

Beginnende teams.

In deze I-Kwadraat purple paper ga ik in op begrippen als zelfsturing, leiding geven en de werking van teams. Hierbij betoog ik dat iedereen het recht heeft op effectieve leiding en dat teams zichzelf alleen dan kunnen sturen als ze ondersteund worden door goed leiderschap. Soms is dat een vakbaas, soms is het een coach of een andere keer is het een leider die de toekomst laat ontvouwen. In alle gevallen is het een leidinggevende die ervoor wordt betaald om te zeggen wat er moet gebeuren of die juist ogenschijnlijk niets doet om het beste uit de mensen en het team boven te laten komen.

Aan het eind bespreek ik een praktijk waarin een groep sleutelfunctionarissen van een logistiek dienstverlener constateert dat ze geen team zijn en dit wel willen worden. Feitelijk zijn ze een beginnend team, die sterk leiderschap nodig heeft maar omdat het allemaal individueel senior professionals zijn met leidinggevende taken willen ze dit niet onderkennen. Hierdoor wordt hun leercurve om zich tot een excellent team te ontwikkelen substantieel veel langer. Een ongezond leerklimaat opleverend waarin onbedoeld positieve menselijke energie verkwist wordt. In mijn paper trekt ik de conclusie dat steeds als er nieuwe individuen bij elkaar komen er sprake is van een beginnend team. Naarmate de bindende waarden passen bij de intrinsieke motivatie van de leden zal het samenkomen van personen het groepsgevoel aanwakkeren en het proces van groep naar uitmuntend presterend team versnellen en versterken. In een dynamische wereld waar veranderingen elkaar razendsnel opvolgen is het gewenst om winnende teams effectief te kunnen veranderen en dat deze team na die wijziging zo kort mogelijk in de modus van beginnend team blijven hangen!.

Zoals gezegd eerst aandacht aan enkele essentiële begrippen met betrekking tot teams en hun effectieve wijze van werken in bedrijven. Ik begin met zelfsturing.

Het concept zelfsturing is vandaag de dag nog steeds omgeven met halsstarrige misverstanden. Zoals dat je geen bazen meer nodig hebt. En dat je moet gaan coachen. Hierbij worden bazen vaak afgeschilderd als leidinggevende die geen enkel gevoel voor mensen hebben, zeer taakgerichte opdrachten verstrekken en louter met macht leidinggeven. Aan de andere kant wordt de coachende leidinggevende gezien als een ontwikkelaar van zijn mensen die geen enkel oog heeft voor de inhoudelijke kant van het werk. Immers, dit moet aan de medewerkers zelf overgelaten worden toch!

Gekoppeld aan bovenstaande misopvattingen is het beeld dat je bij zelfsturing eigenlijk totaal geen leidinggevende posities nodig hebt of in ieder geval beduidend minder. Zelfsturing implementeren door bij aanvang deze toon aan te geven zal onherroepelijk leiden tot een besmetting van het denken, doen en laten en beslissen van mensen die zelfsturing juist moeten dragen. De mensen worden opgezadeld met een idee dat niet klopt **en** niet werkt. Bedrijven klein of groot hebben er niks aan als er in het bedrijf een angstige besluiteloze cultuur ontstaat en een sfeer waarbij mensen tegen elkaar gaan zeggen dat baantjes er aan gaan. Leidinggeven en komen tot effectieve vormen van zelfsturing gaan hand in hand. Zonder de 3 vormen van leidinggeven komt er geen beweging in de organisatie, zakt de moed in de schoenen, worden medewerkers bang voor hun hachje en zullen teams nooit tot grote prestaties kunnen komen als er al sprake zal zijn van teamwork.

Het tweede begrip waar ik aandacht aan wil geven is leidinggeven. Leidinggeven en leiderschap zijn onderwerpen boeken over vol geschreven zijn. Decennia lang worden er jaarlijks mensen in zeer grote getalen opgeleid en getraind in leiderschap. Enorme sommen bedragen worden neergeteld voor het mogen bijwonen van seminars en congressen van tot goeroe verheven sprekers. Ik wil het concept leidinggeven hier eenvoudig weergeven in drie operationele vormen die ik leerde van de sociotechniek: managen, coachen en leiden.

