



## Persoonlijkheidsvragenlijst OPQ32i

> Teamimpact: Groepsontwikkeling

Naam: **Team X**

**Vergelijkingsgroep:** Hoger opleidingsniveau

**Datum:** 03-12-2012

## OVER DIT RAPPORT

Dit rapport is op automatische wijze afgeleid van de resultaten van de Persoonlijkheidsvragenlijst OPQ32i welke door Dhr. Ruud Das, Dhr. Michiel Huijben, Dhr. Wim Reumkes, Dhr. Harry van de Roer is ingevuld en bevat de volgende onderdelen:

TEAMIMPACT: GROEPSONTWIKKELING  
TEAMIMPACT RESULTATEN  
STERKE PUNTEN VAN HET TEAM  
ONTWIKKELBEHOEFTE  
FOCUS OP TAKEN VERSUS FOCUS OP MENSEN  
ONTWIKKELACTIES

### Over expert rapportages

Gepast voorbehoud moet in acht worden genomen voor de beperkingen van een instrument bij de interpretatie van de gegevens. Dit rapport werd automatisch gegenereerd. De gebruiker van de software kan wijzigingen en aanvullingen maken op de nu volgende tekst. SHL kan geen aansprakelijkheid accepteren voor de consequenties van het gebruik van dit rapport en kan niet garanderen dat de inhoud de onveranderde output is van het computersysteem.

Het gebruik van SHL instrumenten is alleen toegestaan aan personen, werkzaam voor een licentiehoudende organisatie.

Internet: <http://www.shl.com>

Report language: Dutch

© SHL Group plc 2004. Alle rechten voorbehouden.

® SHL en OPQ zijn handelsmerken van SHL Group plc., geregistreerd in het VK en in andere landen. 'People Performance' is een handelsmerk van SHL Group plc.

Ook in: [Australië](#) | [België](#) | [Canada](#) | [Canada \(Frans\)](#) | [China](#) | [Denemarken](#) | [Duitsland](#) | [Finland](#) | [Frankrijk](#) | [Hong Kong](#) | [Hongarije](#) | [India](#) | [Ierland](#) | [Italië](#) | [Japan](#) | [Nederland](#) | [Nieuw Zeeland](#) | [Noorwegen](#) | [Polen](#) | [Portugal](#) | [Singapore](#) | [Turkije](#) | [VK](#) | [VS](#) | [Zuid Afrika](#) | [Zuid Korea](#) | [Zweden](#) | [Zwitserland](#)

# TEAMIMPACT: GROEPSONTWIKKELING

## Inleiding

Ieder teamlid heeft een persoonlijkheidsvragenlijst, de OPQ32 (Occupational Personality Questionnaire), ingevuld. Op basis van de antwoorden van deze teamleden is dit rapport gegenereerd.

Dit groepsontwikkelingsrapport is bedoeld voor managers, projectleiders en HR-professionals die inzicht willen krijgen in de impact van deze groep als team (zie pagina 3).

Andere OPQ32-rapporten gericht op individuele teamleden die nuttig kunnen zijn:

- Het rapport **Teamimpact: Individuele Ontwikkeling** identificeert de sterke en zwakke punten van een teamlid voor wat betreft zijn of haar functioneren binnen het team. Bovendien wordt in dit rapport ook een ontwikkeladvies gegeven.
- Het rapport **Effectiever leren!** identificeert individuele leerstijlen en leercompetenties, en geeft ontwikkeltips.
- Het rapport **Emotionele Intelligentie (E.I.)** biedt een uitvoerige beschrijving van de sterke punten en ontwikkelbehoeften van een individu bij het begrijpen van emoties en bij het aangaan en onderhouden van relaties met anderen.

## Teamimpact

Dit rapport gaat over de invloed die teamleden kunnen hebben op het functioneren van een team. Binnen een groep mensen die samenwerken (een team) levert ieder individu een specifieke bijdrage aan het proces. Dit rapport is een hulpmiddel waarmee u de sterke punten en ontwikkelbehoeften van uw team in kaart kunt brengen, zodat u de impact van het totale team kunt verbeteren.

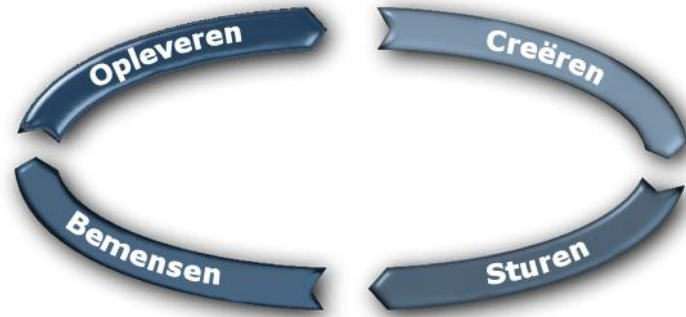
### PROCESSTADIA

Teams delen gemeenschappelijke taken of werken samen in projecten en zij dienen gezamenlijk naar dezelfde doelen toe te werken. Om hun doelen te bereiken, dienen teams vier kritieke stadia te doorlopen:

1. **Creëren** van een visie voor het komen tot een oplossing
2. **Sturen** van de activiteiten van het team
3. **Bemensen** van taken om het werk te kunnen uitvoeren
4. **Opleveren** van resultaten, op tijd realiseren van doelen en doelstellingen.

