

# Team werk wijzer!



**KADE**

## Haal jij het beste uit je team?

Er wordt steeds meer in teams gewerkt vanuit de verwachting dat je samen meer en beter presteert dan alleen. Helaas blijkt uit onderzoeken dat dit teams vaak niet lukt. Deze team-werk-wijzer geeft handreikingen om dat wel te bereiken. De team-werk-wijzer is een praktische vertaling van het promotieonderzoek van Karin Derksen (2016).

Het succes van teams is afhankelijk van veel factoren. De meest doorslaggevende factor blijkt echter de samenwerking te zijn. Teams presteren het best als zij optimaal samenwerken en alle kwaliteiten in het team goed ontwikkelen en benutten. Dat vereist begrip voor elkaar. Verschillen zien, waarderen en inzetten. Maar ook elkaar helpen, vertrouwen en feedback geven en vragen. Dat is niet gemakkelijk, je hebt ruimte nodig om je vrij te voelen om je kennis, ervaringen en ideeën met elkaar te delen. De waaier geeft je praktische tips om die ruimte te maken.

## Wat is een team?

Als we spreken over een team dan lopen de beelden nogal uiteen. De één denkt bijvoorbeeld aan een groep van 40 personen die onder leiding van een leidinggevende samenwerken en een ander denkt aan een zelfsturend groepje van 6 personen.

### **Wat verstaan wij onder een team in deze team-werk-wijzer?**

Een team is een groep van 3 tot maximaal 15 personen die samenwerken aan een opdracht. Ze hebben een gemeenschappelijk doel en hebben elkaar nodig om dat doel te bereiken. De teamleden vervullen verschillende rollen en taken.

Een team kan bijvoorbeeld een bestaand team in een organisatie zijn, een zelfsturend team, een task-force, een projectteam, een gelegenheidsteam, een virtueel team, etc.



## Teamontwikkelruimte: hoe maak je dat?

Teamontwikkelruimte is een sociale ruimte. In de optimale teamontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij om zich zelf te zijn. Ze vertrouwen elkaar en durven afwijkende ideeën en meningen in te brengen. Ze bespreken die verschillende, soms conflicterende, ideeën openlijk en komen tijdig en binnen het budget tot het beste resultaat.

Hoe meer teamontwikkelruimte teams maken, hoe groter hun kans op succes. Teams maken altijd teamontwikkelruimte in hun samenwerking. Dat doen ze door vier activiteiten te ondernemen: toekomst creëren, reflecteren, organiseren en dialoog voeren. Kijk hoe je deze activiteiten onderneemt op de activiteitenkaarten en bij de tips verderop in de team-werk-wijzer.



## Wat maakt het moeilijk?

Hoe eenvoudig het maken van team-ontwikkelruimte ook lijkt, de meeste teams vinden het toch moeilijk. Dat komt, omdat er van nature een spanning zit in die vier activiteiten (zie tabel).

Het is een grote valkuil voor teams om zich alleen te richten op toekomst creëren en organiseren. Ze moeten immers snel resultaten boeken. Deze teams blijken echter niet succesvol. Succesvolle teams wisselen de vier activiteiten af en bespreken steeds met elkaar wat ze moeten doen; of ze moeten versnellen of vertragen, of ze nog wat breder moeten kijken of juist moeten focussen. Ze kiezen samen wat ze gaan doen en brengen de vier activiteiten met elkaar in balans.

<b>Toekomst creëren en organiseren</b> (oriëntatie op performance)		<b>Dialogo voeren en reflecteren</b> (oriëntatie op betekenisgeving)
Versnellen	<—>	Vertragen
Resultaatgericht	<—>	Richting uitstellen
Focussen	<—>	Verbreden
Antwoorden	<—>	Vragen
Oplossen	<—>	Onderzoeken
Vooruit	<—>	Stilstaan (of terugkijken)
Actiegericht	<—>	Denkgericht

## Helpt leiderschap?

Leiders staan heel vaak het maken van de ideale teamontwikkelruimte in de weg!

