioneel aan het werk is.

In welke mate is het behalen van individuele doelen relevant binnen het team?

Ligt de focus van het team op het behalen van gezamenlijke doelen of spelen individuele successen een belangrijke en grote rol binnen het team?

Een goed voorbeeld hiervan is een schaatsploeg versus een voetbalteam. Op basis van deze twee factoren wordt er onderscheid gemaakt tussen vier verschillende typen team :

> Individuele prestaties team

Lage mate van complexiteit en veranderlijkheid; individuele doelen belangrijk.

> Productieteam

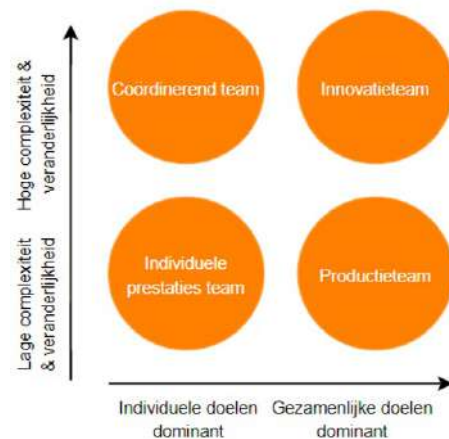
Lage mate van complexiteit en veranderlijkheid; gezamenlijke doelen belangrijk.

> Coördinerend team

Hoge mate van complexiteit en veranderlijkheid; individuele doelen belangrijk.

> Innovatieteam

Hoge mate van complexiteit en veranderlijkheid; gezamenlijke doelen belangrijk.



Natuurlijk zijn deze vier typen teams archetypen, is de werkelijkheid complexer en zijn teams vaak meer hybride. Toch biedt het onderscheid tussen de verschillende soorten teams meer inzicht in de uitdagingen en succesfactoren met betrekking tot het aansturen van en het ontwikkelen van teams. Hier wordt later in deze whitepaper verder op in gegaan.

ÉÉN OF MEERDERE LEIDERS

Sociale veiligheid en inclusie is belangrijk voor ieder team. Een team moet een plek zijn waar iedereen mag zijn wie hij is, waar succes je wordt gegund en er aandacht is voor eventuele zorgen en onzekerheden.

Zodra er subgroep vorming is, of mensen zich buitengesloten voelen, is dat vergif voor elk team. Maar hoe zorg je er voor dat een team en de individuen die daar onderdeel van zijn op de juiste wijze aangestuurd worden en er voldoende aandacht is voor ontwikkeling en groei?

Het aansturen van een team vraagt om voortdurende reflectie. De beste leiders zijn zich bewust van wat ze aan het doen zijn, maken weloverwogen keuzes met betrekking tot hun leiderschap en beseffen zich ook dat ze op een gegeven moment iets moeten veranderen. Leiders groeien of veranderen mee met het team.

Hierdoor verschuift de aandacht voor bepaalde aspecten. Er zijn heel veel verschillende soorten teams, het ene team is het andere niet en teams hebben uiteenlopende uitdagingen. Ook zijn er teams waar geen leider of coördinator is aangewezen, maar die zelf organiserend of zelfsturend samenwerken.

Toch bestaat er in ieder type team de behoefte aan een zekere mate van coaching, coördinatie en vertegenwoordiging. Of al die functies bij elkaar komen in één rol of dat het team de aspecten van leiderschap bij verschillende mensen neerlegt, er is binnen een team toch aansturing nodig. Leiderschap is veel meer dan een positie of titel, het is een keuze. Het gaat om het gedrag dat je laat zien, dat kan door één persoon of door meerdere personen ingevuld worden.



KENMERKEN VAN TEAMS

De vier typen teams hebben allemaal hun eigen kenmerken. Wanneer leiders zich daar bewust van zijn, dan kan het leiderschap ingevuld worden op een manier die aansluit bij wat het team nodig heeft.

> Individuele prestaties team

Het gaat hier om de meest losse vorm van een team. De verschillende teamleden behalen individueel hun doelen, maar delen bepaalde middelen of bronnen die ze bij hun werk nodig hebben. Een sales team kan bijvoorbeeld zo'n type team zijn, zeker als de verschillende teamleden een individuele target hebben.

De teamleden hebben echter wel een bepaalde afhankelijkheid van elkaar bij het delen van informatie, middelen of andere bronnen. Ze zijn voor die zaken dus van elkaar afhankelijk om hun individuele doelen te bereiken. Een dergelijk team kan niet zonder een coördinator of leidinggevende die de individuele leden aanstuurt en eventuele conflicten helpt oplossen. Dergelijke teams hebben structuur, regels en afspraken nodig.