Deze stadia werken op elkaar in volgens een cyclisch patroon zoals onderstaand weergegeven. Uiteraard kan het zo zijn dat een team diverse cycli moet doorlopen om een bepaald doel of een bepaalde taak te realiseren of om een project te voltooien.

*Cyclisch patroon van processtadia*



## TEAMIMPACT

De onderstaande tabel beschrijft de vier processtadia en de bijbehorende vormen van teamimpact. Daarnaast worden ook de kritieke gedragskenmerken aangegeven die specifiek zijn voor de betreffende vormen van teamimpact.

Proces-stadium	Vormen van Teamimpact	Kritieke gedragskenmerken
<b>Creëren</b>	Mogelijkheden verkennen	Aandragen van nieuwe ideeën, benaderingen en inzichten, rekening houdend met tal van aspecten die betrekking hebben op de taak of het project
	Opties evalueren	Zoeken naar meer informatie en een beter begrip van een probleem • Maken van rationele afwegingen op basis van de beschikbare informatie • Snel evalueren van ideeën om de haalbaarheid te bepalen
<b>Sturen</b>	Richting geven	Een duidelijke richting aangeven aan anderen • Anderen motiveren en "empoweren" • Teamleden taken toewijzen die aansluiten bij hun prestatieniveau • Sturing geven aan teamactiviteiten
	Tot actie overgaan	Activiteiten initiëren en stimuleren • Snel nemen van beslissingen waaraan mogelijk een ingecalculeerd risico is verbonden • Nemen van verantwoordelijkheid voor acties en mensen • Zelfstandig werken
<b>Bemensen</b>	Netwerken	Creëren van een goede verstandhouding met medewerkers op alle niveaus • Opbouwen van effectieve netwerken binnen en buiten de organisatie • Gebruikmaken van deskundigheid buiten het team
	Teamsamenhang behouden	Afstemmen van de persoonlijke aanpak op de behoeften van het team en op positieve wijze bijdragen aan de teamgeest • Actief luisteren en communiceren • Ondersteunen van en zorgen voor anderen
<b>Opleveren</b>	Gefocust blijven	Systematisch en zorgvuldig werken • Procedures en regels naleven • Tijdschema's in acht nemen • Op het juiste moment hoge kwaliteit leveren
	Druk weerstaan	Emoties beheersen, zelfs in moeilijke situaties • Aanpassen van de aanpak aan nieuwe behoeften • Optimistisch en flexibel blijven • Productief blijven

## PROFIELBEOORDELINGEN

In de onderstaande tabel vindt u de beschrijvingen van de drie beoordelingscategorieën die gebruikt worden in de profielbeoordelingen.

Beoordeling	Omschrijvingen
<b>Sterk</b>	uitmuntend   uitzonderlijk   onderscheidend   voorbeeldig   opmerkelijk
<b>Capabel</b>	voldoende   goed   bekwaam   competent   geschikt
<b>Zwak</b>	gebrekkig   middelmatig   onvoldoende

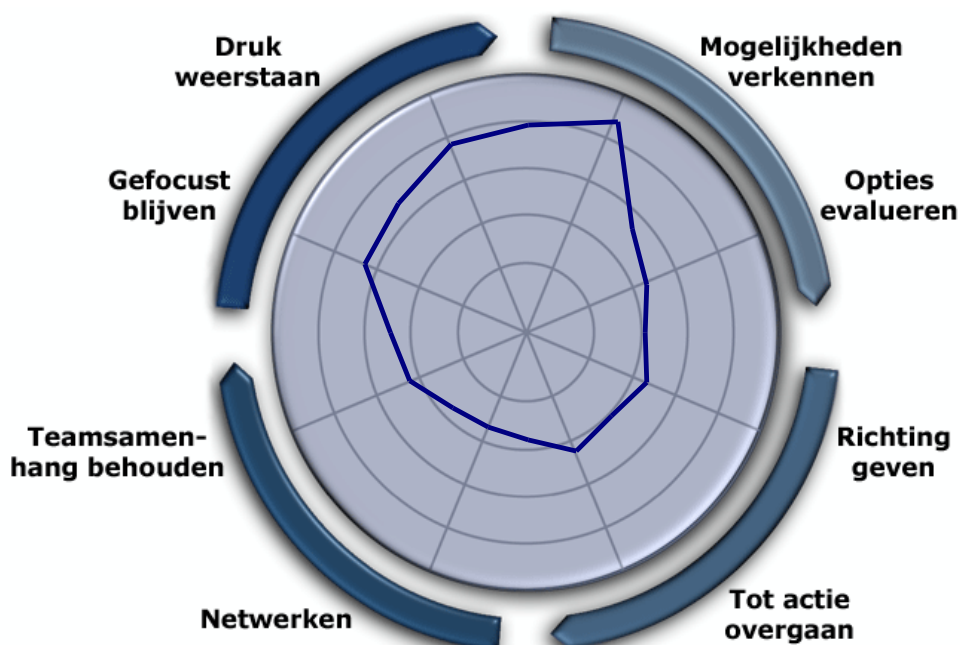
## TEAMIMPACT RESULTATEN

Het teamimpactprofiel van deze groep wordt hieronder weergegeven. De teamscores zijn gebaseerd op de gemiddelde scores van de individuele deelnemers. Er wordt een uitvoerige toelichting gegeven bij het profiel.

