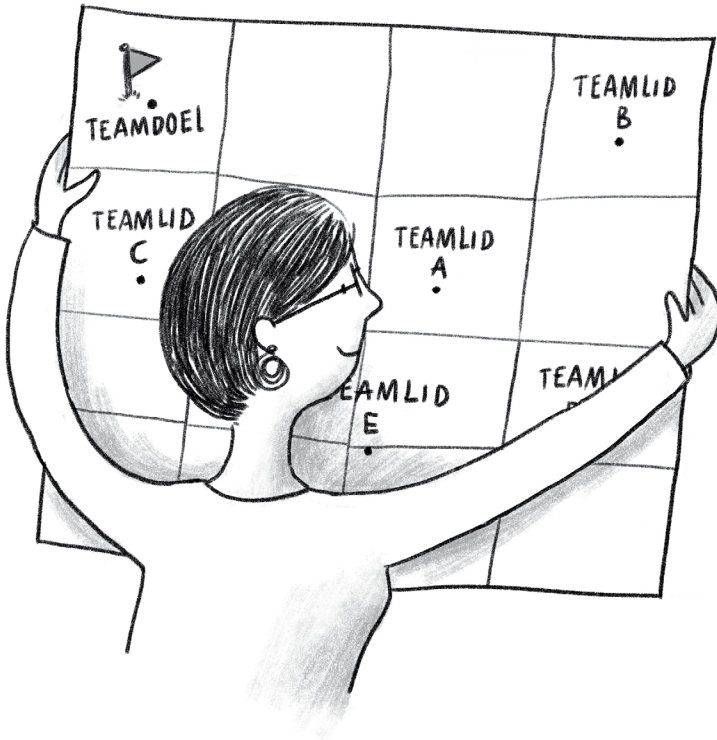


STAP 4:

WAAR STAAT JOUW
TEAM EN WAAR STAAN
JOUW TEAMLEDEN?



WAAR STAAT JOUW TEAM?

Jouw team is een groep mensen die toevallig met elkaar samenwerken. Wat maakt een groep tot een team? Soms loopt het niet zo lekker in een team. Gedoe tussen teamleden, te weinig initiatief uit het team zodat je zelf steeds harder gaat lopen. Teamleden die niet vooruit te branden zijn, of die heel goed zijn en toch steeds bij jou komen om bevestiging te krijgen. Best lastig om actief met je team en teamleden bezig te zijn en tijd te besteden aan andere activiteiten op jouw prioriteitenlijstje!

Deze Stap helpt jou het proces van teamsamenwerking beter te leren zien en er actief invloed op uit te oefenen om het te verbeteren. Je weet beter hoe je de individuele teamleden, ieder op hun eigen manier, naar hun behoefte kunt helpen, zodat ze steeds zelfstandiger en bevolgen hun werk doen.

Ik heb altijd aandacht voor het proces in teams als leidinggevende van een afdeling en als MT-lid en onderdeel van het management team. Maar ook als trainer voor de groep en als deelnemer aan een training. Overal kom je het groepsproces tegen en kun je er wat van leren: van het proces als geheel en van de personen in de groep met hun 'eigen-aardigheden.' Ik weet nog goed dat ik na een reorganisatie bij een verzekeringsmaatschappij leidinggevende werd van een nieuw gevormde afdeling. De materiële schadeafhandeling van alle klanten werd in één afdeling samengebracht. Ik had een nieuw team van vijf teammanagers waar ik direct leiding aan gaf.

De beginvraag was voor mij: van welk team worden ze de teammanager in de nieuwe situatie? Laat ik ze in het oude team verder gaan, of kies ik voor een frisse start? Ik ging voor de frisse start, een nieuwe blik helpt om dingen te zien die verbeterd kunnen worden. Rust roest en dat soort zaken. Ik voerde een-op-een gesprekken met de nieuwe teammanagers om ze beter te leren kennen en te horen wat hun idee was over de indeling. Oprecht verbaasd en verwonderd hoorde ik van iedereen dat ze het liefst bij hun oude team wilden blijven. Ze kenden de mensen goed, wisten wat er gedaan moest worden en dat was volgens hen het beste. Na een nachtje slapen was ik eruit. We gingen wisselen en ik had een indeling gemaakt wie waar naartoe ging. Ik heb het de teamleiders persoonlijk uitgelegd en de belofte gedaan dat als het écht niet goed zou gaan in de nieuwe samenstelling,

we de beslissing terug zouden draaien. Na een paar weken was iedereen gewend en blij met het nieuwe team.

Ik trok twee conclusies naar aanleiding van deze situatie. De eerste was dat veiligheid en stabiliteit in een team belangrijk zijn voor veel mensen. Je voelt je onderdeel van de groep en dat wil je graag zo houden. De tweede was dat na een wisseling van groep er al snel opnieuw een vertrouwde groep ontstaat waar je blij mee bent. Dat het leuk is om nieuwe dingen te leren en andere mensen te leren kennen.

