

Chantal Savelsbergh promoveerde op 'lerende teams' en traint projectteams in de bouw

# 'Waarvoor heb je het team nodig?'

**DEN HAAG –** Verwacht geen dure managertheorieën van doctor Chantal Savelsbergh. 'Ik kom uit het bedrijfsleven, mij interesseert waarom de praktijk niet altijd aansluit op de theorie.' Ze onderzocht hoe teams kunnen leren beter te presteren. Met haar bedrijf Kennis & Co traint ze projectteams, met name in de bouw.

*Beter presteren... dat willen we allemaal wel...*

'Maar presteren als team, dat is een belangrijk verschil. Als manager én als teamlid moet je je afvragen: waar heb ik het team voor nodig? Een team kan iets dat elk individu niet in zijn eentje kan. Bijvoorbeeld: je kunt allemaal prima schil-

*U hebt met schilders gewerkt?*

'Nee, voornamelijk met projectteams. Bijvoorbeeld bij een elektronicafabrikant. Als daar een nieuw apparaat ontwikkeld wordt, nemen allerlei deskundigen op allerlei momenten ontwerpbeslissingen. Alleen als ze goed samenwerken, en zelf rekening houden met de problemen en wensen van de ander, krijg je niet dat de behuizing van het apparaat te krap is voor wat er in moet passen.

Kennis & Co, dat ik samen met Peter Storm oprichtte, begeleidt onder andere projectteams in de bouw. Op dit moment begeleiden we een groep projectleiders van opdrachtgevers en aannemers, zoals Rijkswaterstaat, Arcadis en Im-

## 'Een doel is niet wollig, maar richtinggevend'

deren. Maar een groot gebouw in heel korte tijd kwalitatief goed schilderen, daar heb je het team voor nodig. Een team verdeelt taken, werkt doelgericht samen, bedenkt oplossingen.'

*Juist. Hoe krijg je zulke teams?*

'Vorig jaar promoveerde ik op een instrument waarmee je kunt meten of een team in staat is om te leren beter te presteren. Om dat te kunnen moet in de eerste plaats helder zijn wat het doel van het team is. Bijvoorbeeld: wij willen het beste schildersbedrijf in de regio worden.'

*Managementspeak, toch?*

'Nee, zo'n doel is niet wollig, maar juist richtinggevend. Je gaat denken: als we de beste willen worden wat hebben we daar dan voor nodig? Waar zijn we nu al goed in? Wat kan er beter? Geef je een team de opdracht dat ze gebouw x in tijd y met verf z moeten schilderen, dan zullen ze alleen die opdracht uitvoeren. Is bijvoorbeeld het materiaal niet voorradig of kunnen ze de geijkte werkmethode niet toepassen, dan loopt zo'n team vast. Is het teamdoel algemener, dan gaat zo'n team op zoek naar oplossingen. Verder zitten in een lerend team mensen die willen weten wat de kwaliteitsnorm van de klant is. Dan gaat zo'n team namelijk zelf op zoek naar methodes en materialen om daar aan te voldoen.'

tech. We werken met hen aan persoonlijke ontwikkeling, vakinhoudelijke verdieping, en netwerkvorming.'

*Uh...?*

'Iedereen is op een gegeven moment uitgeleerd uit opleidingen en boekjes. Daarna moet je doorontwikkelen. Door te leren van je eigen fouten, successen en uitdagingen. Dat is zeker nodig in de bouw. Processen schuiven meer in elkaar, lopen over langere periodes. Dat vraagt om afstemming tussen verschillende bedrijven die aan hetzelfde project werken. Dat wordt 'raakvlakmanagement' genoemd. Juist daarom is netwerkvorming tussen de partijen essentieel. De opdrachtgever kan niet langer een anoniem figuur zijn waar je opdrachten van krijgt. Je moet je verdiepen in wie die mensen zijn, in hoe ze denken, om te begrijpen wat ze van je verwachten, zodat je oplossingen kunt aandragen.'

*Meer aandacht voor de persoonlijke kant...*

'Net als in een team. Een teamleider heeft altijd een tweeledige taak: taakgericht en persoonsgericht. De taak wordt meestal wel goed uitgelegd. De persoonskant is het lastigst. "Wij zijn technici, we doen niets persoonlijks", hoor je vaak. Daar valt dus nog veel te leren. Pas oefenden we met een opdrachtge-



Chantal Savelsbergh: 'Een lerend team gaat zelfstandig op zoek naar oplossingen voor de opdrachtgever'

ver een gesprek met een aannemer. Dat gesprek ging helemaal niet goed. Hij bleek een onderhandelingsgesprek te voeren, terwijl het een slecht nieuwsgesprek had

naar de hele dag achter je mensen aanhollen met het gevoel dat je niet verder komt? Of wil je analyseren wat er niet goed gaat en daar maatregelen op nemen? Een manier is

verbeteren? Op den duur moet het een houding worden: situaties onderkennen, analyseren en oplossen.'

*Makkie: gewoon regels stellen*

## 'Netwerkvorming tussen partijen is essentieel'

moeten zijn. Kijk van een afstandje naar zo'n gesprek. Dat zal je helpen zo'n gesprek beter te sturen, dan word je effectiever.'

*Hmmm... hoe pak je zoiets aan?*

'Alles draait om leren van je ervaringen. Wil je als directeur-eige-

om zelf, en mogelijk alle leden van een team, een logboek(je) bij te houden, waarin je bepaalde situaties opschrijft: wat gebeurde er, wat deed dat met jou, wat deed je er aan, wat had dat voor effect, wat is de conclusie. Eens in de tijd bespreek je die logboekjes met je team. Wat valt je op, wat willen we

'Om regels gaat het vaak niet. Neem nou dat je constateert dat Pietje altijd steiger materiaal kwijt is. Dat is een constatering. Pietje is dus niet zo goed in steigers. Pietje verplichten wél goed te worden heeft geen zin. Je kunt beter een oplossing vinden waarin anderen die taak van Pietje overnemen, en Pietje anderen helpt met iets waar hij weer goed in is. Als je zoiets voor elkaar krijgt, ben je een lerend team.'

**NIEUW**

**Lakplamuur**



**Bolivia**

**Een zeer sterk assortiment vul-, plamuur- en afwerkingsproducten voor de professionele schilder.**

**BICHEMIE® COATINGS**

Postbus 2365, 8203 AH Lelystad, Tel.: +31 (0)320 - 28 53 56, Fax: +31 (0)320 - 28 53 50, [www.bichemie.nl](http://www.bichemie.nl)

Bichemie Coatings B.V. is een onderdeel van de PEARLPAINTGROUP

**BOLIVIA. OPVALLEND OPVULLEND**