### Teamimpactprofiel

HOE LEEST U HET PROFIEL

- De vormen van teamimpact staan langs de buitenrand van de cirkel.
- De donkere lijn in de cirkel geeft het teamprofiel weer.
- De sterke punten van dit team liggen daar waar het profiel in de buurt komt van de buitenrand van de cirkel.
- De zwakke punten van dit team liggen daar waar het profiel in de buurt komt van het middelpunt van de cirkel.



Processtadium	Vormen van teamimpact	Beoordeling van dit team
Creëren	Mogelijkheden verkennen	Sterk
	Opties evalueren	Capabel
Sturen	Richting geven	Capabel
	Tot actie overgaan	Capabel
Bemensen	Netwerken	Zwak*
	Teamsamenhang behouden	Capabel
Opleveren	Gefocust blijven	Sterk
	Druk weerstaan	Sterk

Normgroep: Hoger opleidingsniveau

*\*Op dit punt ligt bij het team een ontwikkelbehoefte.*

## **STERKE PUNTEN VAN HET TEAM**

### **Mogelijkheden verkennen**

Dit team is bijzonder creatief in zijn manier van denken. Gebaseerd op een breed begrip van alle kwesties draagt dit team bruikbare oplossingen aan voor een groot aantal problemen. Dit team laat zien dat een aanzienlijk inzicht heeft in de wijze waarop een bepaalde kwestie in het grotere geheel past en hoe zaken zich conceptueel tot elkaar verhouden. Deze algemene nieuwsgierigheid voor ingewikkelde kwesties heeft mogelijk tot gevolg dat dit team zich laat afleiden en onvoldoende aandacht besteedt aan specifieke taken.

### **Gefocust blijven**

Door hoge kwaliteitsnormen is dit team sterk gericht op het leveren van perfect werk. Door de systematische en zorgvuldige werkwijze van de groep is het zeer waarschijnlijk dat geen enkel essentieel onderdeel van het project wordt verwaarloosd. De zeer gestructureerde aanpak van het team zorgt ervoor dat informatie op efficiënte wijze wordt verwerkt.

### **Druk weerstaan**

Dit team heeft geen moeite met werken onder druk. De teamleden beschikken waarschijnlijk over verschillende technieken die hen helpen bij het omgaan met stress en zij presteren zeer goed onder druk. De productiviteit van het team wordt gewoonlijk niet beïnvloed door stress vanwege het moeten halen van een deadline.

## **ONTWIKKELBEHOEFTEN**

### **Netwerken**

Dit team heeft waarschijnlijk geen contact met andere projectgroepen en afdelingen binnen of buiten de organisatie. Het gevolg hiervan is dat de teamleden niet snel gebruik zullen maken van deskundigheid of contacten buiten het team die kunnen bijdragen aan de voortgang van een project.

### **Voldoende teamcapaciteiten**

Dit team is voldoende capabel op de volgende gebieden:

- Teamvoortgang bewaken, ideeën en concepten evalueren
- Activiteiten begrijpen en coördineren, op koers blijven
- Enthousiasme en vastberadenheid tonen in het uitvoeren van taken
- Een positieve teamsfeer behouden, evenwicht bewaren tussen individuele belangen en projectprioriteiten