Het groepsproces, de onderlinge samenwerking en interactie leren zien, helpt jou om creatief te zijn in het vinden van oplossingen. Je bent in staat afstand te nemen en te bedenken wat je het beste kunt doen om de groepsprestaties te bevorderen.

Ga met de hele groep aan de slag of met een individueel groepslid. Verdiep je in het team en je teamleden. Wees niet onzichtbaar omdat je zelf nog zoveel vragen hebt. Persoonlijk contact maken, je teamleden leren kennen, verbinding leggen is iets wat je zo snel mogelijk hebt te doen.

HOE HAAL JE HET POTENTIEEL UIT JE TEAM EN JE TEAMLEDEN?

Dat is feitelijk de vraag waar het om draait.

Waarom zou je dit eruit willen halen? Omdat het zo mooi is je teamleden te helpen bij hun ontwikkeling om steeds beter te worden in hun prestaties en daar plezier aan te beleven. Dat jij een bijdrage levert in hun ontwikkeling en dat je dit kunt zien en horen. Het is fijn voor je medewerkers, de rest van de organisatie en vooral voor de klanten.

Wat moeten jouw teamleden kennen en kunnen? Ze moeten de inhoud van hun vak beheersen en over relevante vaardigheden beschikken. Ze moeten het laten zien en horen in zichtbaar, hoorbaar gedrag dat jij dagelijks ervaart. Jij zult van iedereen in je team moeten weten waar ze nu staan als het gaat om kennen en kunnen. Hoe zelfstandig zijn ze, waar liggen hun talenten en hoe kun je deze talenten nog meer inzetten?

Het meest lastige en tegelijkertijd het meest leuke in je rol is dat je teamleden allemaal anders zijn. Ze doen wel hetzelfde vak, beheersen dezelfde inhoud en toch zijn ze allemaal anders als persoon. Ze hebben hun eigen kwaliteiten en valkuilen.

Het zijn ook niet die kwaliteiten en valkuilen zoals jij die hebt. Het kan zelfs zijn dat je een beetje allergisch bent voor een van je teamleden omdat zij altijd begint met een 'ja maar.' Dit levert ergernis op als je zelf anders in elkaar zit. Je hebt dan te ontdekken wat de kwaliteit is van die 'ja-maarder'. Het kan zijn dat zij de kwaliteit heeft om perfect de minpunten te ontdekken in ieder plan, om kritisch te zijn en ergens niet te snel in mee te gaan. Hoe kun je gebruik leren maken van deze kwaliteit?

Waar je ook naar hebt te kijken is de vak-volwassenheid van je teamleden. Heeft iemand nog sturing nodig, of kun je haar volop de ruimte geven?

Stel: je hebt een teamlid die net is begonnen. Als je daar het volledige potentieel uit wilt halen, dien je haar in het begin echt aan te sturen. Zij kent de inhoud nog niet op de manier zoals de rest die kent. Zij heeft de kennis misschien wel op school gehad, maar dat is toch anders dan in de praktijk. Je hebt haar hierin te begeleiden, en wel op instructieniveau. Stap voor stap uitleggen wat de bedoeling is. Zo en zo doen we het hier en dit verwacht ik van jou. Actief helpen door af te spreken dat zij, wanneer zij vastloopt of het niet verder weet, bij jou terug kan komen.

Je kunt ook een teamlid hebben waarvan je verwacht dat zij zelfstandig werkt en goede prestaties levert. Het teamlid werkt al jaren bij het bedrijf en heeft veel ervaring en kennis. Ineens valt je op dat de prestaties achteruit gaan of dat zij niet doet wat jij van haar verwacht. Hoe kan dit nou, vraag je jezelf af. Dit is precies de goede vraag die je aan je teamlid hebt te stellen: 'Hoe kan dit nu?' Niet gaan sturen of helpen, wel in gesprek gaan. Vertellen wat jou is opgevallen, wat je ziet en hoort en vervolgens de vraag stellen hoe dit komt.

Je teamleden allemaal goed kennen en weten wat ze individueel nodig hebben is één ding.

Het is goed om eerst te kijken naar jouw team als geheel.

Waar staat jouw team op dit moment als je kijkt naar zelfredzaamheid, verantwoordelijkheid nemen en eigenaarschap tonen? Wat laten je teamleden zien in de onderlinge samenwerking?

In deze vierde Stap lees je de uitleg en de oefeningen voor in de praktijk:

- In welke fase zit jouw team in het groeiproces en hoe kun je dit verder ontwikkelen?
- Wat zijn de zes succesfactoren van teamsamenwerking en hoe staat het hiermee in jouw team?
- Waar staan jouw teamleden nu en hoe kun jij ze helpen bij hun ontwikkeling?

IN WELKE FASE ZIT JOUW TEAM IN HET GROEIPROCES EN HOE KUN JE DIT VERDER ONTWIKKELEN?

