

Team trajecten die werken!



*4 elementen op de
weg naar succes*



Carin Leenders

Inhoudsopgave

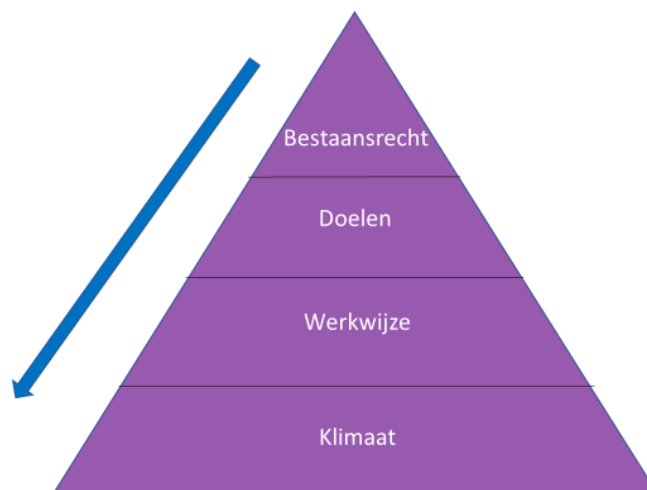
Teamtrajecten die werken!	3
De overeenkomst tussen een plant en een team.....?	3
Vier elementen voor teamontwikkeling	4
Bestaansrecht	4
Werkvorm - krachtenveldanalyse	5
Doelen	6
Werkvorm - Walt Disney met Brown Paper	7
Werkwijze	9
Werkvorm - speedy deciding	11
Klimaat	13
Werkvorm - wall of fame	15
Benchmark	17

Teamtrajecten die werken!

Teams kom je in elke organisatie tegen. Teams zetten organisatiedoelen om in resultaten. Vaak ligt er echter zoveel focus op het behalen van de resultaten dat de ontwikkeling van de teams zelf naar de achtergrond verschuift. Jammer want wanneer teams zich ontwikkelen dan ontwikkelt de organisatie zich ook. Dit gaat niet vanzelf. Om een team te laten groeien moet er gewerkt worden aan verschillende elementen zoals bestaansrecht, doelen, werkwijze en klimaat binnen het team.



Piramide van teamontwikkeling



De overeenkomst tussen een plant en een team.....?

Een plant heeft water, aarde en zonlicht nodig om te kunnen groeien. Is een van deze elementen niet of in geringe mate aanwezig dan groeit de plant niet of nauwelijks en in het ergste geval gaat hij dood.

Hetzelfde geldt voor een team. Wanneer een van de vier genoemde elementen onvoldoende aandacht krijgt of wellicht zelf helemaal wordt overgeslagen dan heeft dat zijn weerslag op het functioneren van het team. Resultaten worden niet behaald, ontevreden klanten, medewerkers die niet blij zijn.....

Een teamontwikkelingstraject is constructieve manier om met het team aan de slag te gaan en genoemde problemen te voorkomen. De vier eerder genoemde elementen komen daarin aan bod.

Vier elementen voor teamontwikkeling

Bij de start van een teamontwikkelingstraject wordt eerst gekeken naar de organisatie waar het team deel van uit maakt. Bijna alle organisaties die al enige tijd bestaan hebben een missie en een visie geformuleerd. Die zijn bepalend voor de wijze waarop de organisatie werkt en daaruit afgeleid ook hoe het team werkt.

Het eerste element dat een team in ontwikkeling kan gaan verkennen is haar **bestaansrecht** binnen het geheel van de organisatie. Waarom bestaat dit team, wat is haar bijdrage aan het grotere geheel.

Het tweede element dat daarna belangrijk is gaat over de **doelen** die het team zichzelf stelt. Wat gaat het team opleveren, wat moet er over een jaar bereikt zijn.

Verder speelt de **werkwijze** waarvoor het team kiest een grote rol in het bepalen van het succes van het team. De taakverdeling, werkprocessen en besluitvorming moeten helder en goed gekozen zijn.

Om optimaal te kunnen presteren is ook een goed **klimaat** van belang. Binnen een effectief team moeten de teamleden goed met elkaar kunnen samenwerken en communiceren.

Bestaansrecht

Het bestaansrecht van een organisatie is afgeleid van de **missie** die geformuleerd is. Door middel van de missie laat een organisatie zien waar zij voor staat, wat zij doet en wat zij wil bereiken. Een missie is tijdloos en wordt niet elk jaar opnieuw vastgesteld.