Zo kunnen de schaarse middelen met een minimum aan wrijving door de teamleden gedeeld worden.

Meer weten over teambuilding?

[Klik hier](#)

> Productieteam

Hier is één groot verschil met het voorgaande type team, namelijk dat de teamleden een gezamenlijk doel hebben. Er kunnen verschillende specialisten in een dergelijk team zitten die allemaal iets eigens bijdragen aan het einddoel. Dat doel wordt alleen behaald als alle specialismen met elkaar samenwerken. Een dergelijk team vereist over het algemeen wel leiding, maar minder dan een individuele prestaties team. Aandacht in dit type team gaat uit naar het formuleren van het gemeenschappelijke doel, afspreken van werkwijzen en processen, optimaliseren van performance van het gehele team en het bewaken van de kwaliteit.



> Coördinerend team

Dit type team geeft leiding aan anderen, waarbij de verschillende leden ieder een eigen afdeling, team of stakeholder vertegenwoordigen. Een coördinerend team heeft zowel gemeenschappelijke als individuele doelen. Het verenigen daarvan en komen tot een gemeenschappelijk beleid is een kernfunctie van een dergelijk team.

De leden van een coördinerend team zijn bedreven in het oplossen van problemen en het aangaan van een constructief conflict. Het voeren van uitdagende gesprekken, feedback geven en ontvangen en continu leren van elkaar is hier belangrijk. Een leider van een coördinerend team is meer gericht op het proces dan op de inhoud, meer een voorzitter dan een leidinggevende.

> Innovatieteam

Het laatste type team kent een gezamenlijk vernieuwend doel, een hoog energieniveau en een hoge mate van toewijding van alle leden van het team. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een ambitieus project of een startup. Het team werkt als een netwerk, waarbij alle teamleden elkaar weten te vinden. Dergelijke teams zijn vaak tijdelijk, hebben een spannende visie en hoge ambities.

Het formuleren van en committeren aan de visie vereist aandacht in een dergelijk team. De hoge spanning, de identificatie van teamleden met het doel en het team en het daaruit voortvloeiende commitment kunnen ervoor zorgen dat de discussie bij conflicten hoog op kan lopen. Het team moet dat in goede banen leiden en constructief kunnen oplossen. Veel innovatieteams kennen een hoge mate van zelfsturing wat veel vraagt van de communicatieve en probleemoplossende vaardigheden van de teamleden.



ONTWIKKELING & AANSTURING VOOR ELK TYPE TEAM

De 4 verschillende type teams hebben verschillende aandachtspunten voor de ontwikkeling van de individuen en het team als een geheel. Naast de aandachtspunten voor de individuele en teamontwikkeling gaan we ook in op de invulling van het leiderschap en, omdat sociale veiligheid en inclusie een belangrijke basis is voor ieder team, wordt er uiteen gezet aan hoe onderling vertrouwen binnen de verschillende typen teams tot uiting komt.

> Individuele prestaties team

Dit is een team waar het draait om de individuele belangen en het delen van gezamenlijke middelen. Een voorbeeld hiervan is een schaatsploeg. Zakelijk gezien is een sales team of een callcenter team een goed voorbeeld.

Individuele ontwikkeling

In dit type team ligt de focus van de individuele ontwikkeling bij het ontwikkelen van de eigen functionele kennis en vaardigheden. Vaardigheden die helpen met het bereiken van individueel succes. Daarnaast is ook coaching en het kunnen overbrengen van kennis belangrijk.

Teamleden in dit type team helpen elkaar groeien en leren van elkaar. Samenwerken en communiceren zijn daarom ook vaardigheden die aandacht nodig hebben.

Teamontwikkeling

Voor het team is het belangrijk om antwoord te hebben op vragen als “Wie doet wat?”, “Wie mag wat?” en “Wie mag wanneer en hoe gebruik maken van de gemeenschappelijke middelen?”

Heldere afspraken, regels, normen en processen zorgen ervoor dat een team succesvol samen kan werken. Er wordt gestreefd naar processen die goed werken en het verschaffen van middelen van de beste kwaliteit. Voor het team is ook een soepel Learning Development proces gewenst, zodat iedereen beter wordt in het vak. Ervaringen van de één zijn relevant voor de ander en worden met elkaar gedeeld. Het is zoeken naar een magisch evenwicht tussen vruchtbare competitie (waardoor iedereen focust op prestaties) en goede samenwerking. Een vaak gemaakte fout is dat er niet herkend of uitgesproken wordt dat er zoveel expliciete individuele belangen zijn.