Pure vormen van coachen die als ideaal worden beschouwd resulteren geleidelijk aan in inzakkende resultaten. Louter strenge doch rechtvaardige bazen die gericht zijn dat de taken tot in de puntjes worden uitgevoerd op straffe van veroorzaken (zelfsturende) munitie en in ieder geval een ziekmakende bedrijfscontext.

Het gaat er helemaal niet om dat men alles met elkaar moet overleggen, dat het team er zelf uit moet komen en dat directief leidinggeven afgeschaft en verboden moet worden.

Iedereen heeft recht op leiding, iedereen heeft recht op bijsturing.

Geen team zonder iemand die de leiding heeft. Geen team zonder iemand die de baas is of tijdelijk de baas speelt. Leiding geven betekent dat de teamleden doen wat er gezegd wordt en wat er gedaan moet worden. Wat de **leider** zegt gaat het team vanzelf doen, daar is de leidinggevende voor (voorbeeld uitruk brandweer). Daar wordt hij voor betaald, daar heeft hij zich in bekwaamd, daar is hij goed in en dat weet het team. De leider is er ook voor om samen met het team werkpatronen te ontwikkelen en aan te leren zodat zaken geleidelijk aan vanzelf gaan.

Iedereen heeft dus recht op leiding.

Hier volgt een korte beschrijving van 3 vormen van leidinggeven.

Een manager plant en bewaakt. Zijn focus is gericht op tijd, afspraken nakomen, geldzaken en budgetten en hij wil graag zorg besteden aan de structuur van het proces. Dus als je duidelijke doelstellingen wilt, procedures, planningen en voortgangscntroles dan moet je bij de manager zijn.

De coach is iemand die in staat is om mensen zichzelf te laten ontwikkelen. Hij geeft steun om persoonlijke grenzen te verleggen en doorziet patronen en verbanden waardoor mensen beter samen werken cq spelen. Een coach of een team van coaches is goed in het ontwikkelen van de business, van teams en van individuele personen en gebruikt tijdens het observeren van de uitvoering communicatieve en sociale vaardigheden om het teamwork bij te sturen en om door positieve feedback het beste uit de teamleden en het team te halen.

De derde rol van leidinggeven is cruciaal. De leider geeft de toekomst vorm. Dit doet hij door een toekomstbeeld van de organisatie te scheppen, deze visie uit te dragen en uit te stralen en een energie bij mensen op te wekken dat ze zich voor deze toekomst gaan inzetten. Het gedrag dat de leider vertoont en de wijze waarop hij met de toekomst van het bedrijf bezig is, geldt altijd als voorbeeld voor medewerkers.

Topprestaties leveren.

Bij de bedrijfsvoering gaat het er om dat het beste uit mensen, groepen van mensen en teams gehaald wordt. Ik ga er in deze paper van uit dat de eigenaren van bedrijven gericht zijn op welzijn en welvaart. Topprestatie leveren in bedrijven is fundamenteel anders dan het bedrijven van topsport. Bij topsport werk je steeds naar piekmomenten toe. Tussen die momenten in rust je uit, zorg je voor veel ontspanning en volg je een intensief trainingsprogramma om je techniek, vaardigheden en samenspel te verbeteren. Het team van coaching rondom topsporters en sportende topteams heeft al meer trekken van teams in het bedrijfsleven. Behalve de soms extreem hoge druk van buitenaf, die coaching teams soms



voelen. Topteams in bedrijven die ieder moment van de dag uitmuntende prestaties willen leveren, doen dit door hun werk gewoon excellent te doen als onderdeel van een integraal proces. Alle schakels sluiten naadloos aan en zorgen samen voor een perfect resultaat. Keer op keer en met een speels gemak in een positieve werksfeer.