Je geeft leiding aan een team, een groep personen dat deel uitmaakt van jouw team. Het is een groep met onderlinge afspraken over hoe ze met elkaar omgaan. Dit is zo gegroeid binnen de cultuur van het bedrijf en gegroeid door wat het team heeft meegemaakt. Er is een bepaalde manier van samenwerken, er zijn leiders én volgers in de groep. Er wordt op een bepaalde manier met elkaar omgegaan.

Ieder team kent een aantal fasen in haar groeiproces. Dit noemen ze ook wel de vier fasen van teamontwikkeling van psycholoog Bruce Tuckman.

Een team ontstaat niet vanzelf. Sommige groepen weten zich op te werken tot een team dat goed samenwerkt en teamprestaties levert, terwijl er ook groepen zijn die vooral elkaars vliegen afvangen, klagen, discussiëren en de teamresultaten niet halen.

De vier fasen van teamontwikkeling

Fase 1: aftasten

In de eerste fase van een nieuw gevormd team kennen de mensen elkaar nog niet. Er is geen onderlinge band, er is nog geen vertrouwen in elkaars kwaliteiten en capaciteiten. De aandacht van de groep is vooral gericht op één persoon: de leidinggevende. Ze kijken naar jou om te zien en horen wat jij doet. Het is belangrijk om in deze fase leiderschap te tonen. De richting aan te geven, de koers uit te zetten en jouw verwachtingen uit te spreken. De teamleden verwachten leiderschap van jou omdat het ze helpt hun plek in het geheel te vinden.

Fase 2: vechten om positie

De tweede fase kenmerkt zich door conflict en chaos. Het hoort bij deze fase omdat ieder teamlid eigen standpunten en belangen heeft en die op een eigen manier naar voren brengt. Passend bij de kleur en kwaliteiten van ieder teamlid. Dit kan leiden tot een verschil van inzicht, onderlinge irritaties en zelfs tot conflicten tussen teamleden. Het 'ik'-gevoel is in deze fase sterker aanwezig dan het 'wij'-gevoel. In deze fase wordt ook duidelijk wie de leiders en de volgers in de groep zijn en wie de kritisch meedenkende teamleden zijn waar andere teamleden het vaak moeilijk mee hebben.

Het is belangrijk om in deze fase leiderschap te tonen door ondersteunend te zijn en te kijken naar het proces. Hoe kun je de verbinding leggen tussen ik en wij? Wat kun je doen om je teamleden te helpen het grotere plaatje te zien? De methode van onderhandelen uit Stap 2 kun je als hulpmiddel gebruiken om de diverse belangen helder te krijgen, inclusief die van jezelf, en jezelf voor te bereiden op het teamoverleg.

Fase 3: regels stellen en vaststellen

De groepsnormen worden duidelijk in deze fase. De kaders en onderlinge afspraken zijn helder. Teamleden accepteren hun rol als volger of als leider, omdat die bij ze past. Jij kent de rollen van je teamleden en maakt op een positieve manier gebruik van deze verdeling. Je stimuleert de leider haar rol op te pakken in het team als het nodig is. Je geeft uitdagingen mee. De volger help je door het kader te schetsen waar zij een rol in heeft.

Wat kan zij doen om de teamprestaties te verbeteren? De samenwerking komt op gang en de manier waarop mensen met elkaar omgaan en jij met het team omgaat wordt gewoon en vanzelfsprekend. Ieder teamlid wordt zich ervan bewust dat zij de andere teamleden nodig heeft om resultaten te bereiken. Jouw rol als leidinggevende wordt kleiner, mensen zoeken elkaar sneller op. Indien nodig weten ze jou te vinden om te helpen als de samenwerking en communicatie niet goed gaat.

Fase 4: volledige synergie

Jouw team kenmerkt zich door teamspelers. In deze fase is er een grote betrokkenheid bij elkaar en bij de teamdoelen. Jouw teamleden zijn proactief, ze regelen zaken onderling, ze communiceren open met elkaar, spreken conflicten uit en voorzien elkaar van constructieve feedback. Jij bent hier een voorbeeld in door dit consequent en op een goede manier te doen. Je geeft zelf constructief feedback en spreekt uit wat jouw verwachtingen zijn. Je zorgt er ook voor dat je jouw eigen feedback organiseert. Welke teamleden geven open hun mening, en zijn positief kritisch om jou te helpen je leidinggevende rol goed in te vullen in het belang van het teamresultaat?

De fasering in teamvorming is geen vast, lineair proces. Door allerlei factoren kan een goed functionerend team weer terugvallen in een vorige fase. Dat kan iets kleins zijn, zoals het toetreden van een nieuw teamlid, of iets groots, zoals een reorganisatie en alle consequenties van dien.