Leiderschap

Een leider van een dergelijk team is voor een groot deel (misschien wel voor 50%) een coach van individueel succes. Daarnaast is hij/zij een kartrekker van samenwerking indien nuttig en nodig en een soort van scheidsrechter. Aandacht wordt besteed aan een heldere afbakening van verantwoordelijkheden en taken. Teamleden kunnen in principe elkaars concurrent zijn, een leider zorgt er voor dat teamleden niet ten koste van elkaar successen behalen.

Onderling vertrouwen

Binnen een individuele prestaties team is het belangrijk voor het onderlinge vertrouwen dat iedereen zich aan de afspraken houdt en het spel eerlijk speelt. Teamleden vertrouwen er op dat een ander er niet met zijn/haar klant vandoor gaat. De werkomgeving biedt een context waarbinnen teamleden succesvol kunnen zijn.

> Productieteam

In dit type team gaat het om gezamenlijk succes. Dat is nadrukkelijk anders dan in het voorgaande type team omdat er in dit team eigenlijk niet individueel gescoord kan worden. Een voorbeeld van een productieteam is een team dat samen een auto bouwt. Het doel wordt gezamenlijk behaald. In tegenstelling tot een individuele prestaties team bestaat dit type team uit allemaal mensen met verschillende rollen. Ze vullen elkaar aan in het werk. Dit type team is vaak terug te vinden in een fabrieks- of productie-omgeving. Alles is zo georganiseerd dat er niet te veel onzekerheid en verandering is. De omgeving waarbinnen gewerkt wordt is daardoor relatief stabiel.

Individuele ontwikkeling

De leden van dit type team kunnen samenwerken, met directe collega's en met mensen met een complementaire rol. Zij lossen problemen op, zoeken afstemming en voeren verbeteringen door. Daarnaast geven en ontvangen zij feedback, maken knelpunten en verbeterkansen bespreekbaar en leren om hun eigen silo of taak te overstijgen en naar het hele proces te kijken (end-to-end bewustzijn).

Teamontwikkeling

Vooraf bij Toyota is er veel nagedacht over hoe je dit soort teams laat samenwerken. Lean Kaizen en KanBan zijn werkwijzen die rondom dit type teams opgezet zijn. Dat gaat om het visualiseren van processen zodat iedereen het kan zien en er over mee kan denken, het meetbaar maken van processen en het verbeteren daarvan. Gezamenlijke doelen waarbij iedereen begrijpt hoe hij/zij daaraan bij kan dragen zijn belangrijk. Waarbij er voldoende aandacht is voor het ontwikkelen en maximaliseren van synergie door het

kennen en benutten van de sterkten van alle teamleden en deze ook te koppelen aan rollen in het team.

Leiderschap

Een leider van een productieteam is vooral een coach van het team als geheel. Hij/zij voert de regie over het samenspel en draagt zorg voor het formuleren van een gezamenlijk doel. De teamleider heeft oog voor het gehele proces met voldoende aandacht voor de zwakste schakel. Door deze te versterken wordt het team als geheel versterkt. Hij/zij helpt bij het opruimen van knelpunten waardoor het geheel beter draait.



Onderling vertrouwen

Binnen een productieteam wordt vertrouwen gebouwd op de drive, competenties en performance van anderen. Als een ander zijn rol niet kan vervullen dan kan je al geheel niet verder. Beeldvorming en meningen over elkaar moeten niet in de weg zitten van het bouwen aan en behouden van onderling vertrouwen. Feedback wordt daarom met elkaar gedeeld. Samen staat het team sterk!

> Coördinerend team

Een coördinerend team brengt meer complexiteit en mogelijk ook meer verandering met zich mee. Het is een cross functioneel team (andere achtergrond, andere afdeling, andere belangen) waardoor er sprake is van een spanningsveld tussen individuele en collectieve belangen. Hierbij is niet gezegd dat de collectieve belangen voor gaan, individuele belangen zijn ook belangrijk en afwegingen worden weloverwogen gemaakt. Een coördinerend team is bijvoorbeeld een managementteam of een leiderschapsteam. Het is een groep die anderen aanstuurt en er voor zorgt dat de verschillende belangen, inzichten en standpunten bij elkaar komen en uiteindelijk tot één geheel gesmeed worden in een richting waar iedereen mee verder kan. De functie van dit team is het verenigen van belangen en gezamenlijk bereiken van overeenstemming.

