

## Teambuilding

Het centrale thema in dit artikel is samenwerking. Of beter: samen werken en leven. Dat kan zijn op het werk in een team, in de vrije tijd met vrienden, of thuis in de relatie met uw partner en gezin of huisgenoten. Samen werken en leven betekent omgaan met elkaars eigenheid. Oog hebben voor de verschillen. Dat is meestal niet zo moeilijk: we hebben snel gezien dat die ander anders is dan wij. Maar hoe gaan we daar mee om?

Willen we effectief samen werken en bouwen aan vruchtbare relaties? Dan moeten we anderen leren begrijpen en waarderen. Maar daarvoor is het eerst nodig ook zicht te hebben op mijn eigen sterkten en valkuilen. In dit artikel staan we stil bij effectieve teams.

Wij wensen u veel plezier met lezen!

xpand Thema

## Een sterk team: voorwaarde voor succes

In de jaren negentig onderzocht het gerenommeerde Human Resource Bureau 'Kienbaum en Partners' succesvolle teams. Over een tijdsbestek van tien jaar werden in Duitsland 10.000 nieuwe producten ontwikkeld en op de markt gebracht. Ongeveer 8.000 van deze producten verdwenen na korte tijd. De andere 2.000 ontwikkelden zich tot succesvolle producten. Het onderzoeksteam was met name geïnteresseerd in de ontwikkel-, productie- en verkoopteams achter deze succesvolle producten. Zij ontdekten dat 1.600 van deze producten door slechts 4% van de bedrijven op de markt gebracht waren, en de overige 400 producten door de andere 96% van de bedrijven. Dat gaf aanleiding om deze 4% uiterst creatieve, ondernemende en effectieve teams op te gaan zoeken om te ontdekken wat de componenten zijn die tot zulk bijzonder succes leiden. Zij vonden drie duidelijk herkenbare sleutels voor 'creatieve succesvolle teams':

### 1. Eenheid in verscheidenheid

De teamleden hebben heel verschillende talenten en persoonlijkheden, en hebben een goed inzicht in zowel de eigen sterkten als in die van de anderen. Ze maken

gebruik van elkaars sterkten om hun eigen zwakten te compenseren.

### 2. Conflicten worden snel, open en fair opgelost

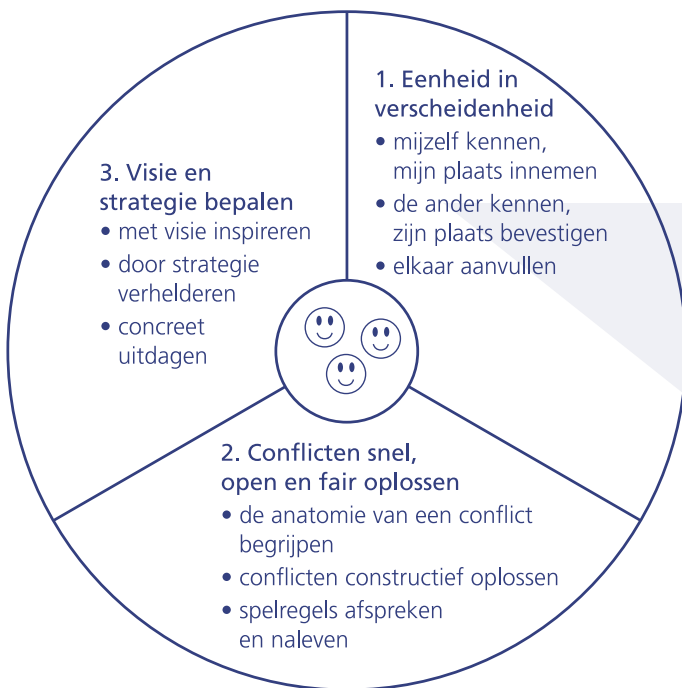
Er wordt in een cultuur geleefd waar intriges niet bekend zijn. Er wordt open en duidelijk met elkaar gecommuniceerd.

### 3. Een inspirerende visie en een heldere strategie

Het team heeft een duidelijk beeld van de markt en in op welk gedeelte zij hun dienstverlening willen richten. De teamleden zijn zich er sterk van bewust wat hun unieke sterkten zijn en durven deze moedig in te zetten om hun plek in de markt in te nemen.

Interessant aan deze studie is, dat ze niet uitgaat van één of andere mooie theorie die iemand in een ivoren torentje heeft zitten bedenken, maar dat deze drie sleutels aan het licht kwamen door een zeer breed empirisch onderzoek. Het is zinvol om te achterhalen welke principes achter deze drie sleutels verborgen zijn, en bijvoorbeeld de vraag te stellen of deze ook aansluiten op uw eigen waarden en normen.

