

© Thema, 2017

Voor overnames kun je contact opnemen met de klantenservice van Uitgeverij Thema

Postbus 287
5300 AG Zaltbommel
T 0418-683700
info@thema.nl

BASISONTWERP: Patrick Paassen
VORMGEVING HERZIENE UITGAVE: VLVI.nl, Nijmegen
GRAFISCHE PRODUCTIE: Esveco, Molenaarsgraaf

ISBN 978 94 6272 091 6
NUR 801

TREFWOORDEN: Teams, Management algemeen

www.thema.nl

Is *Het Teamspel* iets voor jou?

Voor iedereen die te maken heeft met teamwork. Dit spel maakt de belangrijkste aspecten van samenwerken bespreekbaar. Waar gaan we voor? Waar staan we voor? Wat zijn onze belangrijkste doelen? Wat verwachten we van elkaar? En ook: hoe zien we elkaar?

Van *Het Teamspel* zijn meer dan 15.000 exemplaren verkocht. Het staat in de evergreen lijst van Managementboek.nl.

Het Teamspel is bedoeld voor teams in organisaties zoals afdelings- en projectteams en managementteams. Maar het spel kan ook gebruikt worden bij samenwerking die minder is gevormd rond 'een concreet probleem met een doel', maar veel meer rond 'een vraagstuk met kansen en ambities'. Denk hierbij aan allianties, netwerken, kenniskringen, hot spots en andere partnerships. Juist als het gezamenlijke doel en de werkwijze nog niet helder zijn, kan *Het Teamspel* helpen om duidelijkheid te creëren.

ACHTERGROND VAN HET TEAMSEL

Het Teamspel is opgezet rond 'teamdoelmatigheid'. In dit concept vormen de thema's uit de onderliggende figuur met elkaar een logische hiërarchie. De mate

van helderheid én overeenstemming over thema's hoger in de piramide is bepalend voor stabiliteit op de lager gelegen thema's. De oplossing van een probleem is hierbij niet op hetzelfde niveau te vinden als het niveau waarop het verschijnt. Zijn er in het team gespannen onderlinge verhoudingen? Dan is de oorzaak daarvan in de meeste gevallen te vinden in een verschil van visie of onenigheid op de hogere niveaus in de piramide.

In het piramidemodel zijn de thema's - van boven naar beneden - causaal gerelateerd; het een volgt daarbij logischerwijs uit het ander. Je kunt je vast voorstellen dat het minder effectief is om - ter verbetering van de samenwerking - nieuwe werkafspraken te willen maken terwijl jullie het eigenlijk niet eens zijn over de gezamenlijke doelen. Deze visie op teamontwikkeling verschilt daarmee van andere zienswijzen waarbij de oorzaak van fricties in de onderliggende verhoudingen wordt gezocht in 'onoverbrugbare karakterverschillen' of 'niet passende kleur- of typecombinaties' tussen personen.

Het Teamspel helpt 'lastige issues' - middels de opdrachtkaarten - beter bespreekbaar te maken en verbanden te ontdekken. De opdrachtkaarten van *Het Teamspel* zijn ingedeeld naar thema. Zo kun je bij elke spelbeurt een specifiek thema onder de loep nemen.



- 1 Wat is onze bijdrage aan een groter geheel?
- 2 Wat moet het resultaat van onze samenwerking zijn?
- 3 Welke taken zijn er te onderscheiden? Wie doet wat?
- 4 Wat zijn de afspraken en spelregels? Hoe gaan we om met besluitvorming?
- 5 Hoe zien wij elkaar? Wat beleven we aan de samenwerking?

Het concept van teamdoelmatigheid heeft een wetenschappelijke onderbouwing. Naast de spelregels vind je in de handleiding ook meer informatie over de grondleggers en hun onderzoek.