De missie van een organisatie gaat pas leven als ze gebaseerd is op opvattingen, waarden en ambities die de medewerkers met elkaar delen. Dit is dan ook het punt waar teams die stappen willen zetten in hun ontwikkeling van start gaan. Wat is het bestaansrecht van de organisatie waarvan het team deel uit maakt, wat is haar passie en wat mist de wereld als de organisatie vandaag besluit om te stoppen? Het is een mooie



aftrap van het ontwikkelproces om hier te beginnen. Van hieruit kan de logische stap gezet worden naar het gesprek over het bestaansrecht van het team zelf binnen deze organisatie.

Geef met elkaar antwoord op de vraag waar het team waarde toevoegt. Waarom komen de klanten naar dit team, waarom kiezen ze niet voor de concurrentie? Kijk ook naar de stakeholders binnen de organisatie. Wat vraagt het management en de andere afdelingen van het team. Welke ontwikkelingen in de markt zijn van belang?

Na het verkennen van het bestaansrecht van de organisatie gaat het team haar eigen context onderzoeken. Hieronder wordt een werkvorm beschreven waarin het team met elkaar een krachtenveld analyse maakt. Deze analyse helpt het team om inzichtelijk te maken hoe hun werkomgeving eruit ziet en welke krachten er al beschikbaar zijn die hen kunnen helpen succesvol te zijn. Daarnaast wordt ook duidelijk waar de weerstand zich bevindt zodat het team een strategie kan ontwikkelen die de weerstand om kan buigen.

Werkvorm: Krachtenveld analyse

Duur: ongeveer 3 uur.

Benodigheden: A3 vellen en flip-overvellen, gekleurde stiften, witte plastic bekertjes.

Krachtenveld analyse is een werkvorm die helder maakt welke krachten een rol spelen in de omgeving van het team. Er hebben diverse krachten invloed op het functioneren van het team, zowel binnen de organisatie (interne klanten, het management, andere teams etc.) als buiten de organisatie (externe klanten, leveranciers, concurrenten etc.). Het team krijgt een centrale plaats in de krachtenveldanalyse. Er omheen worden alle krachten geplaatst en met lijnen aan het team verbonden. Bij de lijnen en de krachten wordt door symbolen, kleuren en vormen de betekenis voor het team aangegeven.

Alle teamleden maken individueel een krachtenveldanalyse voor het team, dit mag een ruwe schets zijn. Neem een flipover vel (of plak er eventueel twee aan elkaar) en maak met de elementen uit de individuele analyses een gezamenlijke krachtenveldanalyse. Laat het team door middel van symbolen, kleuren of metaforen aangeven wat de betekenis is van deze kracht voor het team.

Wanneer het team vindt dat de krachtenveldanalyse compleet is bespreek je het beeld wat er ontstaan is met het team.

De resultaten van het verkennen van het bestaansrecht van de organisatie en de krachtenveldanalyse rond het team geeft relevante handvatten voor het team bij het werken aan de elementen die het bestaansrecht van de organisatie bepalen.

Doelen

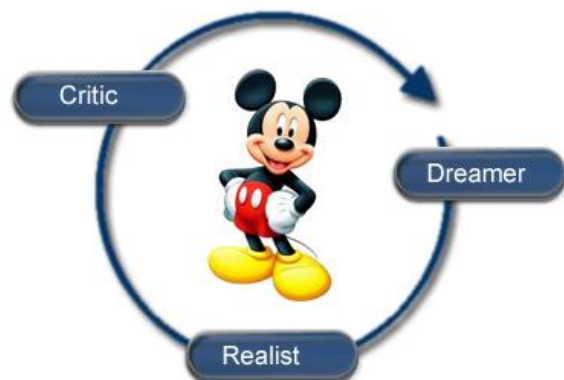
Bij het onderzoeken van het bestaansrecht van het team vormde de missie van de organisatie het vertrekpunt. Bij het bepalen van de doelen die het team zichzelf gaat stellen speelt de **visie** van de organisatie een belangrijke rol. De visie is inspirerend en geeft een visionaire en ambitieuze vertaling van de missie van de organisatie. In de definitie van de visie wordt gekeken naar de wereld van nu en de kansen in de toekomst en wordt de gewenste droomsituatie beschreven. Om vanuit de visie van de organisatie de doelen van het team bepalen zijn de volgende vragen relevant:



- Welke **marktontwikkelingen** (economisch, sociologisch, technisch, politiek) zijn belangrijk voor onze organisatie?
- Hoe ziet onze toekomst eruit en die van onze **concurrenten**?
- Welke **ambities** hebben wij op langere termijn?
- Welke **competenties** moeten we voor de toekomst gaan ontwikkelen?