Ieder team zit in een bepaalde fase. Je kunt jezelf en je team helpen om naar de volgende fase te gaan. Deze fases kennen en weten wat de kenmerken zijn, stelt je in staat de huidige situatie in te schatten en er invloed op uit te oefenen door jouw (voorbeeld-) gedrag en activiteiten. Niet ieder team zal de vierde fase bereiken. Het is mooi om fase 4 na te streven, om hem te bereiken of er in ieder geval zo dicht mogelijk bij te komen.

(bron: Bruce Tuckman)

AAN DE SLAG

- 1** Lees nog eens de omschrijving van de vier fasen en beantwoord de volgende vragen:
 - Wat is jouw eerste indruk, in welke fase zit jouw team?
 - Waarom deze fase?
 - Wat zie en hoor jij in concreet gedrag om deze indruk uit te kunnen leggen aan iemand anders?
 - Wat betekent dit voor jouw manier van leidinggeven?
 - Wat verwachten de teamleden van jou?
- 2** Vraag anderen, bijvoorbeeld je eigen leidinggevende, collega-leidinggevend en de HR adviseur eens naar hun indruk, nadat je de vier fasen kort hebt toegelicht. Op welk specifiek gedrag baseren jouw collega's hun indruk? Wees nieuwsgierig en vraag vooral door, zodat je antwoorden krijgt waar je wat aan hebt.
- 3** Wat is de volgende fase in de ontwikkeling van jouw team? Wat kun en wil je het komende jaar concreet en specifiek doen om deze volgende fase te bereiken? Schrijf dit beeld voor jezelf op en lees het regelmatig door om te zien of je nog op de goede, door jou gekozen, weg bent. Waar ga je vooral op letten om de ontwikkeling en groei van jouw team te volgen?

Als je dit doet, ben je beter in staat te zien wat er gebeurt in het team. Hoe wordt er onderling gecommuniceerd? Wat is het effect op de samenwerking onderling, en het effect op de te behalen resultaten? Wat is het effect op jou?

Krijg je het drukker omdat je steeds meer nodig bent, of wordt het juist rustiger omdat de teamleden elkaar goed weten te vinden en minder op jou terugvallen? Je zorgt voor een team dat stappen maakt en groeit naar zelfstandiger en resultaatgericht werken. Een team dat in staat is meer verantwoordelijkheid te dragen. Je zorgt ervoor dat je tijd creëert om actief met projecten en innovatie bezig te zijn. Je creëert tijd voor spontane een-op-een gesprekken. Tijd om rond te lopen om te zien en horen wat er gebeurt, zodat jij je teamleden gerichte complimenten kunt geven op het positieve effect dat ze bereiken met hun gedrag.

WAT ZIJN DE ZES SUCCESFACTOREN VAN TEAMSAMENWERKING EN HOE STAAT HET HIERMEE IN JOUW TEAM?

Er zijn een zestal succesfactoren die samenwerking in een team bevorderen. Tezamen vormen ze een model dat is bedacht door Martijn Vroemen. Het model kent een relatie tot groepsdynamiek. Het is goed om de zes succesfactoren te kennen en te begrijpen, zodat je nog beter weet waar je aandacht aan hebt te besteden om de ontwikkeling van je team naar een volgende fase te stimuleren.

Wat zie jij nu in gedrag van het team en wat zou je graag willen zien?

Hoe kun jij je team helpen, ondersteunen, begeleiden, inspireren en motiveren om deze zes succesfactoren te verbeteren? Waar wil jij over drie jaar staan met jouw team? Wat heb je dit jaar te doen om die visie te realiseren? Hoe neem je dit op in jouw plannen?

Wat zijn de zes succesfactoren van een team?

Op de volgende twee pagina's vind je, kort samengevat, een zestal succesfactoren – ook wel teamwaarden genoemd – die nodig zijn om een zelfstandig, effectief en resultaatgericht team te vormen. In de linkerkolom zie je wat jouw rol per succesfactor is. In de rechterkolom het gewenste gedrag dat je graag van je teamleden wilt zien.

Succesfactor door jouw gedrag te beïnvloeden

Heldere doelstellingen

- Je hebt duidelijk gemaakt wat de richting en focus van jouw team is.
- Er bestaan heldere afspraken binnen het team op basis van wederzijdse verwachtingen.

Gewenst gedrag van je teamleden

- ▷ Teamleden denken eerst na, voor ze in actie komen.
- ▷ Teamleden bewaken zelf proactief de voortgang van belangrijke activiteiten.
- ▷ Teamleden checken waar nodig bij elkaar of afspraken worden nagekomen.
- ▷ Teamleden stimuleren elkaar om het beter te doen.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

- Je hebt ruimte gecreëerd voor al je teamleden om actief mee te doen.
- Je hebt de betrokkenheid vergroot door je teamleden mee te laten denken voordat je een besluit neemt.