Het gedachtegoed over teamdoelmatigheid

Richard Beckhard (1918-1991) is een van de pioniers op het terrein van Organization Development. Organization Development ontstond in de jaren vijftig van de vorige eeuw. Vernieuwend was dat de verander- of verbeterkracht in de organisatie vanaf de werkvloer werd opgebouwd, waarbij de aanpak gebaseerd was op inzichten uit de gedragswetenschappen. Beckhard ontdekte dat inzichten over groepsgedrag van betekenis konden zijn voor problemen die managers in het bedrijfsleven hadden bij het leiden van hun organisaties. Vanaf 1963 werkte Beckhard aan MIT Sloan School of Management in Cambridge en hij publiceerde in 1969 zijn belangrijkste werk: *Organization Development, Strategies en models*, waarin hij interventies in veranderingsprocessen introduceert zoals *process consultation*, *confrontation meetings*, *teambuilding* en *third-party interventions*. Hij werkte meer dan 20 jaar bij MIT. Aan het eind van zijn leven stond Beckhard bekend om zijn

inspanningen om organisaties op een meer humane én meer effectieve wijze te laten werken.

- Beckhard (1972) beschreef een team als 'een groep met een gespecificeerde taak waarvoor moet worden samengewerkt om deze te voltooien'. Dit betekent dat bijvoorbeeld een groep artsen in een wijkcentrum geen team vormt als zij weliswaar een kantoorruimte, een administratie en ondersteuning delen maar ieder zelfstandig de eigen patiënten helpt zonder dat daar een van de andere artsen bij nodig is. Een multidisciplinair team dat in de operatiekamer van een ziekenhuis samenwerkt, is dat daarentegen wél. Ook een voetbalelftal, een strijkkwartet en een groep bergbeklimmers zijn volgens deze definitie echte teams. Daarin is sprake van afhankelijkheid van elkaar voor het bereiken van het doel.

Beckhard (1972) benoemt vier thema's waarbij het noodzakelijk is om in het team helderheid én overeenstemming te verkrijgen. Het zijn de thema's uit het basismodel dat later bekend zou worden als het GRPI-model (*Goals-Roles-Procedures-Interactions*).

GOALS - DOELEN

Zoals te verwachten is de mate waarin de gezamenlijke doelen specifiek kunnen worden gemaakt als

eerste zeer bepalend. Het gaat hier om 'wat?' en dan met name om die doelen en resultaten waarvoor de teamleden afhankelijk zijn van elkaar.

Elke groep of elk team zal worden geconfronteerd met vragen als:

- Zijn teamdoelen helder en specifiek? Hoe kan het behalen van gezamenlijke doelen worden gemeten?
- Hoe worden de prioriteiten bepaald?
- Hoeveel draagvlak is er bij teamleden?

Naarmate een team beter in staat is om helderheid en commitment van de teamleden te verkrijgen omtrent bovenstaande vragen, wint het aan doelmatigheid en daarmee aan effectiviteit.

ROLES - ROLLEN EN TAKEN

Het gaat hier om 'wie doet wat?', de onderlinge rolverdeling dus. Een formele klassieke functieomschrijving biedt geen oplossing in situaties waarin het een tijdelijk (project)team betreft. Ook al zijn rollen op voorhand beschreven in een projectplan, dan nog is daarmee de kous niet af. In de praktijk zijn er met name de rolverwachtingen, die invloed hebben op de wijze waarop mensen zich naar elkaar gedragen. Aandachtspunten zijn:

- Hoe helder is ieders rol?
- Zijn er rolconflicten tussen de eigen opvattingen over de rol en de verwachtingen van anderen over die rol?

- De (on)mogelijkheid om alle verwachtingen te realiseren in de beschikbare tijd.

Rolverwachtingen worden zagezegd rondgezonden tussen de teamleden. Zolang hierover onduidelijkheid of onenigheid bestaat, wordt er ook geen verantwoordelijkheid genomen.

