

MANAGEMENTFICHE

ROL VAN DE TEAMLEIDER

DEFINITIE EN SITUERING

De rol van de teamleider is ondergeschikt aan het overkoepelende team.

Een team is een hecht samenwerkingsverband tussen een klein aantal werknemers, waarbij de gelijkheid tussen de leden primeert. Toch heeft een team een leider nodig. Iemand moet de eindverantwoordelijkheid dragen in een team, want "if everyone is in charge, nobody is in charge". In bijna elk team is er sprake van een teamleider, hoe informeel deze rol ook ingevuld wordt. Het is voornamelijk in crisissituaties dat de nood aan één leider zich manifesteert en we zien dat bij crisissituaties in teams zonder formele leider spontaan één informele leider opstaat.

MACHTSFUNCTIE VAN DE TEAMLEIDER

Een goede teamleider heeft een heel laag profiel, hij is een schakel in het geheel: het team kan niet zonder zijn inbreng en zijn inbreng heeft enkel een functie in teamverband. De belangrijkste verantwoordelijkheid van de teamleider beperkt zich tot het samenhouden van het team en het in dezelfde richting sturen van de individuele teamleden.

De volgende machtspatronen zijn in teams terug te vinden:

- De macht van de teamleider beperkt zich tot het scheppen van de best mogelijke randvoorwaarden. Het werk zelf moet door de teamleden gebeuren. De teamleider kan slechts op twee manieren rechtstreeks ingrijpen in de teamwerking: door het aanstellen en het ontslaan van de teamleden. Hij moet er zich bewust van zijn dat zijn macht steeds kleiner is dan die van het geheel. Hij heeft in zekere zin slechts de macht die het team hem wil geven. Precies daarom is de coachende stijl de beste om een team te leiden.
- In een ideaal team zijn de teamleden complementair. Ze zijn onderling afhankelijk van elkaar en bijgevolg heeft iedereen evenveel macht. Elk teamlid heeft op zich de macht het team te blokkeren, maar riskeert op die manier uitgeschakeld te worden.
- De macht van de teamleider is meestal ondergeschikt aan die van het groter geheel.

- In ideale omstandigheden gaat de grootste macht naar het team als geheel. Wie eigenbelang boven het teambelang stelt, is niet op zijn plaats in het team.

DE ROL VAN DE TEAMLEIDER

De visionaire leider met visie op de toekomst lijkt de meest geschikte om een team te sturen. Net als organisaties hebben ook teams alle belang bij een leider die een beeld probeert te creëren over waar ze willen staan over een bepaalde tijd. In een omgeving waarbij de nadruk ligt op kwaliteit, lagere kosten en kortetermijnoplossingen, hebben teams nood aan een brede en conceptuele visie op de toekomst. Goede teamcoaches hebben m.a.w. een duidelijk beeld van wat ze willen met hun team. Ze kunnen hun ideeën daarover goed onder woorden brengen en zijn ook niet bang om dat te doen. Ze hebben het gevoel greep te hebben op hun toekomst en hebben plezier in het zoeken van oplossingen en het aangaan van uitdagingen.

Teamleiders hebben de volgende taken:

- het doel, de objectieven en de aanpak relevant en zinvol houden
- betrokkenheid en vertrouwen creëren
- de verscheidenheid aan vaardigheden op elkaar afstemmen
- de relaties met externen onderhouden, dus ook tegenkanten van externen kunnen neutraliseren
- opportuniteiten kunnen creëren voor andere teamleden
- zelf ook aan het inhoudelijke werken.

VAARDIGHEDEN DIE EEN GOEDE TEAMLEIDER MAKEN

Meestal worden teamleiders aangeduid op basis van hun plaats in de hiërarchie. De praktijk heeft echter uitgewezen dat de meest logische persoon daarom niet de meest geschikte is om een team te leiden. Veel technisch geschoolden hebben zelfs niet de vaardigheden om efficiënt in groep te werken. Ze missen ook heel dikwijls de communicatieve vaardigheden om met anderen in overleg te werken.

MANAGEMENTFICHE

ROL VAN DE TEAMLEIDER

Uit onderzoek is bovendien gebleken dat veel teamleiders gekozen worden omwille van hun capaciteiten om onmiddellijk een probleem aan te pakken op een goed georganiseerde en efficiënte manier. Ze focussen op welbepaalde, kortetermijnoplossingen met een grote zorg voor de kwaliteit van het eindproduct. Die persoonlijkheden hebben echter niet de capaciteiten om een visie te creëren en langetermijndoelen vast te leggen, precies de capaciteiten die een visionaire teamleider nodig heeft.

Eenzijds heeft de teamleider zowel de technische capaciteiten nodig om de inhoudelijke kant van het teamwerk te begrijpen en om het team in de goede richting te sturen, anderzijds moet hij de teamleden kunnen motiveren om het einddoel te bereiken.

Hiertoe kunnen de volgende vaardigheden helpen:

- Vragen kunnen stellen die ideeën aan de oppervlakte brengen en de discussie op gang brengen.
- Goed kunnen luisteren en kunnen parafraseren wat anderen zeggen.
- Groepsdiscussies kunnen leiden en ervoor kunnen zorgen dat de teruggetrokken teamleden aan het woord komen.
- Een informele en ontspannen sfeer kunnen creëren waarin iedereen zich vrij voelt om zijn mening te zeggen.
- In staat zijn een consensus te bewerkstelligen tussen de verschillende opinies.
- De teamleden kunnen betrekken bij het vastleggen van de doelstellingen.
- Vergadertechnieken beheersen.
- Kunnen afdwingen dat iedereen iedereen respecteert en dat elke bijdrage in aanmerking genomen wordt.
- Disfunctioneel gedrag kunnen onderscheiden en ontkrachten.
- Teamleden kunnen belonen voor hun prestaties.

VALKUILEN

Teamwerking is een uitermate krachtige managementtool, op voorwaarde dat de teamleider het machtsproces binnen het team ten volle begrijpt. Als de manager goed weet waar de macht zich in het

team situeert, zal hij erin slagen het team goed te sturen.

De manager moet als teamleider en als teamlid kunnen functioneren, bijv. in het managementteam.

Als de teamleider zijn eigen rol in het team goed kan situeren en zich niet te sterk profileert, dan verkleint ook de kans dat er binnen het team groepsdenken optreedt. Groepsdenken is nl. ook het gevolg van te sterk leiderschap.

Een van de grote valkuilen bij teamwerk is dat de macht en de verantwoordelijkheden gelijkmatig verdeeld worden over de teamleden, terwijl ze de verdienste of verloning niet evenredig verdelen. Vele organisaties verkondigen teamwerk, maar verlonen nog steeds op de traditionele, individuele basis i.p.v. teambeloningen toe te kennen.

Een andere valkuil bij teamwerk is het overschatten van de macht van het team. Ook al kan het team zeer goed autonoom functioneren in normale situaties, in crisissituaties is het nodig dat één iemand de autoriteit heeft om de knoop door te hakken. Champy waarschuwt hiervoor: "Not everyone enjoys making tough decisions. In our rush to democratize our flattened business organizations, we risk stifling this essential quality of leadership."

BIBLIOGRAFIE

- Champy, J., "Somebody has to be in charge", *Forbes*, 20 October 1997, p. 242.
- Parker, G., *Team Players and Teamwork* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).
- Parker, G., *Cross-Functional Teams* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).
- Katzenbach, J. & Smith, D., *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).