- ▷ Teamleden steunen elkaar en hebben iets voor elkaar over.
- ▷ Teamleden nemen actief onderdelen van elkaars werk over als dit nodig is, bijvoorbeeld in het belang van de interne/externe klant.

Open communicatie

- Je bent open en eerlijk in je communicatie en stimuleert je teamleden om dit ook te zijn.
- Je gaat op een goede manier met conflicten om door ze bespreekbaar te maken en tot een win-win oplossing te komen.

- ▷ Teamleden komen voor hun mening uit.
- ▷ Teamleden informeren elkaar volledig en concreet.
- ▷ Teamleden zijn in staat om constructieve feedback te geven én te ontvangen om de samenwerking en communicatie in het team te bevorderen.

Succesfactor door jouw gedrag te beïnvloeden

Wederzijds respect

- Je maakt op een positieve manier gebruik van de verschillen in kwaliteiten en karakter van je teamleden.
- Je zorgt ervoor dat iedereen zich gewaardeerd voelt door je waardering uit te spreken.

Gewenst gedrag van je teamleden

- ▶ Teamleden luisteren naar elkaar en vragen door, zodat ze elkaar beter begrijpen.
 - ▶ Teamleden betrekken actief hun collega's, die andere inzichten hebben, bij hun problemen om tot oplossingen te komen.
 - ▶ Teamleden spreken regelmatig hun waardering naar elkaar uit over acties waar ze blij mee zijn.
-

Flexibel aanpassen

- Je speelt actief in op een veranderende omgeving door in te schatten welk effect veranderingen hebben op de werkzaamheden binnen jouw team.
- Je stemt af met het team wat er gebeurt in de omgeving en wat dit betekent voor de afspraken of werkwijze binnen het team.

- ▶ Teamleden zijn nieuwsgierig naar ontwikkelingen in de omgeving en naar wat ze betekenen voor hun werk.
 - ▶ Teamleden zijn bereid nieuwe dingen te leren en weten dat dit met vallen en opstaan gaat.
 - ▶ Teamleden zien de waarde van nieuwe ideeën en kunnen dit vertalen naar hun werksituatie.
-

Initiatief tonen

- Je weet wat je wilt bereiken, kijkt vooruit, stelt prioriteiten en maakt afspraken met jezelf.
- Je doet wat je zegt. Je koppelt daden aan woorden.
- Je bevordert lef en durf bij je teamleden.

- ▶ Teamleden zijn in staat vooruit te kijken, ze weten wat ze willen bereiken.
 - ▶ Teamleden zijn in staat voorstellen te doen en ideeën uit te spreken in het belang van het team.
 - ▶ Teamleden zijn in staat om zelfstandig een verantwoord risico te nemen.
-

(Bron: Vroemen)

AAN DE SLAG

Hoe scoor jij en hoe scoort jouw team op deze succesfactoren? Breng dit in kaart voor jezelf, zodat je gericht en met de juiste focus aandacht besteedt aan dat wat beter kan. Wat kun jij concreet en specifiek doen om een of meerdere van deze succesfactoren te verbeteren? Onderstaande vragen en oefeningen helpen jou hierbij.

- 1 Geef jezelf eens een cijfer van 1 tot 10 per succesfactor en zet het in onderstaand schema. Waar sta jij op dit moment?

Succesfactoren	Score	Score
	1 t/m 10	1 t/m 10
	voor jezelf	voor je team
.....		

Heldere doelstellingen
.....

Gezamenlijke verantwoordelijkheid
.....

Open communicatie
.....

Wederzijds respect
.....

Flexibel aanpassen
.....

Initiatief tonen
.....

- 2 Wat laat jij zien en horen in gedrag, per succesfactor waar je deze score op baseert?
- 3 Aan welke succesfactor(en) heb jij aandacht te besteden, waarin heb jij te leren?
- 4 Geef jouw team een cijfer van 1 tot 10 per succesfactor en zet dat in bovenstaand schema. Waar staat je team op dit moment? Wat laten je teamleden zien en horen (qua gedrag) waar je deze score op baseert?
- 5 Bevestigt dit jouw beeld over de succesfactor(en) waar jij aandacht aan wilt besteden of komt hier verandering in?
- 6 Stel vast aan welke succesfactor(en) je specifiek wilt werken en welk cijfer je wilt halen.
- 7 Benoem de specifieke acties die je hebt te doen om dit cijfer te halen.

- 8** Welke hulp heb je nodig en van wie heb je hulp nodig, om jouw score op deze succesfactor(en) te verbeteren. Maak het bespreekbaar!

Door dit te doen weet je beter waar je aandacht aan hebt te besteden in de dagelijkse praktijk en wat je hebt te doen om de onderlinge samenwerking en communicatie binnen het team te stimuleren. Je weet beter wat je mag verwachten van je team(leden) en hoe dit eruit ziet in concreet gedrag, zodat je hier proactief op in kunt spelen.