Als team van trainers en consultants begeleidt xband sinds 1987 de meest uiteenlopende organisaties in verschillende landen van Europa: van stadsbestuur tot middenkaderbedrijf, van ziekenhuis tot concern, van universiteit tot scholengemeenschap en van kerk tot welzijnsorganisatie. Vaak krijgen we de vraag: 'kunnen jullie ons ondersteunen in het verbeteren van de samenwerking in ons team?' Het gaat dan om directieteams, managementteams maar ook teams op de werkvloer. Onze ervaring is dat de drie sleutels van 'creatieve succesvolle teams' uitermate geschikt zijn om daarmee een team te trainen zodat zij effectiever en met meer plezier samen kunnen werken. Wij gebruiken daarbij het volgende schema, dat we hierna verder zullen toelichten:



## 1. Eenheid in verscheidenheid

### 1.1 Mijzelf kennen, mijn plaats innemen

Dr. Alfred Adler en Dr. Viktor Frankl ontdekten in de jaren 30 van de vorige eeuw dat ieder mens drie behoeften heeft om zich gezond te kunnen ontwikkelen:

1. Zijn eigen talenten ontdekken, trainen, inzetten in een groep en daar dan ook van genieten.
2. Zijn unieke plaats ontdekken, innemen, van daaruit een unieke bijdrage leveren in de groep en zich hier thuis voelen.
3. Zijn persoonlijke zingeving in het dagelijkse leven herkennen en daaraan invulling geven.

Een gezond team begint dus bij zichzelf. Ontdek wat uw talenten en uw persoon-

lijkeheden zijn. Wat is uw ideale plek in het team, waar kunt u optimaal werken? En wat zijn voor u de belangrijkste waarden, die u wilt nastreven. Het persolog® DISC Persoonlijkheidsprofiel is hierbij een uitermate praktisch instrument, zowel voor partners als voor teams.

### 1.2 De ander kennen, zijn plaats bevestigen

Hetzelfde wat voor mij geldt, geldt ook voor de anderen in het team. Door de talenten van uw teamgenoten te ontdekken kunt u deze bevestigen en waarderen. Het is belangrijk dat u dat ook regelmatig doet. Moedig de ander aan zijn eigen plek in te nemen, ondersteun hem daarbij en zorg voor helderheid in de verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

### 1.3 Elkaar aanvullen

In Prediker 4: 7-12 staat een geweldig verhaal over de zinloosheid van het 'alles alleen willen doen'. Als iemand alleen gaat en struikelt, wie helpt hem dan weer op de been? Hoe kan iemand alleen warm worden? Waar twee goed samenwerken is de productiviteit veel groter. En wie kan een drievoudige snoer (een team, waar iedereen zijn plaats kent en inneemt) breken? Het is bekend dat één paard vanuit stilstand een kar van 1.000 kg kan trekken. Twee paarden, die als team goed samenwerken, trekken 10.000 kg.

In de Psalmen staat 'één man slaat 1.000 neer, twee slaan er 10.000 neer'. Hier wordt steeds gesproken van teams die elkaar ideaal aanvullen en daar doelbewust gebruik van maken. Elkaar aanvullen is een voortdurend leerproces, waar alle deelnemers bewust aan moeten blijven werken.

## 2. Conflicten snel, open en fair oplossen



### 2.1 De anatomie van een conflict

Voorgaand overzicht laat zien dat:

1. Spanning normaal en zelfs gezond is.
2. Spanning zonder veel moeite kan leiden tot een destructieve weg. U glijdt dan als van een glijbaan, gemakkelijk in een negatieve spiraal naar beneden.
3. Spanning ook kan leiden tot een enorme rijkdom. Dat vraagt wel een gezamenlijk open en consequent werken aan de relatie. Samen groeit u stap voor stap naar een volgend niveau van vertrouwen en aanvulling. Dit gaat niet automatisch en lijkt dus meer op bergbeklimmen.

### 2.2 Constructief conflicten oplossen

Als er een negatieve spanning tussen twee mensen wordt opgebouwd, ontstaat er steeds meer irritatie en boosheid.

Hoe gaat u daar goed mee om?

1. Accepteer uw emoties  
Boos worden is een belangrijke emotie, want ze toont aan dat er ergens sprake is van ongerechtigheid. Misschien zit die wel bij uzelf, of bij anderen. Misschien ook bij allebei of in het systeem zelf. Onderdrukte ergernis vreet ons van binnen op.
2. Reageer niet meteen  
Neem eerst even afstand en schrijf op wat u nu precies irriteert. Onderzoek wat daarvan de oorzaken zijn.
3. Spreek de persoon aan  
Leg de situatie uit zoals u die ziet vanuit uw standpunt en vraag vervolgens om opheldering vanuit het zicht van de ander. Zoek met elkaar naar helderheid en heb de moed om vergeving te vragen en te geven. Normaal gesproken vinden twee personen samen een oplossing en kunnen gezamenlijk afspreken, hoe ze deze situaties kunnen voorkomen. Maar hoe verder u op de 'negatieve glijbaan' doorglijdt richting 'verachting', des te noodzakelijker wordt het een derde persoon als bemiddelaar in de arm te nemen en het gesprek te laten begeleiden.