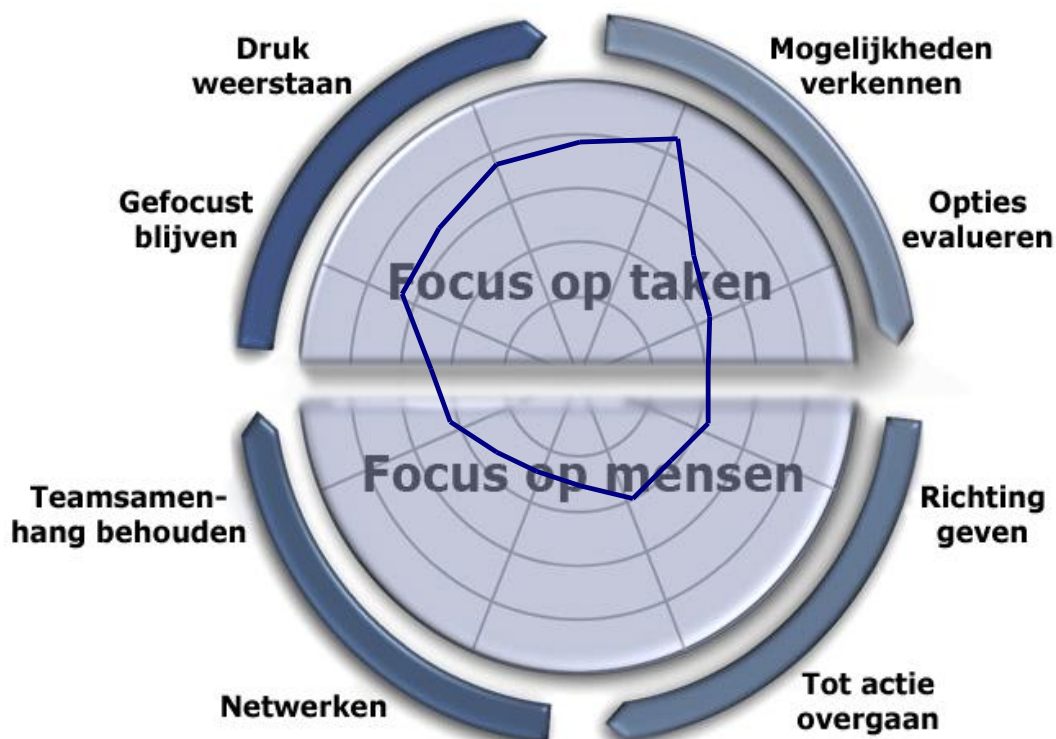


## FOCUS OP TAKEN VERSUS FOCUS OP MENSEN

Een cruciaal aspect van teamwerk is de focus op taken versus de focus op mensen. Zoals weergegeven in onderstaand figuur worden de acht vormen van impact in twee groepen verdeeld:

- **Impact door focus op taken** beschrijft hoe goed dit team de informatie en beschikbare gegevens verwerkt. In onderstaand figuur wordt de impact door focus op taken in de bovenste helft van de cirkel weergegeven.
- **Impact door focus op mensen** beschrijft hoe goed dit team is in het benaderen en in het omgaan met mensen. In onderstaand figuur wordt de impact door focus op mensen in de onderste helft van de cirkel weergegeven.

### Taak-versus-mensen profiel



Focus	Teamimpact	Beoordeling van dit team
<b>Focus op taken</b>	Gefocust blijven	<b>Sterk</b>
	Druk weerstaan	<b>Sterk</b>
	Mogelijkheden verkennen	<b>Sterk</b>
	Opties evalueren	<b>Capabel</b>
<b>Focus op mensen</b>	Richting geven	<b>Capabel</b>
	Tot actie overgaan	<b>Capabel</b>
	Netwerken	<b>Zwak*</b>
	Teamsamenhang behouden	<b>Capabel</b>

Normgroep: Hoger opleidingsniveau

*\*Op dit punt ligt bij het team een ontwikkelbehoefte.*

## **Samenvatting van taak-versus-mensen profiel**

**Het profiel van het team is niet in balans.** Dit team concentreert zich sterker op taken dan op interpersoonlijke relaties. Relaties binnen dit team krijgen mogelijk niet voldoende aandacht. Het gevolg hiervan is dat een groot aantal teamactiviteiten mogelijk niet op elkaar is afgestemd en dat de communicatie tussen de teamleden vaak slecht kan zijn. Het versterken van een vorm van teamimpact die als "zwak" is geïdentificeerd zal ertoe bijdragen dit team en zijn prestaties beter in evenwicht te brengen.

## ONTWIKKELACTIES

Dit gedeelte van het rapport bespreekt de wijze waarop het team de vormen van teamimpact waarin het momenteel minder effectief is kan verbeteren en ontwikkelen. Het team behaalt het meeste resultaat in het verbeteren van de teamprestaties door het volgende aan teamimpact bijdragende gedrag te versterken:

- Netwerken

De teamimpactresultaten van deze groep laten geen noodzakelijke ontwikkelpunten zien. Op één punt echter kunnen verbeteringen worden gerealiseerd. Neem de ontwikkelsuggesties door die hieronder zijn weergegeven.

- Opties evalueren
- Richting geven
- Tot actie overgaan
- Teamsamenhang behouden

Voor iedere als ontwikkelpunt genoemde vorm van teamimpact vindt u op de volgende pagina's:

- een definitie van gewenst gedrag.
- verbetertechnieken die dit team kan toepassen. De suggesties in dit onderdeel zijn ontworpen om het team te ondersteunen bij het aanleren en oefenen van de vaardigheden en het gedrag die nodig zijn om de impact van het team te ontwikkelen en te versterken.
- advies voor de teamleider. De suggesties in dit onderdeel helpen teamleiders bij het begeleiden en het creëren van een sterker team, zowel door de ontwikkeling van het team zelf te stimuleren als door de teamleider te ondersteunen bij het vergroten en versterken van zijn of haar eigen kennis en vaardigheden ten aanzien van dit team.

## Processtadium: Creëren

De volgende oefeningen helpen het team de creativiteit te verhogen. Overweeg hulp van buitenaf in te roepen bij het maken van deze groepsoefeningen.

### Opties evalueren

Gewenst gedrag
Zoeken naar meer informatie en een beter begrip van een probleem • Maken van rationele afwegingen op basis van de beschikbare informatie • Snel evalueren van ideeën om de haalbaarheid te bepalen

Het is in veel gevallen essentieel dat het team zorgvuldig een groot aantal mogelijke acties evalueert alvorens over te gaan tot het ontwikkelen van oplossingen. *Opties evalueren* staat voor het beoordelen van de haalbaarheid van verschillende opties.