Teams zijn van nature geneigd om met één leider te werken, ook als zij formeel geen leidinggevende hebben. Vaak blijkt die 'leider' niet de meest geschikte persoon om het beste resultaat uit het team te halen. Er zijn twee manieren die je als team helpen om meer teamontwikkelruimte te maken en daarmee de kans op succes te vergroten:

- Kies een leider die vooral veel dialoog voert en reflecteert.  
Deze leiders zijn schaars, want ze worden meestal niet gelijk als leider gezien. Bespreek in je team wie er goed zijn in deze twee activiteiten en beleg bij één van hen de leidersrol.
- Deel het leiderschap in het team.  
Laat elk teamlid een deel van de leidersrol vervullen. Dat kun je doen door de activiteitenkaarten (zie verderop in deze waaier) te verdelen in het team. Elk teamlid krijgt daarmee een verantwoordelijkheid in het samenwerkingsproces.

Succesvolle teams evalueren regelmatig het leiderschap in hun team en durven daarin bij te sturen.



## Toekomst creëren Activiteitenkaart

### **Kern**

Resultaat, visie, stip op de horizon, kernvragen, waardecreatie.

### **Doen**

- Schrijf het resultaat op voor lange (toekomst) en korte termijn (de bijeenkomst).
- Schrijf op voor wie je aan het werk bent en waarom.

### **Vragen**

- Wat is onze droom?
- Wat inspireert ons?
- Wat willen we bereiken?
- Voor wie doen we het?
- Waarom doen we het?
- Jullie komen in het NOS journaal, waarover berichten ze?

### Schrijf een 'mission-statement'

Het is niet vanzelfsprekend dat elk teamlid hetzelfde doel voor ogen heeft. Toch is een gedeeld doel een belangrijke succesfactor. We geven een aanpak hoe je tot een gedeeld doel kunt komen.

#### Aanpak

- Maak een flip-over met:
  - de belangrijkste doelgroep(en);
  - de belangrijkste producten of diensten;
  - het belangrijkste werkterrein (geografisch, thematisch etc);
  - de belangrijkste waarden voor het team.
- Formuleer in duo's in één zin een mission-statement.
- Bespreek de mission-statements.
- Bevraag elkaar op wat er achter een mission statement zit.
- Stel overeenkomsten en verschillen vast en maak keuzes.
- Rond af met een gedeeld mission statement waar elk teamlid hetzelfde beeld bij heeft.



### **Blijf op koers**

Verlies, bij lang lopende processen en de vaart van alledag, het beoogde resultaat niet uit het oog. Ga bij elk besluit na of dat nog bijdraagt aan het uiteindelijk beoogde resultaat. Ga ook na of je resultaat nog steeds past bij de ontwikkeling die je ondertussen hebt doorgemaakt.

### **Aanpak**

- Las bij elk besluit een bedenkmoment in.
- Beantwoord de vraag: Is dit besluit in lijn met ons beoogde resultaat?
  - Zo ja: ga door.
  - Zo nee (of deels nee): bedenk of je je besluit aan moet passen. Of dat je je beoogde resultaat aan moet passen. Bedenk wat daar de consequenties van zijn.
- Maak concrete afspraken voor het vervolg.



# Organiseren

Activiteitenkaart

## Kern

Coördineren, afspraken maken, wisselende leider, iedereen is eigenaar, draagvlak creëren.

## Doen

- Maak (SMART) afspraken met elkaar en volg die.
- Maak slim gebruik van ieders talenten.

## Vragen

- Welke afspraken maken we?
- Wie gaat wat, wanneer doen?
- Hoe werken we met elkaar samen?
- Hoe geven we ons overleg vorm?
- Wie moeten we wanneer betrekken en hoe?
- Hoe en wanneer komen we terug op gemaakte afspraken?

### **Maak de agenda resultaatgericht**

Hoe zorg je voor een effectief en efficiënt overleg?  
Het geheim zit in een goede voorbereiding.  
Bedenk goed wat het doel is van elk agendapunt.  
Dat gaat verder dan een doel als: 'informerend over'.  
Wat moet dat informeren opleveren? Zolang je logischerwijs 'waarom' kunt vragen heb je het beoogde resultaat nog niet te pakken.

#### **Aanpak**

- Zet het doel van elk punt op de agenda:
  - informatief;
  - probleemoplossend;
  - meningsvormend;
  - besluitvormend.
- Vraag je bij dat doel af:
  - Wat wil ik bereiken en waarom?
  - Is dit overleg daarvoor de beste plek?  
(zo niet, dan schrappen van de agenda)
  - Hoe pakken we het aan?
  - Wat is de maximale tijd die we hieraan willen besteden?
- Laat een voorzitter de doelen en tijd bewaken.
- Evalueer deze aanpak en maak afspraken voor het vervolg.