Beginnen.

Elke cultuur begint feitelijk responsief. Vanaf het moment dat de starter, één persoon, groeit en zijn “ team “ gaat uitbreiden zal de leider het doel en de doelstellingen van het team (bedrijf) als geheel moeten verduidelijken. Keer op keer. De juiste mensen moeten gekozen worden en door openheid en transparantie moet wederzijds vertrouwen opgebouwd worden. Leidinggeven aan dit proces is zeer moeilijk, omdat de aangetrokken personen tijd nodig hebben om hun intrinsieke motivatie te verbinden met de doelen van het team. Teams die gevormd worden door personen die als het ware een chemische reactie vertonen met de doelen en missie van het geheel liggen in deze fase voor. Activiteiten die gedaan moeten worden, problemen die om oplossingen vragen, een stijl van leidinggeven die past bij de situatie die waargenomen wordt en het daadwerkelijk van elkaar leren door kennis en inzichten te delen zijn bepalend voor het goed uitvoeren van teamwork.

Hoe lang het begin duurt is moeilijk eenduidig te zeggen. Feit is wel dat tijd de kracht van het team vergroot en dat in de tijd er situaties kunnen optreden die het team op de proef stelt. Zeer ernstige situaties brengen de cultuur in de toestand van overleven. Deze reactieve toestand vereist eerst acties om het voortbestaan te redden om vervolgens weer te bouwen aan goed teamwork. Het kader waarbinnen men kan komen tot topprestaties wordt geschetst door van een responsieve teamcultuur te groeien naar een proactieve en vervolgens topprestaties leverende cultuur. Dat deze ontwikkeling niet vanzelf, niet zonder passend leiderschap gaat is een dooddoener, dat je topteams slechts kunt vormen door zo nu en dan in de modus van overleven te belanden is een misvatting en dat ieder team persé een top presterend team moet willen worden is ook niet waar. Feit is wel dat bij iedere personele wijziging een team weer terugvalt in de fase van beginnend team. En dat hoe klein de wijziging ook het besef en bewustzijn hiervan groot moet zijn. Teams will always change en dat is goed zo! Hierdoor moeten teams continu op zoek naar hun interne kracht: welke zaken binden ons en tot welke elementen voelen ze zich aangetrokken. Dit zijn exact de dynamieken die een groep seniors zich moeten afvragen als ze van een groep naar een (mt) team willen groeien. Teams ontlenen hun sterkte aan een combinatie van doelgericht samenwerken, loyaliteit, de moed om telkens weer te vernieuwen en de mate van synergie die intrinsieke motivatie oplevert.

Saamhorigheid en presteren.

Binnen bedrijven wordt er op diverse velden gespeeld. Op het operationele veld is teamwork het beste zichtbaar. Op strategisch niveau lijkt het vaak een spel van enkelingen aan de “top“. En de tactiek speelt zich vaak af op het middenveld waar men het beleid individueel of per groep probeert te vertalen naar werkzaamheden en waar kennis en kunde gevraagd en soms ongevraagd wordt ingebracht in lopende processen. De meeste teaminterventies worden door het middenveld veroorzaakt. Naast deze velden is het trainingsveld in heel veel gevallen leeg of niet aanwezig. Ons advies is dat bedrijven eens gaan bepalen op welke plekken teamwork uitgevoerd moet worden. Vervolgens moeten ze gaan kijken naar de teamrollen die ze in bedrijf hebben (Belbin tool). En dan een start maken met het vormen van een team die zich richt op strategische aspecten en tactische inzichten. Teamwork dat van leren van het verleden via nu naar het proactief plannen van de toekomst gaat. En van het beeld waar het bedrijf over 5 jaar wil staan, planmatig terugdenkt naar actie die nu moeten gebeuren. Geen makkelijk karwei, wel een levensbepalende. Want als dit teamwork uitmuntend wordt uitgevoerd, dan is het een gegeven dat het bedrijf overleeft en voortleeft.

