

MANAGEMENTFICHE

HET HERORIËNTEREN VAN TEAMS

DEFINITIE EN SITUERING

Om te vermijden dat langlopende teams vervallen in verminderde prestaties kunnen een aantal maatregelen getroffen worden.

Teams blijven cruciaal in organisatorische omgevingen, maar worden onterecht beschouwd als een wondermiddelje voor alle organisatorische problemen. Teams worden te veel gebruikt en soms in het leven geroepen om technologische veranderingen of radicale beslissingen door te voeren of om problemen op te lossen waar een individuele aanpak beter geschikt is. Een Amerikaanse consultant kwam tot de conclusie dat bijna 7 op 10 teams niet aan de verwachtingen voldoen.

Mensen beseffen niet altijd dat een team meer is dan een groep. Voor we van een team spreken, heeft een groep al heel wat fasen doorlopen. Pas wanneer de groep geëvolueerd is tot een probleemoplossend geheel, waar open communicatie, nauwe samenwerking en helpend gedrag routine zijn, kunnen we spreken van een team. Om het te stellen met de woorden van specialist Edward Lawler: 'Teams zijn de Ferrari's van work design. Ze presteren uitstekend, maar zijn duur en onderhoudsintensief.'

Het feit dat vele teams mislukken, heeft niets te maken met de introductie van teams op zich, maar met een slechte aanpak: onduidelijke doelstellingen, geen inzicht in groepsdynamica, geen steun van het topmanagement, onduidelijke taakomschrijving. Vóór een team in leven wordt geroepen, is het noodzakelijk dat de betrokkenen weten wat de voor- en nadelen en de mogelijkheden en beperkingen zijn.

Behalve het feit dat teams niet aan de initiële verwachtingen voldoen, heeft recent onderzoek ook aangetoond dat goed functionerende en presterende teams na verloop van tijd riskeren te vervallen in verminderde interesse, verslachte discipline om (op tijd) naar de vergaderingen te komen, zich voor te bereiden, ... Het enthousiasme van in het begin is ver te zoeken en als er al iets verwezenlijkt wordt, is het op een veel inefficiëntere manier dan in de beginperiode. Experts worden regelmatig geconfronteerd met dergelijke terugval in teams en gaven het zelfs de naam 'team mid-life crisis'. Ze worden dan ook regelmatig geconfronteerd met de

vraag hoe dit fenomeen voorkomen of aangepakt kan worden.

MOGELIJKE BENADERINGEN

Teamondersteunende maatregelen

Door regels en afspraken te maken, kan erkenning gegeven worden aan teams in een organisatie: rotatie van teamleden of opdrachten, het bekend maken en eventueel vieren van successen, beloningen voor (individuele) inspanningen, maatstaven om de resultaten van het teamwerk te meten. Van bij het begin is het ook belangrijk vast te leggen wanneer het doel van het team bereikt is en het team ontbonden moet worden.

Aandacht besteden aan de vorderingen van het team

Een gebrek aan interesse van het topmanagement kan fataal zijn voor een team. Het is raadzaam iemand in het team aan te stellen die op bepaalde tijdstippen verslag uit brengt van de vorderingen aan het topmanagement. 'Waarom doen we dit toch?' is een vraag die absoluut vermeden moet worden.

De teamleden nieuwe vaardigheden aanleren

De kans krijgen bijkomende opleiding te genieten, kan het team nieuwe energie inblazen. Dit kan hen aanzetten vernieuwend te zijn en nieuwe uitdagingen aan te gaan.

Nieuwe doelstellingen formuleren

Een bedrijfsstrategie is constant onderhevig aan verandering. Wanneer de taak van het team niet aan die strategie aangepast is, is het teamwerk niet langer relevant en uitdagend. Een herformulering dringt zich dan op.

Teamprocessen en –procedures bijsturen

Wanneer een team gevormd wordt, gaat dat gepaard met een aantal afspraken. De discipline rond die afspraken kan echter verzwakken in de loop van de tijd (te laat komen, niet naar elkaar luisteren, ...). Het kan raadzaam zijn de regels in herinnering te brengen of bij te sturen.

MANAGEMENTFICHE

HET HERORIËNTEREN VAN TEAMS

Taakrotatie

Net als jobrotatie in een organisatie, kan taakrotatie binnen een team een motiverende rol hebben. Het doorbreekt de routine en is een nieuwe uitdaging. Daarnaast kan het ook een opleidingswaarde hebben.

Een bedrijfscultuur creëren die teamwerk au sérieux neemt

Teams mogen niet enkel in het leven geroepen worden als laatste redmiddel om bepaalde problemen op te lossen. Door in alle geledingen van de organisatie (zelfmanagement-)teams te creëren, ondervinden de werknemers dat teams inderdaad een meerwaarde zijn in hun organisatie en blijft het enthousiasme hoog.

Compenseer de teamleden voor het extra werk dat ze doen

Gekoppeld aan de andere bovenstaande middelen om teams op peil te houden, kunnen individuele of collectieve teambeloningen een extra motiverende stimulans zijn.

Hou de teamleden geïnformeerd

Door (tijdelijk) op een heel specifiek domein toegespitst te zijn met het team, ontstaat er een risico dat teamleden vervreemden van hun omgeving. Het is de taak van de overkoepelende organisatie de teamleden alert te houden voor informatie en veranderingen. Bepaalde veranderingen kunnen betrekking hebben op de opdracht van het team. Bovendien is het een absolute noodzaak dat de teamleden, eenmaal het team ontbonden is, terug kunnen aansluiten bij de rest van de organisatie.

Breng buitenstaanders in het team

De teamleden kunnen van taak wisselen, maar ook het vervangen van teamleden door buitenstaanders kan het team een nieuw elan geven. Daarnaast kunnen ook extra teamleden aan het team toegevoegd worden, zoals bijvoorbeeld externe klanten.

Wisselen van teamleider

Door de teamleider te vervangen, kan een team een totaal andere wending nemen. Afhankelijk van de fase waarin een team zich bevindt, kan ook een verschillende leider aangeduid worden.

Uitschakelen van niet team-players

Door de negatieve elementen uit het team weg te nemen, kan energie opnieuw positief georiënteerd worden. Een leider moet hierin zijn verantwoordelijkheid nemen: hij is namelijk niet alleen verantwoordelijk voor elk individu, maar ook voor het totale team.

Uit bovenstaande maatregelen blijkt duidelijk dat teams niet noodzakelijk hoeven te eindigen in saai, eentonige bijeenkomsten zonder resultaat. Niet alleen kunnen bestaande teams hun teams zo nieuw leven inblazen, de maatregelen kunnen ook ingebouwd worden in nieuwe teams.

BIBLIOGRAFIE

- Chang, R., *Building a Dynamic Team: a Practical Guide to Maximizing Team Performance* (Jossey-Bass, 1994).
- Harrington-Mackin, D., *Keeping the Team Going: a Tool Kit to Renew & Refuel your Workplace Teams* (AMACOM, 1996).
- Saunders, R., 'Teams: Solving the Sphomore Slump,' *Harvard Management Update*, July 1999, pp. 6-7.
- Sherriton, J. & Stern, J., *Corporate Culture/Team Culture: Removing the Hidden Barriers to Team Success* (AMACOM, 1996).