### Geef 'organiseerders' de ruimte

Gebruik de kwaliteiten van de teamleden. Geef de teamleden die goed kunnen organiseren de ruimte om een bijdrage te leveren aan het 'to the point' komen, heldere afspraken te maken en de tijd te bewaken.

#### Aanpak

- Lees eventueel de beschrijving van de activiteitenkaart 'organiseren'.
- Stel vast welke teamleden goed kunnen organiseren.
- Laat die teamleden naast elkaar gaan zitten.
- Vraag ze om:
  - de tijd te bewaken;
  - samen te vatten;
  - focus op het doel te houden;
  - met SMART afspraken agendapunten af te ronden.
- Evalueer deze aanpak en maak afspraken voor het vervolg.



# Dialog voeren

Activiteitenkaart

## Kern

Waarderend onderzoeken, omgevingsonderzoek, doorvragen, actief luisteren, gedeelde betekenisgeving.

## Doen

- Kijk door de 'ogen' van de ander.
- Doorvragen op de inbreng van anderen en doorgaan op wat er al (goed) is.

## Vragen

- Wat zijn achterliggende principes, beweegredenen, overtuigingen?
- Hoe kun je verder bouwen op wat er al (goed) is?
- Welke betekenis geven wij en andere stakeholders?

### Las een vragenronde in

In overlegsituaties heb je soms momenten met veel herhaling. Teamleden lijken het niet eens te zijn met elkaar en blijven hun argumenten maar herhalen. Daar gaat veel kostbare tijd en energie aan verloren. Las een vragenronde in om verder te komen.

#### **Aanpak**

- Zet de verschillende argumenten/gezichts-punten op een flip-over.
- Bespreek het eerste argument/gezichtspunt door:
  - elk teamlid een vraag te laten stellen;
  - inventariseer alle vragen op flip-over;
  - stel vast welke 3 vragen het meest relevant zijn;
  - beantwoord die vragen.
- Ga na, of het volgende argument/gezichtspunt nu nog relevant is.
- Zo ja, bespreek dat op dezelfde manier.
- Trek aan het eind zo nodig conclusies.
- Evalueer deze aanpak en maak afspraken voor het vervolg.

### Onderzoek 'waarom'

In overlegsituaties voeren we vaak al snel discussie en zetten onze mening naast of tegenover een andere mening. Jammer, want we zijn sneller en komen verder als we eerst onderzoeken wat de ander precies bedoelt. Waarom vindt de ander iets een goed idee, wat zit daar achter?

#### **Aanpak**

- Als er een mening wordt gegeven, volgt er eerst minimaal 1 vraag.
- Pas daarna mag een andere mening worden gegeven.
- Stel vragen over: uitgangspunten en motieven (het waarom, wat zit er achter die mening).
- Evalueer deze aanpak en maak afspraken voor het vervolg.



# Reflecteren

Activiteitenkaart

## Kern

Afstand nemen, vanuit verschillende perspectieven kijken, feedback vragen.

## Doen

- Een time-out nemen om het van een (heel) andere kant te bekijken: de zonnige kant, de zwarte kant, of als je niets doet, of als je iets heel anders doet, etc.
- Neem 1 minuut rust en stilte.

## Vragen

- Wat hebben we gedaan, voor wie en wat heeft dat opgeleverd?
- Wat gebeurt er als we niks of iets totaal anders doen?
- Welke alternatieven zijn er?
- Wat vindt onze klant, onze manager, onze concurrent er van?



### Benut meningsverschillen

Meningsverschillen, verrassingen en misverstanden, ga ze niet uit de weg! Juist het verkennen van de diversiteit aan meningen helpt om nieuwe kennis en ideeën met elkaar te creëren.

#### Aanpak

- Signaleer in het overleg als er andere meningen zijn.
- Let daarvoor goed op non-verbale signalen en aarzelingen.
- Laat op zo'n moment elk teamlid zijn mening op een post-it schrijven.
- Inventariseer daarna de meningen die er zijn.
- Vraag vervolgens op elke mening door om helder te krijgen wat wordt bedoeld en waarom de inbrenger hier waarde aan hecht.
- Trek samen conclusies als alle invalshoeken helder zijn.
- Evalueer wat het bespreken van meerdere invalshoeken oplevert.
- Maak afspraken voor het vervolg.