Op basis van de antwoorden op deze vragen kan het team een aantal doelen formuleren.

Vervolgens is een creatieve sessie een goede methode om ideeën te genereren rondom de doelen die het team zichzelf gesteld heeft. Hieronder wordt een werkvorm beschreven die daarbij ingezet kan worden. De werkvorm is gebaseerd op het denken van Walt Disney. Hij had de capaciteit die kenmerkend is voor vernieuwers: hij kon van dromen werkelijkheid maken. Eerst creëerde hij een droom van de film die hij wilde maken. Daarna onderzocht hij of het idee realiseerbaar was door te kijken naar het geld, de tijd en andere middelen noodzakelijke middelen. Tot slot stapte hij in de schoenen van de kritische bioscoopbezoeker en vroeg hij zich af of



het resultaat de moeite waard en boeiend genoeg was. Deze manier van denken is door NLP (Neuro Linguïstisch Programmeren) ontwikkelaar Robert Dilts in een model omgezet wat de naam "de Walt Disney Strategie" kreeg. In deze denkstrategie worden drie rollen ingezet: de dromer, de realist en de criticus.

Werkvorm: Disney met Brown Paper Sessie

Benodigdheden: rol brown paper (een soort bruin pakpapier), stiften, een grote ruimte waar je drie hoeken kunt inrichten, of een zaal met twee subzaaltjes. Drie posters met de volgende teksten:

- *Dromer: wat wil ik/wat willen wij/wat is het ideaal?*
- *Realist: hoe ga ik/gaan we het doen?*
- *Criticus: wat kan er mis gaan?*

Hang deze posters in de hoeken of subzalen.

Het team bepaalt welk doel ze willen aanpakken. Daarna gaat het team naar de plaats die voor de eerste stap is ingericht

Stap 1: Dromer, wat wil ik/willen wij?

Het team plakt de brown paper op de muur en schrijft het doel in het midden. Elk teamlid laat zijn gedachten en associaties de vrije loop. Het hoeft niet realistisch te zijn, laat problemen en risico's je gedachtestroom niet inperken. Vervolgens neemt iedereen een dikke stift en schrijft of tekent alle associaties op de brown paper. Alles mag, concrete ideeën, symbolen, kleuren, metaforen, etc. Bekijk met het team de opbrengst en bepaal met elkaar welke elementen het belangrijkste zijn. Probeer met het team de elementen te selecteren die jullie zeker mee willen nemen in de realisatie van het doel.

Stap 2: Realist, hoe ga ik/gaan wij het doen?

Het team gaat vervolgens naar de plaats die voor stap 2 is ingericht en hangt daar een brown paper op de muur. Iedereen gaat nu nadenken over het plan dat in de rol van de Dromer is neergezet. Iedereen stelt zich nu de vraag, als dit plan te realiseren is, stel je voor dat het haalbaar is, wat gaan we dan doen? Hierbij denk je nog steeds niet in risico's en beperkingen maar je zoekt naar mogelijkheden om het plan werkelijkheid te maken. De Realist gaat

pragmatisch, gedetailleerd en gestructureerd te werk om het plan van de Dromer om te zetten naar een werkbaar actieplan.

Ook hier gaat weer elk teamlid aan de slag en schrijft alle ideeën op het brown paper.

Bekijk hierna met het team weer de opbrengst.

Stap 3: Criticus, wat kan er mis gaan?

Het team gaat naar de plaats die is ingericht voor stap 3 en hangt ook daar weer een brown paper aan de muur. In de rol van Criticus gaat het team nu kijken naar wat er vooral mis kan gaan. Wat ontbreekt er? Wat zijn de mogelijke problemen, risico's en obstakels waar het team tegenaan kan lopen? Wat kan ons tegenhouden? Levert het voldoende op? Is het boeiend genoeg? Verdien je er genoeg mee? Welke veranderingen/aanpassingen moeten er gedaan worden om het voorstelbaar te maken?

De criticus gaat de confrontatie aan. Op zoek naar tekortkomingen, blinde vlekken enz. Dit doet hij niet om het bekritisieren op zich. Wanneer de Criticus beweert dat het plan geen kans heeft dan moet er ook bewijs tegenover staan. Ben dus alert op het verschil tussen mening en bewijs.

Elke teamlid stapt in de schoenen van de Criticus en schrijft al mogelijke moeilijkheden op die in hem opkomen. Bekijk met het team de opbrengst weer.