### Ontwikkelacties voor het team

Wanneer het team moet beslissen hoe een bepaalde oplossing moet worden ontwikkeld of welke aanpak moet worden gekozen, laat het team dan de volgende stappen doorlopen:

- Definieer het probleem in abstracte termen. Als u bijvoorbeeld een verpakking voor een frisdrank wilt ontwikkelen zou de definitie kunnen luiden: *Ontwikkel frisdrankverpakking die de aantrekkingskracht van het product vergroot voor kinderen van 5 tot 10 jaar*. Het team zou zich kunnen richten op verpakkingsvormen als glazen of plastic flessen, blikjes of vacuüm drinkpakjes, maar zou ook kunnen kiezen voor de distributie van siroopflessen voor frisdrankapparaten etc..
- Maak een lijst van criteria die relevant zijn voor de beslissing. Bij het hierboven genoemde voorbeeld zou u kunnen denken aan: infrastructuur voor productie en distributie, verpakkingskosten, houdbaarheid van het product in de verpakking, aantrekkelijkheid voor de doelgroep, innovatie, onderscheidend vermogen van concurrerend product.
- Laat het team de sterke en zwakke punten van iedere optie bespreken en evalueren.
- Vermijd dat de discussie overgaat tot het behandelen van de praktische kanten van de zaak. Daardoor wordt namelijk vaak de serieuze bespreking van ieder afzonderlijk alternatief vertraagd.

### Advies voor de teamleider

- Onderzoek hoe u problemen analyseert en beslissingen neemt. Stel uzelf de volgende vragen:
  - In welke situaties in het verleden ben ik het meest effectief geweest in het analyseren van problemen? Wat, in het bijzonder, heb ik toen gedaan waardoor ik zo effectief was? Welke ondersteunende condities speelden daarin een rol? In welke situaties is het mij niet gelukt om een probleem goed te analyseren of volledig te begrijpen?
  - Wat zou ik kunnen doen om effectiever te worden in het analyseren en begrijpen van problemen in een bredere context? Welk gedrag zou ik vaker moeten vertonen? Welk gedrag zou ik minder moeten vertonen?
  - Bepaal welke gegevens essentieel zijn voor het komen tot een goede conclusie. Onderzoek de voorwaarden waarvan u bent uitgegaan. Rangschik de gegevens naar bruikbaarheid. Blijf vragen "waarom" totdat de achterliggende oorzaak van een kwestie helder is.

- Evalueer een afgerond project waarbij u betrokken was. Voer een sterkte/zwakte-analyse uit.
- Een grondige evaluatie van alternatieve oplossingen is vooral nuttig, wanneer u te maken heeft met situaties waarvoor, na een eerste analyse, “voor de hand liggende” oplossingen bestaan. Na verdere evaluatie kan blijken dat de voor de hand liggende oplossingen niet altijd de beste zijn. Concentreer u op een of twee binnen het project spelende kwesties en laat het team zien hoe verder te kijken dan de puur voor de hand liggende zaken en hoe tot de oorzaak van bepaalde kwesties kunt doordringen. Probeer dit te doen wanneer:
  - collega’s hun beslissingen baseren op ervaring in plaats van op analyse;
  - de aandacht zich richt op het aanpakken van de directe symptomen van bepaalde kwesties;
  - de vragen die worden gesteld onvoldoende onderzoekend en uitdagend van karakter zijn.

## Processtadium: Sturen

De volgende oefeningen helpen het team bij het sturen van activiteiten. Deze ontwikkelacties zijn in eerste instantie gericht op degenen die verantwoordelijkheid dragen voor het coördineren en aansturen van anderen. Als binnen het team een serieus probleem rondom de aansturing speelt, kan wellicht een buitenstaander worden benaderd om het team en degenen die het team aanstuurt te helpen.

### Richting geven

Gewenst gedrag
Een duidelijke richting aangeven aan anderen • Anderen motiveren en "empoweren" • Teamleden taken toewijzen die aansluiten bij hun prestatieniveau • Sturing geven aan teamactiviteiten

(Aangezien het bij deze vorm van teamimpact om het aansturen van het team gaat, ligt de nadruk bij deze ontwikkelacties op degenen die het team aanstuurt en in mindere mate op het team als groep.)

### Ontwikkelacties voor het team

- Vraag uw team om feedback over uw effectiviteit bij het bepalen van doelen voor het team. Wat kunt u volgens hen doen om duidelijker richting te geven?
- Zorg ervoor dat de doelen van teamleden duidelijk zijn op teambijeenkomsten. De project- of teamdoelen en tijdschema's moeten duidelijk zijn voor ieder lid van het team. Controleer tijdens de bijeenkomst dat ieder teamlid begrijpt hoe de algemene doelen in individuele doelen worden opgesplitst. Bespreek met het team hoe hun individuele doelen doorwerken in het succes van het team.