### Reflecteer op het proces

Succesvol samenwerken gaat vaak niet vanzelf. Door regelmatig te reflecteren op de onderlinge samenwerking krijg je inzicht in (in)effectieve gewoonten en routines.

#### Aanpak

Evalueer aan het eind van een overleg als volgt:

- Vraag elk teamlid op post-it antwoord te geven op de volgende vragen: Wat ging goed in dit overleg qua resultaat en samenwerking? Wat kan of moet beter?
- Nadat je de antwoorden hebt besproken trek je conclusies en formuleer je samen ontwikkeldoelen voor het volgende overleg.
- Het volgende overleg start je met het benoemen van de ontwikkeldoelen. Eventueel verdeel je deze doelen over teamleden. Hun opdracht is dan te zorgen dat deze doelen tijdens het overleg in de praktijk worden gebracht.

## Tot slot: Lessons learned

### **1. Gemeenschappelijk doel**

Zorg dat alle teamleden hetzelfde beeld hebben van de teamopdracht en het teamdoel. Die beelden veranderen, dus blijf daarover met elkaar in gesprek.

### **2. Evalueer de samenwerking**

Maak er een gewoonte van om regelmatig de samenwerking en de ontwikkeling van je team te evalueren. Gebruik daarbij eventueel de gratis web-app. Bespreek wat goed gaat en wat beter kan.

### **3. Leiderschap**

Bespreek hoe je als team het leiderschap invult. Kies een leider die veel dialoog voert en reflecteert of verdeel het leiderschap in het team.

### **4. Zoek de spanning op**

Wissel vertragen (reflecteren en dialoog voeren) en versnellen (toekomst creëren en organiseren) steeds af en kies samen wanneer je wat doet als team.

## De teamontwikkelruimte app

Via [www.teamontwikkelruimte.nl](http://www.teamontwikkelruimte.nl) vind je een gratis web-app voor teams. Daarmee breng je als team heel snel in kaart hoe jullie teamontwikkelruimte is en hoe je die kunt verbeteren.

## Wil je meer weten?

Karin Derksen  
k.derksen@kade-leren.nl  
(06) 51 84 97 60

Arjen Kaarsemaker  
a.kaarsemaker@kade-leren.nl  
(06) 55 39 59 38

Kijk voor instrumenten, tips en het proefschrift van Karin Derksen op [www.kade-leren.nl](http://www.kade-leren.nl)

Gebruik het werkboek teamontwikkeling van In voor Zorg  
(<http://www.invoorzorg.nl/ivz/tool-werkboek-teamontwikkeling.html>)

Teamsucces  
ontwikkel je dus  
door team-  
ontwikkelruimte  
te maken!

Hoe ontwikkel je teamsucces?

Ontwikkel  
samenwerking  
in het werk.

Hoe ontwikkel je teamsucces?

Maak samen  
plezier.

Hoe ontwikkel je teamsucces?

Zoek gezamenlijke  
uitdagingen op.



Hoe ontwikkel je teamsucces?

Durf los te laten.

Hoe ontwikkel je teamsucces?

Ontmoet elkaar  
regelmatig.

Hoe ontwikkel je teamsucces?

Samen hetzelfde  
resultaat willen  
boeken.

Hoe ontwikkel je teamsucces?

Voeg samen  
waarde toe.

Hoe ontwikkel je teamsucces?

Kijk eerst naar  
'wat' dan pas  
naar 'hoe'.

Hoe ontwikkel je teamsucces?

Maak duidelijke  
afspraken met  
elkaar.

Hoe ontwikkel je teamsucces?

Verdeel de taken.

Hoe ontwikkel je teamsucces?

Vraag van elk  
teamlid een  
actieve bijdrage.



Hoe ontwikkel je teamsucces?

Stel elkaar vragen.

Hoe ontwikkel je teamsucces?

Wees  
nieuwsgierig.

Hoe ontwikkel je teamsucces?

Luister naar wat  
er (niet) wordt  
gezegd.

Hoe ontwikkel je teamsucces?

Evalueer  
regelmatig de  
samenwerking.

Hoe ontwikkel je teamsucces?

Kijk naar je  
successen en ga  
daarop door.

Hoe ontwikkel je teamsucces?

Kijk vanuit  
verschillende  
perspectieven.

Hoe ontwikkel je teamsucces?

Vertrouw op  
anderen.

Hoe ontwikkel je  
teamsucces?