PROCEDURES - WERKAFSPRAKEN

Hier is de centrale vraag: 'hoe gaan we het doen?'. Doelmatig teamwerk vraagt eenduidige werkwijzen bij analyse, besluitvorming, overleg en conflict. Meestal zijn voor tijdelijke groepen de bestaande 'Standard Operating Procedures' (SOP), die in de lijnorganisatie gelden, niet bruikbaar. Het komen tot werkbare en gedragen regels in een team is iets wat moet groeien. Afspraken zorgen voor rust in een team en een gevoel van veiligheid. Indien procedures ontbreken, geeft dit onzekerheid en aanleiding tot discussie. Aandachtspunten zijn:

- Hoe komen besluiten tot stand? Beslist de teamleider of wordt er gestemd?
- Hoe en wanneer maken we keuzes?
- Hoe willen we dat de communicatie tijdens bijeenkomsten/vergaderingen of overleg verloopt?

INTERPERSOONLIJKE VERHOUDINGEN

Het gaat hier om het klimaat in het team als gevolg van de onderlinge verhoudingen.

Aandachtspunten zijn:

- Hoe soepel verloopt de onderlinge communicatie?
- Wat zijn groepsdynamische patronen die de groep heeft ontwikkeld?
- Hoe ervaren de teamleden deze patronen en hoe laten ze merken wat ze ervan vinden?

Als in een groep op een constructieve wijze wordt samengewerkt, ontwikkelen mensen vertrouwen, respect en ondersteuning in een positieve sfeer. Heerst er in een groep wantrouwen, achterdocht en strijd, dan is dit in de meeste gevallen te wijten aan onduidelijkheid of verschil van mening over de eerdergenoemde thema's van het GRPI-model.

In hun beschrijving van 'task-oriënted team development' verwoorden Plovnic, Fry en Rubin (1974) dat het model van Beckhard niet slechts een classificatiesysteem is, maar dat de thema's een logische hiërarchie vormen met elkaar. Op grond van uitgebreide action research komen zij tot de stelling dat *lower level issues* (specifiek de interpersoonlijke symptomen zijn van onenigheid of onduidelijkheid op de hogere niveaus, waar de oorzaken te vinden zijn. Zij concluderen dat slechte onderlinge verhoudingen in teams vaker veroorzaakt door onduidelijkheid op de bovenliggende niveaus in de piramide dan - zoals gewoonlijk wordt verondersteld - door

moeilijk verenigbare persoonlijkheidsverschillen. Issues op de lagere niveaus moeten eigenlijk alleen dan worden besproken indien zij helderheid of acceptatie op hogere niveaus blokkeren.

Het gedachtengoed werd gevormd door onderzoek bij multidisciplinaire teams in de gezondheidszorg. Maar ook daarbuiten bleven hun stellingen overeind. Rubin (1976) beschrijft hoe keer op keer het model werd bevestigd in de interviews en observaties bij honderden teams in uiteenlopende sectoren: zakelijke dienstverlening, gezondheidszorg, overheid, militaire organisatie en industrie. Het onderzoek werd in Amerika gedaan, maar werd later uitgebreid naar Europa.

Douglas Smith en Jon Katzenbach (1993) bevestigden het gedachtengoed over teamdoelmatigheid. Op basis van interviews, observaties, teamcoaching en coaching van leidinggevenden publiceren ze hun bevindingen in de bestseller *The wisdom of Teams*. Bij de heruitgave van hun werk in 2002 benadrukken zij méér dan ooit ervan overtuigd te zijn dat succesvol functionerende teams hoofdzakelijk het resultaat zijn van uitdagende doelen op teamniveau: 'De kracht achter teamvorming is niet de wens om een team te zijn, maar een uitdagend doel dat tot samenwerking dwingt'.

De spelregels

Voordat je als team begint met spelen, is het belangrijk dat je weet wat de verwachting of doelstelling bij het spel is. Je kunt daarbij denken aan kennis-maken bij de start van een team, inzicht krijgen in de sterktes en zwaktes van het team, ontdekken waarom het niet lekker loopt in het team, of een conflict oplossen. Natuurlijk kun je *Het Teamspel* ook gewoon spelen omdat het leuk is. Het maakt verrassend veel creativiteit en spontaniteit los, vergroot de teamgeest en kan een verfrissende blik op de gang van zaken opleveren. Als je vooraf formuleert wat je als team met het spel wilt bereiken, heb je een concreet aandachtspunt om tijdens de evaluatie te bespreken.