### Advies voor de teamleider

- Coach teamleden in het effectiever uitvoeren van hun taken. Geef voorbeelden en veel oefenmogelijkheden. Wees een rolmodel op punten waarop u zelf over de benodigde vaardigheden beschikt. Neem de tijd om te bekijken hoe anderen vorderen in hun werk. Deel uw kennis en ervaring met anderen. Richt uw aandacht op de leerdoelen van anderen. Voorkom dat u het werk van anderen doet.
- Denk na over uw relatie met het team en maak een lijst met punten waarop u beter zou kunnen presteren. Wat kunt u doen om ieder punt aan te pakken? Wees specifiek.
- Verzamel feedback bij collega's, vraag hoe vaak zij vinden dat u hen in het verleden om advies hebt gevraagd bij het nemen van beslissingen. Bepaal een toekomstige kwestie en zet uzelf ertoe een groep mensen die hier mogelijk mee te maken krijgt om advies te vragen, een grotere groep dan u gewoonlijk zou raadplegen, en laat hun mening meewegen.
- Bekijk uw huidige werkdruk en de in het project gestelde doelen. Ga na of u voldoende middelen ter beschikking heeft en of het project adequaat en duidelijk is gedefinieerd.
- Als u zelf een bijeenkomst voorziet, vermijd dan dat u operationele taken op u neemt.
- Zoek een mentor met wie u kunt praten over uw vorderingen als teamleider. Zoek naar iemand die goed is in het aansturen van mensen, die over een groot aantal vaardigheden beschikt, veel weet over de organisatie en veel verschillende contacten heeft.
- Stel een lijst op van verschillende situaties waarin u de rol van teamleider op u hebt genomen. Kijk kritisch naar uw prestaties bij het organiseren van de groep. Denk na over hoe u effectiever had kunnen zijn in het aangeven van een duidelijke richting en in het tonen van initiatief. Bespreek deze punten met uw leidinggevende of mentor.

- Ga bij uzelf na wat uw motivatie is voor het leiden van het team. Bent u werkelijk geïnteresseerd in het aansturen van anderen of was uw functie alleen een volgende stap in uw carrière?
- Maak een afspraak voor het bijwonen van een projectbijeenkomst van een succesvolle teammanager. Observeer de teamleider tijdens de bijeenkomst. Let op specifieke feedback die hij of zij het team geeft. Onderzoek hoe deze teamleider erin slaagt de verwachtingen en de zorgen van de teamleden te begrijpen.
- Zoek uit hoe andere leiders:
  - overeenstemming bereiken over het proces;
  - zich aan de agendapunten houden;
  - actiepunten vastleggen;
  - verantwoordelijkheden toewijzen;
  - duidelijk richting aangeven;
  - snel beslissingen nemen;
  - energie en enthousiasme creëren, als katalysator fungeren voor het enthousiasme van anderen.

### Tot actie overgaan

Gewenst gedrag
Activiteiten initiëren en stimuleren • Snel nemen van beslissingen waaraan mogelijk een ingecalculeerd risico is verbonden • Nemen van verantwoordelijkheid voor acties en mensen • Zelfstandig werken

(Aangezien het bij deze vorm van teamimpact om het aansturen van het team gaat, ligt de nadruk bij deze ontwikkelacties op degene die het team aanstuurt en in mindere mate op het team als groep.)

### Ontwikkelacties voor het team

- Verzamel feedback bij uw team, vraag naar situaties waarin zij meer richting of aansturing van u hadden willen ontvangen. Ga na in hoeverre u daarbij uw gezag heeft uitgeoefend. Overweeg, indien nodig, om meer gebruik te maken van uw gezag om het team te motiveren of aan te zetten tot het behalen van mijlpalen of deadlines.
- Zorg ervoor dat teamleden zich committeren aan tijdschema's en kwaliteitsdoelstellingen. Vraag het team hoe zij deze zaken willen realiseren onder uw leiding.

### Advies voor de teamleider

- U zult worden beschouwd als een natuurlijk leider indien u in staat bent duidelijk richting aan te geven. U zult moeten begrijpen dat u er verantwoordelijk voor bent dat het team de deadlines haalt. Wanneer de tijd krap is richt u dan eventueel uitsluitend op de hoofdzaken en moedig mensen actief aan productief te zijn. Pas deze benadering toe wanneer:
  - er te veel aandacht wordt besteed aan analyse en er te weinig beslissingen worden genomen;
  - er zich op korte termijn mogelijkheden voordoen die kunnen worden benut;
  - er sprake is van een crisis die onmiddellijk opgelost dient te worden;
  - er sprake is van onduidelijke doelen of lage niveaus van presteren;
  - er sprake is van zelfgenoegzaamheid en een teleurstellend prestatieniveau waaronder de potentiële teamprestatie kan lijden.
- Identificeer alle obstakels die het bereiken van mijlpalen en het op tijd voltooien van een project in de weg staan. Neem deze lijst door en identificeer probleempunten.

