

# MANAGEMENTFICHE

## TEAMWERKING

### DEFINITIE EN SITUERING

*Een team is een kleine groep van mensen met complementaire vaardigheden die zich gezamenlijk aansprakelijk voelen voor het gemeenschappelijk doel.*

Het woord “team” heeft een aantal uiteenlopende betekenissen.

Soms is het gewoon synoniem voor “groep”. Principes van teamwerk zijn dan eigenlijk principes van groepswork of zelfs van effectief vergaderen. De zeer diverse activiteiten georganiseerd door de zeer diverse medewerkers op de marketingafdeling worden dan gezien als het resultaat van teamwerk.

Meestal wordt onder team “ploeg” verstaan, een groep van mensen die samenwerken aan een gemeenschappelijk doel. Het team dat de lancering van een bepaald product voorbereidt, of een voetbalteam.

Bovendien wordt de term “team” steeds meer gebruikt als normatieve aanduiding, als verkorte term voor “effectief” of “samenhangend” geheel. Team staat dan voor “echt” team.

Het is in deze laatste betekenis van het woord dat de term “team” in deze fiche is opgevat.

### KENMERKEN VAN SUCCESVOLLE TEAMS

- Klein
- Gericht op een concreet doel
- Aanvullende vaardigheden
- Duidelijke werkwijze
- Wederzijdse aanspreekbaarheid

#### **Klein**

De ideale teams tellen 3 à 4 leden. Wanneer groepen groter worden, wint men weliswaar aan diversiteit, maar daalt snel het engagement (“social loafing”). Als vuistregel kan men stellen dat groepen met meer dan 7 leden hoogstens tijdelijk een team kunnen vormen. Wil men in een klein team voldoende diversiteit creëren, dan kan men een beroep doen op tijdelijke versterking.

### **Gericht op een concreet doel**

Onderzoek heeft uitgewezen dat de beste prestaties worden bereikt bij een zo concreet en specifiek mogelijk doel: in 95% van de gevallen waarbij specifieke doelstellingen gedefinieerd worden, waren de resultaten positief, terwijl maar 50% van de gevallen zonder specifiek doel positieve resultaten boekten.

### **Aanvullende vaardigheden**

Om goed te functioneren is het nodig dat de teamleden complementaire vaardigheden hebben. Spontaan denkt men hierbij aan complementaire inhoudelijke of technische expertise en know-how. Verder is procesmatige expertise zeker een vereiste. Bovendien zal teamwerk ook verbeteren als verschillende rollen aan bod komen. Er bestaat niet zoiets als het typische “teamlid”. Alleen het samenspel van verschillende rollen kan tot goed teamwerk leiden. Uiteraard kunnen teamleden bepaalde rollen combineren.

In teamwerk onderscheiden we vijf basisrollen:

- een sturend-organisatorische rol: gericht op leiding, objectieven, vooruitgang en controle
- een uitvoerend-afwerkende rol: gericht op afwerking, detail, naleven van afspraken
- een creatieve rol: gericht op innovatie, nieuwe ideeën, originaliteit
- een kritische rol: gericht op expertise, bevraging, toetsing, constructieve conflicten
- een sociaal-emotionele rol: gericht op samenhang, groepssfeer, gevoelens.

### **Duidelijke werkwijze**

Elk teamlid moet goed op de hoogte zijn van de werkwijze, de methode en de systematiek van de groep. De teamleden zijn grondig getraind in methodologieën van rationele en creatieve probleembenadering. Hier ligt een groot deel van de verklaring van het succes van de Japanse kwaliteitskringen, waar leden intensief getraind zijn in technieken als visgraatanalyse en Pareto-analyse.

### ***Wederzijdse aanspreekbaarheid***

De gemeenschappelijkheid waarvoor een team staat, impliceert dat de verschillende teamleden wederzijds aanspreekbaar zijn voor het teamwerk. Enerzijds is er de individuele verantwoordelijkheid naar het team toe, maar anderzijds is heel het team verantwoordelijk voor het werk. Hierbij is het verantwoordelijkheidsgevoel van elk lid van primordiaal belang.

### **TEAMS IN UW ORGANISATIE**

Werken in teams biedt uw organisatie heel wat mogelijkheden. Hou bij teamwerk rekening met het volgende:

- Hou uw team klein.
- Investeer veel tijd in het formuleren van concrete doelstellingen en vermijd dat teamleden in politieke zin een achterban vertegenwoordigen.
- Denk bij de samenstelling niet alleen aan technische expertise.
- Kies teamleden die “op persoonlijke wijze” om het probleem geven.
- Betrek alle leden bij de groepsbesluitvorming.
- Aanvaard alleen “wij” en niet “zij” of “jullie”.
- Stel bij elke bijeenkomst het Ouchi-principe centraal:

*Van consensus is sprake als men het eens is over het gekozen alternatief, en iedereen met een goed geweten tegen elk van de anderen kan zeggen:*

1. *Ik geloof dat jij mijn standpunt begrijpt*
2. *Ik geloof dat ik het jouwe heb begrepen*
3. *Of ik aan deze beslissing de voorkeur geef of niet, ik zal hem steunen, want hij is op een open en eerlijke manier tot stand gekomen. (Ouchi 1982, p. 50)*

### **BIBLIOGRAFIE**

- Belbin, M., *Management Teams: Why they Succeed or Fail* (Butterworth Heinemann, 1981).
- Bolman, L. G. and Deal, T.E., “What Makes a Team Work?” *Organizational Dynamics*, Autumn 1992, pp. 34-44.

- Katzenbach, J. R. and Smith, D. K., *The Wisdom of Teams* (Boston, M.A.: Harvard Business School Press, 1993).
- Ouchi, W., *Theory Z: de winst van de Japanse uitdaging* (Samsom Uitgeverij bv, Alphen aan den Rijn/Brussel, 1982).
- Parker, G. M., *Team Players and Teamwork* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).