WAAR STAAN JOUW TEAMLEDEN NU EN HOE KUN JIJ ZE HELPEN BIJ HUN ONTWIKKELING?

Weet jij wie jouw teamleden zijn? Weet je wat hun talenten en kwaliteiten zijn? Wat ze motiveert? Wat ze nodig hebben om zich verder te kunnen ontwikkelen? Weet je wie welke aanpak en benadering nodig heeft?

Hoe flexibeler jij bent in je aanpak, hoe beter jij je teamleden kunt helpen op de manier die bij hen past. Een flexibele aanpak zorgt zowel voor de individuele ontwikkeling van je teamleden als het realiseren van het grotere doel van teamwerk: interne of externe klanten op maat, respectvol, vriendelijk, effectief, proactief en met aandacht helpen. Klanten helpen betekent ook doorvragen en hulp bieden als je nee moet zeggen en vragen of je op een andere manier hulp kunt bieden of een advies kunt geven.

Het is belangrijk dat je iedereen de aandacht geeft die hij of zij nodig heeft, afhankelijk van de persoon en de situatie. Het is ook van belang dat je steeds in staat bent te kijken naar jezelf, de ander en de situatie als geheel. En dit alles in relatie tot de organisatie waar je werkt en de klanten waar je voor werkt. Je teamleden zijn jouw klanten.

Flexibel zijn in je manier van leidinggeven is belangrijk omdat iedere situatie anders is. Jij hebt het meeste overzicht en weet waar je naartoe wilt, en waar de organisatie naar toe wil. Het is belangrijk om vaste patronen te herkennen en in staat te zijn deze te doorbreken met je manier van leidinggeven die past bij de situatie.

Hoe geef je aandacht op de goede manier? Dat doe je met behulp van de kleuren van het DISC model én het model van situationeel leidinggeven, dat Paul Hersey en Ken Blanchard in de jaren zeventig van de vorige eeuw hebben ontwikkeld. Het is een simpel model om in de dagelijkse praktijk te gebruiken.

Wat is situationeel leidinggeven?

Situationeel leidinggeven is kort samengevat: in iedere situatie maatwerk leveren.

Flexibel zijn in je stijl van leidinggeven betekent dat je in staat bent om wisselend aandacht te hebben voor de taak en/of de relatie. Met die manier van aandacht geven, stuur en beïnvloed je de mensen in je omgeving. Je kunt veel en weinig aandacht hebben voor de taak en veel en weinig aandacht voor de relatie. In de basis zijn er vier stijlen van leidinggeven.

Taakgericht leidinggeven = aandacht voor de inhoud:

- De taakverdeling en taakinvulling.
- Wat moet er gedaan worden en door wie?
- Waarom is dit belangrijk?
- Checken of het goed gaat.

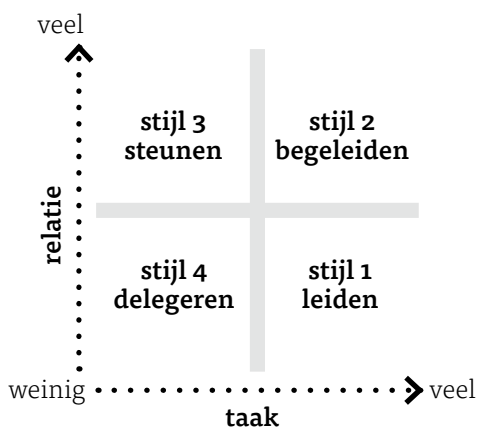
Relatiegericht leidinggeven = aandacht voor de mens:

- Motiveren, stimuleren en ondersteunen van je teamleden.
- Actief luisteren
- Feedback geven
- Ruimte bieden

Als je alleen aandacht hebt voor de taak heeft dit een negatief effect: je teamleden voelen zich niet gewaardeerd, ervaren jou als afstandelijk, raken ontevreden en voelen zich minder betrokken bij het werk.

Als je alleen aandacht hebt voor de relatie heeft dit ook een negatief effect: je teamleden ervaren jou als weinig besluitvaardig, dingen kosten meer tijd dan nodig, emoties en gevoeligheden hebben een te grote invloed op het werk.

Model van situationeel leidinggeven



(Bron: Hersey & Blanchard)

De essentie van situationeel leidinggeven is voor mij:

- dat je beseft en begrijpt dat jouw manier van werken van invloed is op de ontwikkeling van je teamleden.
- dat je teamleden kunt afremmen en belemmeren in hun ontwikkeling óf juist kunt stimuleren en motiveren.
- dat die invloed er altijd is. Jij bent de leidinggevende, de teamleden kijken naar jou, ze horen wat je zegt, hoe je het zegt en vinden daar iets van.
- dat je de visie en de doelstellingen van het bedrijf vertaalt naar teamresultaten en dit over brengt op je teamleden. Je weet ze erbij te betrekken en optimaal gebruik te maken van hun talenten en kwaliteiten zodat zij hun werkproces goed kunnen inrichten.
- dat je je realiseert dat je teamleden bepalen of je je invloed op de goede manier gebruikt. Komt het over wat je zegt en doet? Begrijpt de ander jou? Bereik je het effect dat je wilt bereiken? Als het antwoord ja is, ga dan vooral door met wat je aan het doen bent. Als het antwoord nee is, dan heb jij jezelf iets af te vragen: wat kun je anders doen?
- Actie = reactie. Dezelfde actie doen betekent dezelfde reactie terugkrijgen. Als je een bepaald doel voor ogen hebt: wat kun jij dan (anders) doen om dat doel ook te bereiken? Wat is het meest effectief in de situatie van dat moment?