Het team hangt in de plenaire zaal de drie brown papers aan de muur. Er is nu materiaal van de Dromer om het doel te beschrijven in acties. Met het materiaal van de Realist kan een actieplan beschreven worden, met tijdslijn, bemensing, materialen en wat verder nog relevant is en met het materiaal van de Criticus kunnen activiteiten ingepland worden die verhinderen dat het team tegen onaangename en onverwachte problemen aan loopt.

Wanneer als resultaat van de Disney Brown Paper sessie de doelstellingen helder zijn is het belangrijk om ze goed en zorgvuldig te formuleren. Een mogelijke richtlijn daarvoor is het **SMART** maken van de doelen. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Werkwijze

Het team heeft stilgestaan bij hun bestaansrecht, ze weten waar ze voor staan en ze hebben een beeld geschetst van alle krachten die daarbij een rol spelen. Ook de doelen die het team wil bereiken zijn helder.

Bij de werkwijze gaat het om de vraag hoe het team te werk gaat om de doelen te bereiken. Voor welke taakverdeling wordt gekozen, worden alle beschikbare kwaliteiten voldoende ingezet? Zijn alle processen helder voor iedereen? Hoe communiceert men met elkaar, hoe wordt er vergaderd en worden besluiten genomen?

Medewerkers die samen een team vormen dragen de **gezamenlijke verantwoordelijkheid** voor het behalen van de doelen die zij zichzelf gesteld hebben. Elk van de teamleden draagt bij aan het resultaat en bepaalt mede hoe er gewerkt wordt. Hieronder een kort verhaal wat dit illustreert:



"Er waren eens drie mensen: Iemand, Iedereen en Niemand. Op een dag moest er een belangrijke opdracht worden uitgevoerd. Iedereen werd gevraagd dit te doen. Maar Iedereen dacht dat Iemand het wel zou doen. En hoewel Iedereen het kon, deed Niemand het. Hierdoor werd Iemand boos, omdat het de taak was van Iedereen en nu had Niemand het gedaan. Iedereen dacht dat Iemand het had kunnen doen maar Niemand had bedacht dat niet Iedereen het wilde doen. Aan het eind beschuldigde Iedereen Iemand omdat Niemand deed wat Iedereen had kunnen doen." (beschreven in "Team op vleugels": bron onbekend, er zijn meerder versies van dit verhaal in omloop)

Werken in een team betekent dat eigen doelen soms een lagere prioriteit krijgen dan de teamdoelen. Teamleden moeten hun verantwoordelijkheid nemen en kunnen zich niet achter elkaar verschuilen. Ieder teamlid levert individueel een bijdrage maar het eindresultaat is de verantwoordelijkheid van het gehele team.

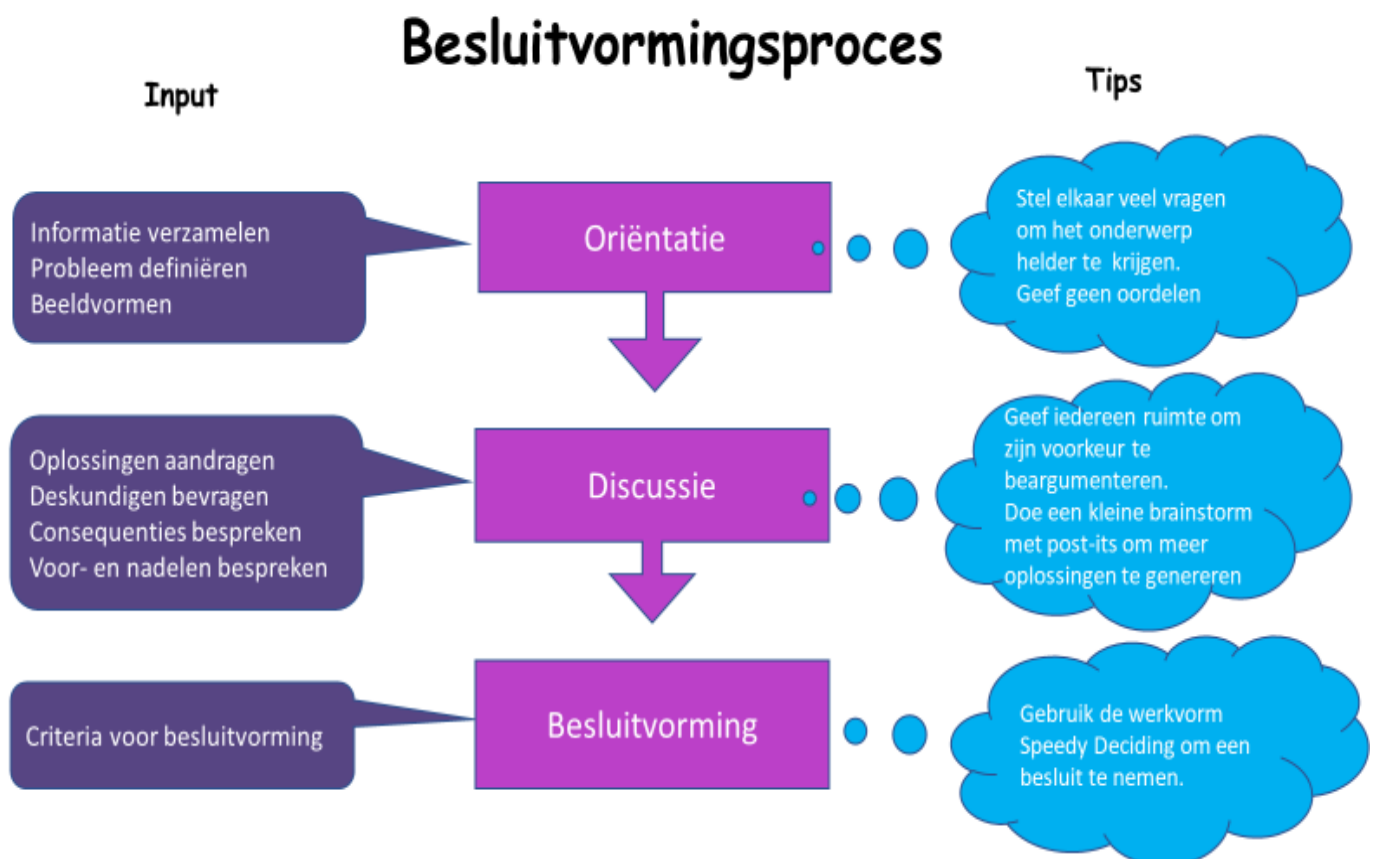
Het team kiest een werkwijze om een zo optimaal mogelijk resultaat te behalen. Een van de elementen die deel uitmaakt van de werkwijze van een team is haar manier van

