



# Teamwork moet je trainen



Chantal Savelsbergh

Naarmate de producten en diensten in onze maatschappij complexer worden, is meer kennis op verschillende gebieden nodig. Meestal moet je meerdere mensen uit je organisatie bij elkaar zoeken voor je de verschillende kennisgebieden hebt afgedekt. Hoe zorg je als HR-manager ervoor dat deze medewerkers als één team functioneren?

Iemand die veel verstand heeft van teams is Chantal Savelsbergh. Zij is universitair docent Managementwetenschappen aan de Open Universiteit en Senior Consultant bij Kennis & Co. Ze doet al jaren onderzoek naar het functioneren van teams in de praktijk, onder meer onder HR-managers.

#### Hoe kan een HR-manager investeren in zijn teams?

"Richt je op de ontwikkeling van het team, niet alleen op die van het individu. We nemen als voorbeeld de coach van een top hockeyteam. Hij stuurt zijn teamleden niet naar een opleiding om te leren hockeyen. Dat kunnen ze allemaal wel. Wat hij nastreeft is dat ze leren samenspelen om een gezamenlijk doel op een gekozen manier te bereiken. Hij weet dat zijn club alleen met teamspel kan winnen. Daarom wil hij teamgeest creëren. Wat hij daarvoor doet is zijn team 'tot op het bot' leren kennen, vertrouwen winnen en condities scheppen.

De coach weet wat de spelers motiveert en waar hun talenten liggen. Zijn zorg is ook dat ze dat van elkaar weten, en weten wanneer ze elkaar moeten 'gebruiken' en helpen om als team te winnen. Hiermee bouwt hij ook aan het onderlinge vertrouwen."

#### Moet je een bedrijfsteam dan ook trainen, net als een top hockeyteam?

"Ja. De HR-manager kan daar een belangrijke rol in spelen. In het team kun je het samenspel op niveau brengen via drie opeenvolgende stadia: door voor te bereiden (trainen), door uit te voeren (wedstrijd spelen) en door te analyseren (nabespreken). Train bedrijfsteams herhaaldelijk in zaken als samen vergaderen, samen besluiten nemen, samen capaciteitschommelingen opvangen. Door herhaling is verbetering mogelijk. Een keer per jaar een weekend teambuilding in de Ardennen telt dus niet als training. Bovendien, daar spelen bedrijfsteams totaal geïsoleerd van hun normale omgeving een heel ander spel!"

#### Hoe weet een HR-manager of zijn teams goed functioneren?

"In een goed functionerend team hebben de leden van het team niet alleen eigen taken maar ook samen een of meer opgaven. Hun gezamenlijke opgave is daarbij van groter belang dan hun individuele. De teamleden én de directe omgeving van het team (bijvoorbeeld het management of de klant) aanvaarden deze gezamenlijke opgave. Ook onderkennen de teamleden hun onderlinge afhankelijkheid in het bereiken van hun eigen taken en gezamenlijke opgaven. Zij vinden het normaal dat je elkaar van tijd tot tijd helpt en elkaar iets leert. Ze beschikken over voldoende kennis en middelen om - extreme omstandigheden daargelaten - de individuele en gezamenlijke taken te vervullen. Samen kunnen ze onverwachte problemen oplossen. Belangrijk daarbij is dat de teamleden niet tegen elkaar uitgespeeld worden door managers, klanten of collega's."

Als er een onverwacht probleem is, hoe weet je dan of dit te wijten is aan een individu of aan een slecht functionerend team?

"Een eerste stap daarin is het herkennen van de gevolgen van ineffektieve teams en het kunnen analyseren van 'de toestand' van het team. Daarvoor moet de HR-manager inzicht hebben in vijf punten: de relatie met het management als opdrachtgever, de aard van het werk, de teamleiding, de ambities van de teamleden en de condities rondom het team."

#### Rol van de HR-manager

- Bepaal waarom een team een team moet zijn. Wat is de aard van de opdracht? Wat vraagt dat van het team?
- Stel vast of het team dat kan leveren.
- Bepaal waaraan het team moet werken.
- Zorg ervoor dat het team zelf met het plan aan de slag kan.