- De verandering die jij wilt bereiken in de ontwikkeling van je teamleden, begint bij jou.

Mijn vijf wetten van situationeel leiderschap

- 1** Ken je mensen stuk voor stuk!
- 2** Weet wat ze kunnen en kennen!
- 3** Weet of ze gemotiveerd zijn!
- 4** Wees flexibel in je aanpak!
- 5** Geef aandacht aan dat wat nodig is!

AAN DE SLAG

Er zijn vier stijlen van leidinggeven en het is goed om te weten welke stijl van nature bij je past en welke stijl je hebt te ontwikkelen. Beantwoord de volgende vragen om voor jezelf een inschatting te maken en waar nodig actie te ondernemen.

- 1** Kijk nog eens naar de uitkomsten van de kleuren. Welke kleur past het beste bij jou, is het meest kenmerkend voor jou?
- 2** Als blauw of rood sterk herkenbaar is, zal jouw aandacht van nature sterk op de taak zijn gericht.
- 3** Als groen of geel sterk herkenbaar is, zal jouw aandacht van nature sterk op de relatie zijn gericht.
- 4** Herken jij jezelf in blauw én groen of rood én geel, of in alle kleuren, dan zul je van nature flexibel zijn en aandacht hebben voor de taak én de relatie.
- 5** Wat ervaar jij als makkelijk om te doen als leidinggevende op dit moment:
 - **Leiden** – aandacht besteden aan de taak en de inhoud van het werk.
 - **Begeleiden** – aandacht besteden aan de inhoud én oog hebben voor de medewerker.
 - **Ondersteunen** – oog hebben voor de medewerker, in contact zijn.
 - **Delegeren** – verwachtingen duidelijk maken en checken op voortgang.
- 6** Pas je alle stijlen toe, of heb je een voorkeur voor één of twee van de stijlen?

- 7 Welke stijl zou je beter willen beheersen, waar zou je effectiever in willen zijn?
- 8 Welke leidinggevende in jouw omgeving is goed in deze stijl?
- 9 Plan een gesprek met haar en vraag wat zij doet om deze stijl in verschillende situaties toe te passen. Wat doet zij precies en waarom?
- 10 Maak een verslagje voor jezelf wat je ervan kunt leren en spreek met jezelf af wat je vanaf nu anders gaat doen, en deel dit ook met mensen in jouw omgeving waar jij vertrouwen in hebt.

HOE LEER JIJ JE MENSEN BETER KENNEN?

Hoe zorg je ervoor dat je je medewerkers in iedere situatie de juiste aandacht kunt geven volgens het model van situationeel leidinggeven van Hersey en Blanchard?

Dit doe je door een inschatting te maken van twee belangrijke onderwerpen:

- De vakbekwaamheid van je teamleden.
 - Zijn ze in staat hun taken uit te voeren.
 - Kennen ze de inhoud van het werk.
 - Hebben ze de vaardigheden.
- De bereidheid van je teamleden.
 - Zijn ze gemotiveerd om hun taken uit te voeren.
 - Zijn ze betrokken en bevologen in hun werk.

Je kunt een drietal vragen beantwoorden om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van ieder teamlid.

Vraag 1: Hoe vakbekwaam zijn je teamleden?

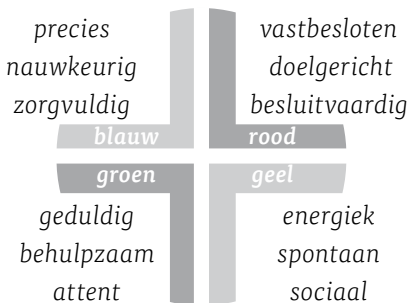
- Hoeveel jaren ervaring hebben je teamleden in de functie.
- Welke vakkennis hebben je teamleden, in de vorm van diploma's en certificaten.
- Kunnen je teamleden zelfstandig problemen oplossen die zich voordoen in het proces.
- Maken je teamleden taken, opdrachten, werkzaamheden af binnen de afgesproken tijd.

Vraag 2: Hoe gemotiveerd zijn je teamleden? Wat zie je in concreet gedrag?