vergaderen en besluitvorming. Teams vergaderen veel en dat betekent een flinke tijdsinvestering. Het is daarom van groot belang dat er efficiënt vergaderd wordt. Af en toe stilstaan bij de eigen vergadertechniek kan een team grote tijdswinst opleveren.

De agendapunten binnen een vergadering kunnen verschillend van aard zijn. Ze kunnen gericht zijn op het verstrekken van informatie, verzamelen van informatie, ontwikkelen van ideeën of nemen van beslissingen.

Wanneer er wordt vergaderd om een besluit te nemen is het van belang een besluitvormingsprocedure beschikbaar te hebben die een heldere structuur aanreikt en fouten voorkomt. De voorzitter volgt deze structuur tijdens de vergadering.

In onderstaande figuur wordt een besluitvormingsproces weergegeven. Daarin zijn de verschillende fasen te zien met daarbij de input per fase en tips om het proces zo soepel mogelijk te laten verlopen.



Een van de tips die wordt gegeven bij de laatste fase van het besluitvormingsproces is het gebruik van de werkvorm Speedy Deciding. Hieronder wordt deze werkvorm uitgebreid beschreven.

Werkvorm: Speedy Deciding

Benodigdheden: minimaal 5 deelnemers, per onderwerp/voorstel 1 blanco kaart per teamlid

Duur: 10 minuten

Via het besluitvormingsproces zijn alle oplossingen of argumenten op tafel gekomen en vervolgens bediscussieerd op voor- en nadelen. Iedereen heeft zijn argumenten en ideeën kunnen inbrengen. Wat nu nog rest is het moeilijkste onderdeel van de vergadering: het nemen van de beslissing.

Elk van de teamleden ontvangt 1 blanco kaart. De voorzitter vraagt alle aanwezigen de 3 belangrijkste prioriteiten op zijn kaart te schrijven met een korte argumentatie. De vraag die de voorzitter stelt kan afhankelijk van het onderwerp van de vergadering gaan om: een beslissing, een oplossing, een werkmethode etc.

De voorzitter vraagt de teamleden om hun kaart door te geven aan hun rechterbuurman. De buurman streept dat weg wat hij de minst belangrijke vindt.

De voorzitter vraagt de teamleden nogmaals de kaart die ze hebben gekregen door te geven. En dan weer het punt wat zij het minst belangrijk vinden weg te strepen. Op elke kaart staat nog maar 1 optie vermeld.

De teamleden moeten met hun linkerbuurman hun kaarten bekijken en bespreek welke van de 2 jullie het belangrijkste vinden. Daar zetten ze 1 kruis achter. Vervolgens doen ze het zelfde met hun rechterbuurman.