Individuele ontwikkeling

Teamleden leren hun eigen inzichten en belangen verwoorden op een wijze dat anderen, met een andere achtergrond, daar wat mee kunnen. Heel goed kunnen communiceren is erg belangrijk. Daarnaast moet er aandacht zijn voor het leren onderhandelen, conflicten oplossen en het aangaan van uitdagende gesprekken.

Teamleden leren daarnaast dat het belang van het geheel soms voor het eigen belang gaat, en dat het belangrijk is om eenduidig als team te communiceren nadat er beslissingen genomen zijn.

Teamontwikkeling

Binnen het team is openheid en transparantie belangrijk. Praten over is praten met. Het team is een veilige omgeving waarin je met elkaar onenigheid kan hebben. Ook vergaderdiscipline is voor dit type team belangrijk.

Leiderschap

Hier ligt de nadruk op het begeleiden van het proces. De teamleider is een facilitator voor het bij elkaar brengen van de verschillende belangen, voor besluitvorming, overleg, afstemming en onderhandelen. Hij of zij zorgt dat de verschillende standpunten tot één geheel komen.

Onderling vertrouwen

Wat in het team besproken wordt dient door alle leden vertrouwelijk te worden behandeld.

Binnen het team is er vertrouwen dat teamleden transparant zijn, dat er openheid is, zaken uitgepraat worden en conflicten constructief worden aangepakt. Iedereen kan vrijuit spreken, afspraken worden nagekomen en naar buiten toe wordt er met één stem gesproken en steunen de teamleden elkaar.



> Innovatieteam

Een innovatieteam werkt in een complexe omgeving. Dit alleen al omdat je gaat innoveren en iets gaat maken wat er nog niet is. Hiervoor zijn meestal meerdere perspectieven en specialismen nodig. Dit team is daarom ook cross functioneel. In dit type team bouw je met zijn allen iets. Een startup van een nieuw product of nieuw idee is daar een voorbeeld van. Teamleden behalen resultaten niet alleen maar zijn bij uitstek samen bezig voor hetzelfde doel. Het doel is zo spannend en magnetisch, dat het er voor zorgt dat iedereen in het team er ook veel energie van krijgt. Teamleden identificeren zich met het team en het succes van het team. Er is verbinding en er heerst opwinding doordat er samen ergens naartoe gewerkt wordt. De mate van energie die in zo'n proces gaat zitten, en bovendien het feit dat per definitie innovatie iets is dat niet continu is, maakt dat dit tijdelijke teams zijn die een tijd lang alles geven waarna het team stopt of anders wordt ingericht.

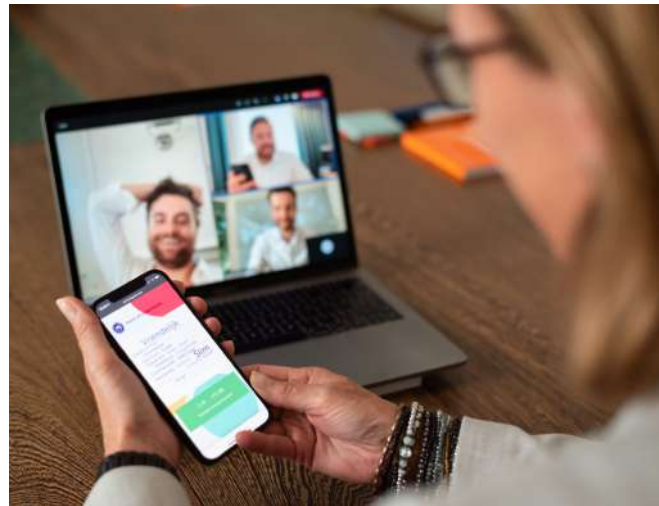
Individuele ontwikkeling

Teamleden zijn creatief aan de ene en nieuwsgierig aan de andere kant. Een derde element is dat de teamleden vaak wensen dat een dag twee keer zoveel uur heeft om alles wat ze willen doen op te kunnen pakken. Zelfsturing is belangrijk goede prioriteiten stellen en zoveel mogelijk productiviteit halen uit de beschikbare uren.