- Wat is hun bereidheid om verantwoording te nemen.
- Hoe gemotiveerd zijn ze om een prestatie te leveren.
- Hoe is hun doorzettingsvermogen.
- Hoe is hun houding ten opzichte van het werk.

Vraag 3: Wat is de kleur van je teamleden en welke kwaliteiten en valkuilen zie je vooral?

Kwaliteiten:



Valkuilen:



Hoe schat jij je teamleden in, op basis van wat je ziet en hoort in de groep en in een-op-een gesprekken? Wat valt je op? Hoe kun je dit plaatsen in de kleuren van het DISC model? Welke kwaliteiten herken je van je

teamleden? De kleuren geven houvast. Je kunt de kwaliteiten makkelijker onthouden, zodat je op een positieve manier invloed uit kunt oefenen.

Door jouw teamleden op deze drie onderdelen in kaart te brengen, heb je een completer beeld van hun functioneren en weet je beter aan wie je op welke manier aandacht hebt te besteden. Onderstaand plaatje geeft je een idee hoe je dit voor jezelf, zo simpel mogelijk, in kaart kunt brengen.

	vakbekwaam	gemotiveerd	kleur en kwaliteit	Je hebt vooral aandacht te besteden aan
laag – midden – hoog (let op: dit kan per taak verschillend zijn.)				
Nieuwe medewerker	laag	hoog	blauw, rood, groen of geel	taak
Medewerker met enige ervaring	midden	midden	blauw, rood, groen of geel	taak én relatie
Ervaren, onzekere, gedemotiveerde medewerker	hoog	laag	blauw, rood, groen of geel	relatie
Bevlogen en betrokken medewerker	hoog	hoog	blauw, rood, groen of geel	geen van beide. uitdagen en loslaten

- De nieuw medewerker is niet vakbekwaam, heeft nog geen ervaring en moet nog veel leren. De motivatie en de bereidheid om te leren is aanwezig. Deze medewerker wil het graag goed doen. Deze medewerker heeft leiding en stap voor stap uitleg nodig om ingewerkt te worden in de nieuwe baan of in een nieuwe taak. Je hebt je sterk op de taak te richten.
- De medewerker met enige ervaring is nog niet volledig vakbekwaam. De motivatie is wat gedaald. Het nieuwe werk of de nieuwe taak en alles wat er bij komt kijken is lastiger dan gedacht. Deze medewerker heeft begeleiding nodig. Je hebt je sterk op de taak te richten om de vakbekwaamheid te vergroten en tegelijkertijd sterk op de relatie om het zelfvertrouwen te vergroten.
- De onzekere, gedemotiveerde, medewerker met ruime kennis en ervaring is vakbekwaam. De motivatie is om de een of andere reden laag. Dit kan allerlei oorzaken hebben. Deze medewerker heeft ondersteuning nodig. Je hebt je sterk op de relatie te richten om de motivatie te verbeteren. Dit doe je door in gesprek te gaan, vragen te stellen en de ander te stimuleren zelf met oplossingen te komen.
- De bevlogen en betrokken medewerker met ruime kennis en ervaring is vakbekwaam en gemotiveerd. Aan deze medewerker kun je taken delegeren. Je hoeft je niet sterk te richten op de taak en ook niet op de relatie. Je kunt met een gerust hart en een goed gevoel taken delegeren.

(Bron: Blanchard)

AAN DE SLAG

Nu jij! Hoe schat jij jouw teamleden in?

vakbekwaam **gemotiveerd** **kleur en** **Je hebt vooral**
laag – midden – hoog (let op: dit **kwaliteit** **aandacht te**
kan per taak verschillend zijn. **besteden aan**

.....

medewerker 1

.....

medewerker 2

.....

medewerker 3

.....

medewerker 4

.....

medewerker 5

.....

medewerker 6

.....

enz...

.....

Als je dit plaatje voor jezelf hebt ingevuld, stel jezelf dan de volgende vragen:

- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelpunten van ieder teamlid op dit moment?
- Wat kun jij doen om ieder teamlid te laten groeien in zijn of haar ontwikkeling?
- Welke stijl van leidinggeven past het beste op dit moment bij ieder teamlid?
- Welke manier van communiceren past het beste bij de kleur en kwaliteiten van ieder teamlid?

Als je ieder kwartaal een update maakt van het overzicht van je teamleden, krijg je inzicht in hun ontwikkeling. Je stelt jezelf in staat de groei van je teamleden te volgen en je stijl van leidinggeven aan te passen. Je creëert overzicht en rust voor jezelf in de gesprekken met je teamleden. Je bent in staat breder te kijken. Je ziet de kwaliteiten en talenten van je teamleden beter, zodat je hen kunt stimuleren deze kwaliteiten en talenten ook te gebruiken in andere situaties waar dit passend is.

Wil je een samenvatting van teamontwikkeling en ontwikkeling teamleden op een A4'tje, ga dan naar www.beginnenmetleidinggeven.nl.