Alle kaarten worden op tafel gelegd en gesorteerd. Er zijn nu mogelijkheden, opties zonder kruis, opties met 1 kruis en opties met 2 kruizen.

De opties met 2 kruizen zijn de beslissingen, oplossingen of werkmethoden waarmee het team aan de slag wil gaan.



Om goed samen te kunnen werken binnen een team moeten de teamleden elkaar goed kennen. Ieder individu brengt een heel eigen set aan kwaliteiten en vaardigheden mee. Dat betekent dat er een enorm potentieel aan mogelijkheden beschikbaar is. De kunst is om deze kwaliteiten allemaal in beeld te brengen en vervolgens op de juiste plaats in te zetten.

Er zijn diverse modellen die daar inzicht in geven, een ervan is de methode Insights Discovery. Dit is een methode, gebaseerd op de theorie van Jung, die ieders voorkeursgedrag in beeld brengt en beschrijft in een kleurentaal. Insights hanteert het principe dat elk mens uniek is. Het laat zien dat individuen, teams en organisaties aan kracht kunnen winnen door de verschillen in mensen te herkennen en te benutten.

De effectiviteit van samenwerking en communicatie hangt samen met de mate waarin gesprekspartners op elkaar afstemmen en zich met elkaar verbinden. Het inzicht in voorkeuren dat Insights verschaft geeft ook een handvat bij taakverdeling. Een teamlid dat aan een taak werkt die past bij zijn voorkeur zal effectiever zijn dan wanneer dat niet zo is. Ook bij het samenstellen van projectgroepen is het goed om te kijken naar voorkeuren, hierdoor is de kans veel groter dat alle fasen van het project goed doorlopen worden.



Het is mogelijk om met het team een **workshop Insights Discovery** te volgen waarin de voorkeuren van het team en de teamleden zichtbaar worden.

Na het volgen van de bovengenoemde workshop is helder welke kwaliteiten aanwezig zijn in het team. Het teamwiel maakt de diversiteit binnen het team zichtbaar. Het is belangrijk om te streven naar een zo groot mogelijke diversiteit van kwaliteiten omdat eenzijdigheid een team zwakker en kwetsbaarder maakt. Een mooie illustratie van de



kracht van diversiteit zijn de films Oceans 11, 12, en 13. Hierin wordt tot drie keer toe getoond hoe effectief een team van heel diverse specialisten kan zijn.

Werving & selectie trajecten zijn bij uitstek geschikt om het team te verrijken met een nieuwe collega die de voorkeur of kwaliteiten meebrengt die in het team ondervertegenwoordigd zijn. Wees wel alert op de valkuil van de 'klik' die selectiecommissies vaak zoeken bij de kandidaten voor de vacante positie in het team. De klik is er meestal met de voorkeuren die aan tafel zitten en dat is nu juist niet waarnaar gezocht wordt. Bereid de gesprekken dus goed voor en bedenk hoe een kandidaat te herkennen is die beschikt over dat wat het team zoekt en probeer je niet te veel af te laten leiden door de wens naar de 'klik'.

Klimaat

Het team heeft gediscussieerd over haar bestaansrecht, er zijn doelen geformuleerd, er is kritisch gekeken naar de werkwijze en de beschikbare kwaliteiten van het team zijn in kaart gebracht. Er is al veel werk verzet maar het teamontwikkeltraject is pas compleet wanneer ook het klimaat in het team aan de orde is geweest. Een team in flow functioneert optimaal. De sfeer binnen een team wordt bepaald door de **onderlinge verhoudingen** en de **communicatie** binnen het team.



Wanneer de teamleden elkaar vertrouwen, helpen en respecteren wordt de samenwerking hierdoor positief beïnvloed. Negatieve gevoelens zullen anderzijds de effectiviteit van het team negatief beïnvloeden. Het is voor het functioneren van het team belangrijk dat eventuele onderlinge problemen of botsingen worden uitgesproken naar elkaar. Heel vaak blijkt dat problemen die teamleden met elkaar hebben hun oorzaak vinden in een van de drie bovenliggende elementen (bestaansrecht, doelen en werkwijze). Onduidelijkheden over doelen en verwachtingen en slechte coordinatie of rolverdeling zijn belangrijke factoren. Omgaan met problemen of conflicten levert altijd een spanningsveld op. Er is meestal sprake van tegengestelde belangen. De betrokken partijen moeten manoevreren tussen enerzijds de wens hun doel te bereiken en assertief te zijn en anderzijds de relatie goed te houden en cooperatief te zijn.