Teamontwikkeling

Teamontwikkeling draait in dit team voornamelijk om de kwaliteit en de aantrekkelijkheid van de visie. Als die visie maar sterk genoeg is, worden mensen enthousiast en trekt het nieuwe teamleden aan. Het werken in een innovatieteam is spannend en uitdagend. Doordat het spannend is en er veel energie in gaat zitten kan het tot grote hoogten gaan, maar kunnen er ook hele heftige conflicten ontstaan.

Het is belangrijk dat teamleden met elkaar in gesprek blijven en dat de energie wordt gekanaliseerd naar constructieve zaken. Omdat het zo chaotisch, radicaal, veranderend en vloeibaar is, is het heel lastig om de verschillende teamleden met elkaar in contact te houden. Om de radicale vloeibaarheid en beweging te kanaliseren heb je ook radicale structuur nodig. Geen strakke processen of controle, maar er wel voor zorgen dat er regelmatig afstemming is.



Leiderschapsontwikkeling

De leider is een drager en uitdrager van de visie. Tegelijkertijd is het heel belangrijk dat hij/zij zorgt voor regelmatige communicatie, gedisciplineerd werken en voor ritme, focus en het stellen van prioriteiten.

Onderling vertrouwen

Vertrouwen is ontzettend belangrijk in dit type team. Vooral het vertrouwen in de WHY; de visie en het doel van het team. Een ander belangrijk element is het vertrouwen in de intenties. Dat er voor niemand een dubbele agenda is en geen ander doel naast het gemeenschappelijke doel. Omdat teamleden zoveel van zichzelf aan het team geven koppelen ze er hun identiteit aan, het team is deel van hun zijn. Dat betekent dat bij verholde doelen de teamleden snel af zullen haken.

AANDACHTSPUNTEN VOOR HET KIEZEN VAN DE JUISTE AANPAK

De ontwikkeling en aansturing van teams is niet altijd eenvoudig, maar wanneer je de juiste aanpak kiest kan het jou, het team en jouw organisatie veel opleveren.

Tot slot geven wij je graag nog vier punten om in gedachten te houden wanneer je nadenkt over de aansturing en ontwikkeling van jouw team(s).

1. Wat een medicijn is voor het ene team, kan vergif zijn voor het andere team. Bekijk op basis van de aard van het werk met wat voor soort team je aan de slag gaat. Wees je er bewust van dat je een team aanstuurt en ontwikkelt op basis van de aard van het team.
2. De ontwikkeling van teams is nooit afgerond. Pak de tijd voor een goede dialoog en analyse en bepaal op basis daarvan waar het team behoefte aan heeft.
3. Als er binnen een team echt iets niet loopt dan is het belangrijk om daarmee aan de slag te gaan. Wanneer je dit niet doet kost het niet alleen de energie en motivatie van de teamleden, maar gaat het ook ten koste van de productiviteit van het team en de opbrengst voor de organisatie als geheel.
4. Teamontwikkeling is altijd maatwerk en nooit standaard. Modellen en theorieën kunnen ondersteunend zijn maar zijn nooit leidend in het bepalen van de juiste, passende aanpak. Wees voorzichtig met het toepassen van de nieuwste trends.



OVER INCONTEXT CONSULTANCY GROUP

InContext is een bijzonder adviesbureau dat organisaties helpt om de menselijke factor optimaal in te zetten en het menselijke in de organisatie te koesteren.

Inspiratie, creativiteit en partnership gaan bij ons hand in hand met analyse, daadkracht en resultaat. Met ambitie en lef maken wij écht een verschil en bieden we vernieuwende, duurzame oplossingen aan onze opdrachtgevers.

Opdrachtgevers beschrijven onze aanpak als zorgvuldig, verrassend, onorthodox, gepassioneerd en altijd gericht op het bereiken van meetbaar resultaat.

Wezenlijke veranderingen bij organisaties en in het gedrag van mensen komen samen bij InContext. Ons motto is niet voor niets 'The people side of business – The business side of people'.

Met deze unieke combinatie van kennis en competenties, van hard en zacht, plaatsen wij elke interventie in de context van iedere organisatie en daarmee rechtstreeks in het hart van het vraagstuk. Met verbinding, impact en resultaat.

Wil jij meer weten over de mogelijkheden van team-, cultuur-, organisatie- of leiderschapsontwikkeling of over een van onze serious games? Of kunnen wij een keer vrijblijvend met je meedenken over jouw situatie of uitdagingen? Wij helpen je graag!

Neem contact op

InContext | Emmalaan 13 | 3743 DJ Baarn | + 31 35 628 6848
info@incontext.nl