### 2.3 Spelregels afspreken en naleven

Aangezien ieder conflict een oorzaak heeft, is het belangrijk om samen uit te vinden hoe in het vervolg misverstanden en irritaties kunnen worden voorkomen. Spreek samen af welke positieve houding u wilt aanleren (bijvoorbeeld: eerst actief luisteren en de ander laten uitspreken) en welke structuur u nodig hebt om misverstanden te voorkomen (bijvoorbeeld: we bellen elkaar één keer per week, om actuele thema's door te praten).

## 3. Een inspirerende visie en een heldere strategie

### 3.1 Met visie inspireren

Ieder team heeft een richtinggevende visie en opdracht nodig. Welke doelgroepen bieden wij welke meerwaarde? Hoe brengen wij een bijdrage aan het succes van onze klanten? Deze klanten kunnen zowel collega's of



afdelingen zijn, die wij dienen binnen onze organisatie, maar ook de klanten/cliënten die wij als gehele organisatie van dienst zijn.

Waar willen we de komende vijf jaar naar toe groeien? Hoe duidelijker en motiverender deze visie is, des te gemakkelijker wij ons als team gezamenlijk kunnen focussen op onze core business.

### 3.2 Door strategie verhelderen

Deze inspirerende visie moet nog wel vertaald worden naar een driejaren plan, waarin voor ieder jaar de prioriteiten duidelijk gesteld worden en een pakket van maximaal zeven strategische doelstellingen gedefinieerd worden. Ieder strategisch doel wordt dan vertaald naar een concreet actieplan, waarbij voor ieder actiepunt duidelijk is:

- wie ervoor verantwoordelijk is
- wanneer het gerealiseerd moet zijn
- welke kosten het met zich meebrengt

### 3.3 Concreet uitdagen

Zoals we bij Adler en Frankl zagen is het voor ieder teamlid belangrijk:

1. zijn talenten in te kunnen zetten - concreet te kunnen werken aan het realiseren van strategische doelstellingen.
2. zijn plaats in te nemen - verantwoordelijkheid op zich te nemen voor helder gedefinieerde projecten en daarvoor dan ook de nodige bevoegdheden te krijgen.
3. zinvol te investeren - door een heldere strategie, om een inspirerende visie te verwezenlijken.

### Een sterk team ontstaat niet automatisch

Een team dat automatisch ontstaat zou natuurlijk ideaal zijn. Dan hoeft u alleen maar te hopen dat u de juiste mensen bij elkaar zet, die samen vanzelf geweldige dingen gaan doen. Maar we weten uiteraard dat dit niet

zo werkt. De realiteit is echter wel, dat u en uw team de kans hebben om een gezond en succesvol team te worden. Daarvoor moet u alleen wel tijd, energie en betrokkenheid investeren. Dat geldt voor alle soorten van teams: zowel op de werkvloer, als in een vereniging, als bij u thuis.

Wij wensen u veel succes en plezier in deze uitdagende taak: een team opbouwen waarin uzelf en uw medewerkers tot ontwikkeling komen en waardoor uw klanten/ cliënten optimaal bediend worden.

Heeft u interesse in een training voor uw eigen team? Neem dan gerust contact met ons op. Onze trainers kunnen in een persoonlijk gesprek een passend programma voorstellen voor uw situatie.

*Paul Ch. Donders*

#### Literatuurlijst

- 'De authentieke leider'- Paul Ch. Donders
- 'De inspirerende leider'- Paul Ch. Donders
- 'Managen van transities' - William Bridges
- 'Het abc van de persoonlijkheid' - Friedbert Gay

Tweede deel in reeks Gezond Leiderschap

## De inspirerende leider

In 2007 verscheen bij uitgeverij Gideon het tweede boek in de reeks Gezond Leiderschap. Paul Donders daagt u in dit boek uit om als leider gezonde teams op te bouwen vanuit een dienstbare houding.

In elk hoofdstuk behandelt Donders daarom een karaktereigenschap die u nodig hebt om te groeien in dienstbaar leiderschap:

- Zichzelf kennen en aanvaarden
- Niet door angst gedreven worden
- Beleerbaar zijn
- Conflict- en vergevingsvaardig zijn
- Respect en moderne omgangsvormen hanteren

Zoals u van ons gewend bent, is ook dit boek weer voorzien van de nodige workshops om zelf actief met de thema's aan de slag te kunnen gaan.

De verkoopprijs is €18,- en u kunt het boek via de website bestellen.



xpand your horizon.

Informatie

meer info over seminars en uitgaven kijk op: [www.xpand.eu](http://www.xpand.eu)

Training. Motivation. Vision.

**xpand**

**xpand Nederland**

Dorpsweg 68-2, 4223 ND Hoornaar  
tel 0183-589192

[www.xpand.eu](http://www.xpand.eu), [info-nl@xpand.eu](mailto:info-nl@xpand.eu)

[www.xpand.eu](http://www.xpand.eu)