Thomas & Kilmann hebben dit spanningsveld in beeld gebracht. Door een vragenlijst in te vullen kan elk teamlid ontdekken hoe hij met conflicten omgaat en wat zijn dominantie stijl is.



Het model laat zien dat er een groter arsenaal aan stijlen beschikbaar is die afhankelijk van de situatie ingezet kunnen worden. Oefenen met cases geeft inzicht in de mogelijkheden.

Open communicatie over problemen en conflicten speelt een belangrijke rol. Voorwaarde voor open communicatie is vertrouwen. Zonder vertrouwen in een team gaat het niet lukken. Vertrouwen is iets dat langzaam ontstaat. Er is veel voor nodig om vertrouwen een voedingsbodem te bieden. Een positief werkklimaat, veiligheid, respectvol omgaan met elkaar, zich durven uitspreken, hulp durven vragen, uit kunnen komen voor een andere mening, open en eerlijk kunnen zijn, fouten erkennen, gepassioneerd durven zijn en elkaar durven aanspreken. Het is zo maar een greep uit een nog langere lijst van factoren die van invloed zijn op het gevoel van vertrouwen dat de teamleden onderling ervaren.

De leidinggevende van een team speelt een cruciale rol bij het bepalen van het werkklimaat. Hij heeft een voorbeeldrol en het gedrag dat hij laat zien zal vaak door de teamleden overgenomen worden. Houdingselementen kunnen bijvoorbeeld zijn: integriteit en eerlijkheid jegens medewerkers, onbevooroordeeld zijn, een actieve luisterhouding, waardering geven aan medewerkers, gericht zijn op het opbouwen van

een goede relatie met de medewerkers en een cultuur creëren van af-, be-, aan- en uitspreken.

De werkvorm "Wall of Fame" kan ingezet worden in de laatste fase van het teamtraject waarbij het klimaat van het team centraal staat. De teamleden hebben inmiddels al veel met elkaar gedeeld waardoor ze nu een stap verder kunnen gaan. Er worden complimenten uitgedeeld en ontwikkelpunten worden erkend. Teamleden helpen elkaar met het formuleren van actieplannen en zetten van stappen in hun ontwikkeling.



Deze werkvorm laat goed zien in hoeverre er in het team vertrouwen wordt ervaren en men geneigd is om elkaar feedback te geven.

*Werkvorm: **Wall of fame***

Benodigheden: A3 vellen voor alle deelnemers, plakband, post-its en stiften

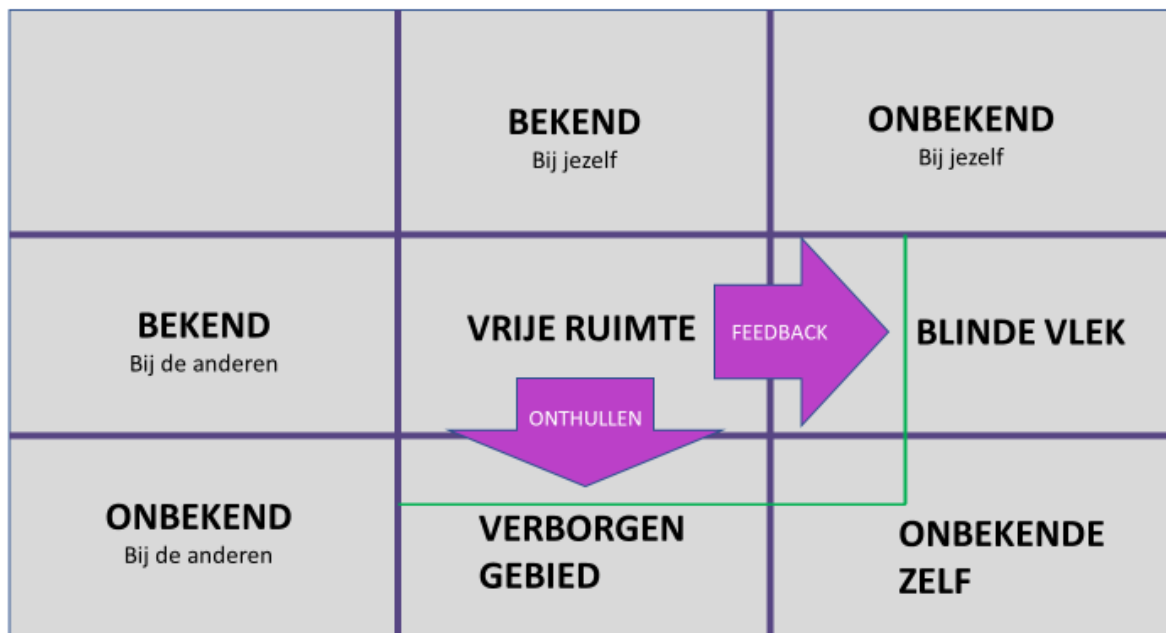
Iedereen krijgt een A3-tje en schrijft de eigen naam bovenaan en hangt het op de muur. Op de post-it notes schrijf je voor elk van de collega's een "top" en een "tip". Wat vind je echt goed, een kwaliteit en op welk punt zou het nog beter kunnen, kan de ander zich nog ontwikkelen.

