

Opdrachten hoofdstuk 11 Teamwerk

Kuipers en Groeneveld (2014) identificeren zes ingrediënten voor excellente teamprestaties. In de tabel hierna is een selectie opgenomen van enkele vragen die zij gebruiken om de ingrediënten in teams te meten. Aan de hand hiervan is een korte scan te maken van de samenwerking in teams.

- 1 Vraag ieder lid van je team, groep of afdeling om de vragen voor zichzelf te beantwoorden en de score per onderdeel te berekenen. Bespreek vervolgens de uitkomsten aan de hand van de volgende vragen.
 - Op welk onderdeel geven jullie gezamenlijk de hoogste score? Bedenk recente voorvallen of situaties waaruit blijkt dat dit ingrediënt sterk ontwikkeld is in jullie team.
 - Op welk onderdeel zijn de onderlinge verschillen het grootst? Bespreek de verschillen en laat ieder vertellen over zijn of haar beleving ten aanzien van dit onderdeel. Wat is de reden dat het gedrag voor dit onderdeel in het team verschillend beleefd wordt?
 - Op welk onderdeel geven jullie gezamenlijk de laagste score? Bedenk recente voorvallen of situaties waaruit blijkt dat dit ingrediënt minder sterk ontwikkeld is in jullie team.
 - Bespreek wat jullie op basis van dit gesprek over de samenwerking in het team hebben geleerd. Wat kan in dit team verder worden ontwikkeld en welke aanpakken helpen daarbij?
- 2 Benchmark de samenwerking van verschillende teams. Deze opdracht is op twee verschillende manieren uit te voeren.
 - Vraag de leden van drie of vier verschillende teams om de scan in te vullen (bereken eventueel de gemiddelde scores per team), waarna je de scores met elkaar vergelijkt.
 - Doe de opdracht als groep van drie tot vier personen en vul de scan in voor een team waarvan je deel uitmaakt, waarna je de scores met elkaar vergelijkt.

Bepaal op welke ingrediënten de teams van elkaar kunnen leren, bijvoorbeeld omdat het ene team laag scoort op een onderdeel waarop een ander team hoog scoort. Plan voor elk team waarvoor de scan is ingevuld een interview met één teamlid om te achterhalen welk teamgedrag dit team sterk maakt (of juist niet) op een bepaald ingrediënt. Formuleer de interviewvragen zo dat ze concreet inzicht opleveren in het gedrag in het team. Vraag de geïnterviewde naar een concrete gebeurtenis die laat zien waarom het team sterk ontwikkeld is op een bepaald ingrediënt. Als het team bijvoorbeeld hoog scoort op stakeholdergerichte samenwerking interview je het teamlid over dat ingrediënt. Je kunt dan vragen naar de belangrijke stakeholders van het team en naar de manier waarop de teamleden met hen samenwerken. Vraag de geïnterviewde om concrete voorbeelden waaruit blijkt dat die samenwerking goed verliep. Wat deden de teamleden? Wat deed de stakeholder? Wat was het resultaat? Schrijf op basis van de interviews een kort verslag met tips voor teamontwikkeling en koppel deze terug aan de deelnemende teams.

Verkorte teamscan					
Teambevlogenheid	--	-	-/+	+	++
Mijn team is enthousiast over de taken die het moet volbrengen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
We zijn als team trots op het werk dat we doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het werk dat we verrichten met ons team inspireert ons	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemiddelde:					
Zelfmanagement					
Als team komen we gezamenlijk tot besluiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ons team schakelt bij eventuele problemen zelf mensen uit andere afdelingen in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In het team bespreken we hoe de taken gepland moeten worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemiddelde:					
Doelgerichte samenwerking					
Ons team vormt een eenheid om onze prestatiedoelen te kunnen bereiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
We nemen allemaal onze verantwoordelijkheid bij tegenslagen of slechte teamprestaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onze teamleden praten openlijk over ieders verantwoordelijkheid om de teamdoelen te behalen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemiddelde:					
Taakgerichte samenwerking					
In ons team bespreken we vaak de ideeën die we hebben over ons werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In ons team bespreken we de inhoud van ons werk regelmatig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De leden van ons team wisselen veel informatie uit over het werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Verkorte teamscan					
Gemiddelde:					
Stakeholdergerichte samenwerking					
Onze teamleden leggen contact met externe relaties (bijvoorbeeld klanten, leveranciers en opdrachtgevers) die werkgerelateerde expertise of ideeën kunnen inbrengen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onze teamleden vragen proactief om advies en ondersteuning van externe relaties (bijvoorbeeld klanten, leveranciers en opdrachtgevers)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onze teamleden houden externe relaties (bijvoorbeeld klanten, leveranciers en opdrachtgevers) op de hoogte van werkzaamheden van het team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemiddelde:					
Leiderschap¹					
De leidinggevende zorgt voor goede samenwerking tussen de teamleden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De leidinggevende geeft leiding door niet alleen te zeggen, maar ook te doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De leidinggevende geeft leiding door het goede voorbeeld te geven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemiddelde:					

Uit: Kuipers, B. & Groeneveld, S. (2014). *De kracht van high performance teams*. Amsterdam: Mediawerf.

(Footnotes)

1 Als je zelf de leidinggevende bent, kun je invullen hoe je leidinggeeft aan het team.