- Zorg dat u deze punten onder controle krijgt. Om grote obstakels effectief uit de weg te ruimen kan de hulp nodig zijn van andere teamleden en van uw leidinggevende.
- Stel realistische projectplannen op waarin alle taken en beslissingen zijn opgenomen. Praat met de belanghebbenden en stel hun verwachtingen bij. Houd er rekening mee dat sommige punten op de lijst buiten uw invloedssfeer kunnen liggen.
- Houd er rekening mee dat belanghebbenden en teamleden bezwaar kunnen maken tegen uw boodschap of deze negeren. Blijf de kernboodschap herhalen totdat teamleden en belanghebbenden luisteren en ermee instemmen.
- Evalueer een recent project waarvoor u verantwoordelijk was. Concentreer u daarbij op uw betrokkenheid bij de implementatie. In hoeverre was u bereid om een kritisch oordeel te vormen over het projectverloop? Hoe snel ging u over tot het maken van actieplannen? Op welke manier had u effectiever kunnen zijn?
- Denk aan iemand van wie u vindt dat hij of zij bijzonder besluitvaardig en betrokken is in de wijze waarop hij of zij beslissingen neemt en teams motiveert. Welk gedrag zou u als voorbeeld voor uzelf willen nemen?
- Concentreer u op een beslissing die u uit de weg bent gegaan. Stel de voordelen en pluspunten vast die voortvloeien uit het nemen van die beslissing en kijk vervolgens naar de gevolgen indien u de beslissing niet neemt. Aan welke voorwaarden moet worden voldaan om een dergelijke besluitvorming te bespoedigen? Hoe zou u dit kunnen realiseren zonder dat u zich daarbij ongemakkelijk voelt?



## Projectstadium: Bemensen

De volgende oefeningen zijn bedoeld om het team te helpen het vermogen zaken gedaan te krijgen te verbeteren.

### Netwerken

Gewenst gedrag
Creëren van een goede verstandhouding met medewerkers op alle niveaus • Opbouwen van effectieve netwerken binnen en buiten de organisatie • Gebruikmaken van deskundigheid buiten het team

#### Ontwikkelacties voor het team

- Werk samen met het team aan het opbouwen van contacten zowel binnen als buiten de organisatie. Bespreek het belang van netwerken en de voordelen van het inschakelen van deskundigheid buiten het team.
- Moedig teamleden aan om lid te worden van beroepsverenigingen en om de netwerkmogelijkheden die deze verenigingen bieden te benutten.
- Vraag teamleden om in hun netwerken te zoeken naar mensen die beschikken over ervaring die van nut kan zijn voor dit team.
- Stel manieren vast waarop uw team zich optimaal kan profileren binnen de organisatie; probeer een zekere nieuwsgierigheid rondom uw team te creëren. Moedig het team aan gebruik te maken van deze belangstelling bij het opbouwen van een netwerk van bruikbare contacten.
- Overweeg als groep om een afspraak te maken met een ander team dat bijzonder goed in de organisatie is ingebed, om bijvoorbeeld een gezamenlijk "avondje uit" te organiseren. Moedig uw team, voorafgaand aan deze bijeenkomst aan om van de gelegenheid gebruik te maken hun netwerk uit te breiden. Stimuleer uw teamleden de contacten van het andere team te benutten. (Zorg er wel voor dat u het andere team vooraf laat weten dat dit uw bedoeling is.)

#### Advies voor de teamleider

- Geef zelf het goede voorbeeld voor uw team: sluit u aan bij netwerkgroepen die zijn opgezet door beroepsverenigingen waarvan u lid bent. Laat uw team zien welke voordelen dit u persoonlijk heeft opgeleverd. Geef specifieke voorbeelden die van toepassing zijn op het team en/of het project.
- Creëer een gelegenheid waarbij u de behaalde successen van uw team kunt presenteren aan het management van uw organisatie.

### Teamsamenhang behouden

Gewenst gedrag
Afstemmen van de persoonlijke aanpak op de behoeften van het team en op positieve wijze bijdragen aan de teamgeest • Actief luisteren en communiceren • Ondersteunen van en zorgen voor anderen

#### Ontwikkelacties voor het team

Deze oefening is feitelijk een gedetailleerde interventie in gedrag op individueel en groepsniveau. Indien u zich ongemakkelijk voelt bij deze oefening, begin er dan niet alleen aan. Roep de hulp in van een onafhankelijke deskundige, zoals een interne trainer (niet uw leidinggevende) die ervaring heeft met groepstrainingen.