Iedereen haalt zijn A3 van de muur en de groep wordt in kleine groepjes van 4. In de groepjes worden de A3's besproken. Om beurten benoemt iedereen zijn mooiste top en kiest daarna de tip die hij het belangrijkste vindt om mee aan de slag te gaan. Deze tip wordt met de groep besproken. Als laatste stap wordt een actieplan gemaakt om aan die tip te gaan werken. Wanneer iedereen is geweest komt de groep weer plenair bij elkaar en worden de bevindingen kort met de groep gedeeld.

Als de Insights kleuren bekend zijn probeer deze dan evenredig over de groepjes te verdelen. Dat levert gesprekken vanuit veel invalshoeken op.

Vanuit de wall of fame kan het Johari Window gebruikt worden om zichtbaar te maken wat het effect is van feedback. Het kwadrant "vrije ruimte" bevat het gedrag dat bij het betrokken teamlid en zijn collega's bekend is. Hij kan erop aangesproken worden en weet wat ongeveer wat het gedrag voor effect heeft op collega's.

Johari Window



Het terrein van de "blinde vlek" gaat over gedrag waarvan het teamlid zelf niet weet wat voor effect het heeft op de collega's. Het is dus belangrijk dat collega's feedback geven op dit gedrag omdat hierdoor het gebied van de blinde vlek wordt verkleind en de vrije ruimte wordt vergroot terwijl ergernissen en oneneigheid worden voorkomen. Het "verborgen gebied" handelt over gedrag, gevoelens en gedachten die het teamlid maar aan een kleine groep collega's of soms helemaal alleen voor zichzelf houdt. Voor de samenwerking in een team is het beter om het verborgen gebied te verkleinen, door meer te onthullen van zichzelf. De collega's gaan het teamlid dan beter begrijpen. Het terrein van het "onbekende zelf" is meer het gebied voor therapeuten en coaches. Dit komt in teams bijna nooit aan de orde.

Om op een constructieve manier feedback te kunnen geven hebben de teamleden kennis en oefening nodig in de techniek ervan. Dit kan in een workshop Feedback geven en ontvangen gebaseerd op de vier G's.

De vier elementen van teamontwikkeling zijn allemaal aan bod gekomen en het team heeft plannen gemaakt en zichzelf onder de loep genomen. Als afronding van het proces krijgt het team de mogelijkheid om zich uit te spreken over de mate waarin men een

flow ervaart in het functioneren van het team. Gekoppeld aan de Insights kleuren waarmee het team eerder, bij de behandeling van het element werkwijze, kennis heeft gemaakt beoordeeld het team zichzelf op de flow in het team. Dit levert een **actieplan** op met stappen die ondernomen kunnen worden om tot een betere flow te komen.

Benchmark

Nadat alle elementen aan de orde zijn geweest kan er een benchmark worden gedaan. Hierbij kiest het team een aantal bedrijven dat in hun ogen de 'best practice' laten zien en gaat kijken hoe die bedrijven met elk van de thema's omgaan en wat zij daarvan kunnen leren.

De benchmark kan uitgevoerd worden door research via internet gecombineerd met bedrijvenbezoeken waardoor het tevens een netwerkactiviteit wordt. Het levert vaak verrassende en waardevolle contacten op.

Teamtrajecten die werken voor jouw team...?

Ben je geïnteresseerd geraakt door dit e-book en wil je met je team stappen zetten? In dit e-book vond je al een aantal werkvormen maar er zijn er veel meer. Alle elementen uit dit e-book kunnen in een training verwerkt worden en het programma kan op maat worden aangepast aan de behoefte van jouw team of organisatie.

Voor meer informatie of voor het aanvragen van een offerte vind je hieronder de contactgegevens.



Shintai
Stationsweg 115
3151 HR Hoek van Holland
06 14015154
Shintai.cl@hotmail.nl
www.shintai-cl.nl

Carin Leenders
Trainer en coach