- Organiseer een teambijeenkomst waarin uitsluitend aandacht wordt besteed aan interpersoonlijke relaties binnen het team.
- Spreek indien noodzakelijk de volgende basisregels af voor het groepsgesprek: we houden ons aan de oefeningen; we veroordelen anderen niet; accepteer verantwoordelijkheid voor eigen gedrag; we baseren ons alleen op eigen observaties en gevoelens en niet op informatie uit tweede hand.
- Noteer op een flip-over recente situaties waarin de interactie binnen het team beneden het acceptabele niveau lag. Vraag ieder teamlid een of twee onaangename situaties op te schrijven, die zich recentelijk hebben voorgedaan. Vraag ieder teamlid om volgens de onderstaande schaal aan te geven hoe sterk zijn of haar gevoelens waren in de betreffende situatie:  
1 = ENIGSZINS ONGEMAKKELIJK tot 5 = BIJZONDER ONGEMAKKELIJK.
- Bespreek eerdere situaties waarbij mensen zich ongemakkelijk voelden, om ervoor te zorgen dat de teamleden elkaar beter gaan begrijpen. Vraag het team om de mate waarin zij zich ongemakkelijk voelden in deze eerdere situaties aan te geven.
- Benadruk dat u samen met het team dit type situaties zult behandelen. Begin met de situaties die in geringe mate als ongemakkelijk werden ervaren.
- Bespreek voor iedere situatie de volgende punten:
  - Wie voelde zich in die situatie ongemakkelijk?
  - Welk gedrag van anderen was de oorzaak van dit ongemakkelijke gevoel? Wees specifiek.
  - Welk alternatief gedrag zou acceptabel zijn geweest?
  - Bepaal voor iedere situatie welke personen een nieuwe manier van opstellen zouden moeten "uitproberen". Zorg dat deze personen toezeggen dat zij zullen proberen in het vervolg anders te handelen.
  - Wijs de teamleden erop rekening te houden met de invloed van hun gedrag op de gevoelens van anderen.
  - Betrek het gehele team bij het ondersteunen van individuele teamleden en bij de controle op naleving van de overeengekomen afspraken.
- Laat de teamleden hun collega's vragen: "In welke situaties in het verleden was ik het meest effectief als teamlid." Laat de teamleden zich vervolgens zelf afvragen:
  - Wat, in het bijzonder, heb ik gedaan dat effectief was?
  - Welke ondersteunende condities waren daarbij aanwezig?
  - In welke situaties was ik het minst effectief als teamlid? Wat was er de oorzaak van dat ik niet effectief was? Wat had ik anders kunnen doen?
  - Wat kan ik doen om ervoor te zorgen dat ik effectiever word als teamlid?
  - Welk gedrag zou ik vaker moeten vertonen? Welk gedrag zou ik minder moeten vertonen?
  - Denk aan iemand die een zeer effectieve teamspeler is. In welk opzicht is hij of zij effectief? Wat doet hij of zij precies om dat te bereiken?
- Kom een procedure overeen voor het erkennen en vieren van successen en handel daar vervolgens naar. Het vieren van successen moet een belangrijke gebeurtenis worden en van nature deel uitmaken van de levenscyclus van een project. Dit zal de teamcultuur beslist ten goede komen.
- *Huur voor deze activiteit een externe trainer in die ervaren is in het leiden van groepsdynamicaprocessen.* Organiseer een "hot seat"-sessie met het team: bied alle teamleden de gelegenheid hun gevoelens en de meningen die zij over elkaar hebben te verwoorden. Deze sessie is moeilijk voor de betrokken individuen, maar zorgt er wel voor dat zij minder emotioneel worden en beter samenwerken. Het succes van een dergelijke sessie hangt nauw samen met de mate waarin de trainer in staat is positieve feedback te genereren en een positieve oplossing te vinden voor ieder teamlid.

### **Advies voor de teamleider**

- Denk aan een of meer mensen die u kent en waarvan u weet dat zij goed zijn in het wegnemen van spanningen en het oplossen van conflicten. Probeer te achterhalen waardoor deze mensen daar zo effectief in zijn. Bedenk hoe u deze informatie kunt gebruiken om het gedrag van uw eigen team in dergelijke situaties te sturen.
- Verzin manieren om op een evenwichtige manier informatie te geven en te verzamelen. Hoe kunt u van meer mogelijkheden gebruikmaken om de verstandhouding binnen het team te optimaliseren?
- Bespreek met een coach, mentor of succesvol leider de groepsdynamica van dit team. Samen komt u er misschien achter dat slechts een of twee teamleden de oorzaak zijn van de problemen in het team. Niettemin is het uw verantwoordelijkheid u niet te veel te richten op individuele personen en dergelijke problemen als groepsfenomeen op te pakken.
- Overweeg toepassing van het MBWA-principe, oftewel "Management By Walking About". Sluit u niet op in uw kantoor.
- Denk goed na over de leden van uw team. Ga na wat hun professionele ambities zijn en wat hen motiveert. Kijk naar het team vanuit het perspectief van de individuele teamleden. Probeer u voor te stellen hoe zij zichzelf zien en wat zij van het project vinden.
- Maak gebruik van de sterke punten van ieder teamlid door hen actief bij het project te betrekken en te luisteren naar hun suggesties voor het oplossen van problemen. Vraag naar de mening van andere mensen en andere teams die betrokken waren bij het werk van dit team.
- Doe het volgende vaker:
  - Spreek uw vertrouwen uit in de capaciteiten van het team.
  - Laat anderen weten welke successen en verbeteringen uw team heeft behaald.
  - Neem beslissingen die gebaseerd zijn op de voordelen voor het team.
  - Steun afzonderlijke teamleden binnen het team.
- Bepaal wat ieder teamlid bijdraagt aan het team. Prijs het team, en de individuele teamleden, bij iedere mogelijke gelegenheid. Toon uw steun voor het team als geheel en richt u daarbij zowel op de totale voortgang als op individuele bijdragen. Geef vaker complimenten dan kritiek.

## **SAMENSTELLING VAN DE GROEP**

Bij het samenstellen van deze rapportage zijn de resultaten van de volgende personen gebruikt:

- Dhr. Ruud Das
- Dhr. Michiel Huijben
- Dhr. Wim Reumkens
- Dhr. Harry van de Roer