AANTAL SPELERS

Je kunt het spel spelen met vier tot twaalf spelers. Bij meer dan zes teamleden splits je het team op in drie tot zes subgroepen van twee of drie teamleden elk. Omdat veel teams uit meer dan zes personen bestaan, spreken we in de opdrachten van 'subgroep'. Wanneer je team bestaat uit zes personen of minder, bedoelen we met 'subgroep' het individuele teamlid. Teams met meer dan twaalf teamleden kunnen het spel beter in twee groepen afzonderlijk spelen.

SPELDOUR

De duur van het spel is afhankelijk van het aantal spelrondes en het aantal spelers. Die duur kan variëren van twee uur tot een hele dag.

BENODIGDHEDEN

Post-its, pennen, A4'tjes en tekenmateriaal, een flip-over en een klok.

VOORBEREIDINGEN VOOR HET SPEL

Schud de opdrachtkaarten (de missie-, doelen-, taken & rollen-, werkafspraken & procedures- en onderlinge verhoudingenkaarten) en de feedbackkaarten per stapel en leg ze op het midden van de tafel met de tekstkant naar onder. Spreek van tevoren af hoeveel spelrondes/opdrachten je gaat doen. Als richtlijn kun je gemiddeld 15-20 minuten per opdracht aanhouden.

DE SPELRONDE

De subgroep met de teamleider begint met het kiezen van een thema dat het team kan onderzoeken of beter kan ontwikkelen. Iemand uit de groep trekt dan de bovenste kaart van de stapel.

Per thema is er ook een 'easy starter-kaart' opgenomen. Je kunt deze kaart als eerste trekken als een soort warming-up. De subgroep die de kaart trekt,

heeft de spelleiding over de opdracht. De spelleiding houdt de tijd in de gaten en wijst een 'observator' aan. Deze observator trekt een feedbackkaart, leest deze in stilte en geeft – aan de hand van de feedbackkaart – na afloop van de opdracht, feedback aan het team. Hij observeert en speelt de betreffende opdracht dus niet mee.

De spelleiding en de andere spelers van het team doen de opdracht. Als deze is afgerond, gaat de beurt naar de subgroep aan de rechterkant van de subgroep die net de opdrachtkaart heeft getrokken. Ook nu is er een nieuwe spelleiding die een observator aanwijst.

NABESPREKING

Het spel is afgelopen als het van tevoren afgesproken aantal spelrondes voorbij is. Nu volgt de nabespreking. De teamleider heeft de leiding bij de evaluatie. Je bespreekt welke opvallende zaken aan het licht kwamen tijdens het spel, of aan de aanvankelijke verwachting van het spel is voldaan, et cetera.

Vragen die je kunt stellen:

- Wat zijn je conclusies over ons team na het spelen van *Het Teamspel*? Geef er drie.
- Wat vond je het meest opvallend in dit spel met je team?

- Hoeveel overeenstemming en eenduidigheid zijn er binnen jouw team over de thema's missie, doelen, taken & rollen, onderlinge verhoudingen, en werkafspraken & procedures? Noem er één per thema.
- Welke thema's verdienen de komende periode aandacht? Met welke daarvan willen we als eerste aan de slag? Wat spreken we concreet hierover af?

SPELVARIANTEN

Het ene team is het andere niet, dus voel je vrij om een eigen selectie uit de kaarten te maken en om de spelregels aan te passen zodat ze beter bij jouw team aansluiten.

Professionele begeleiding

Dit spel kan worden gespeeld zonder professionele begeleiding, zeker wanneer je zelf al wat ervaring hebt in het leidinggeven aan een groep. Wanneer er sprake is van lastige zaken in je team en je het spel wilt gebruiken in een teamtraject, neem dan contact op met de makers van dit spel. Zij hebben uitgebreide ervaring met het spel in teams en op afdelingsdagen, heisessies en werkconferenties. Ze kunnen je vrijblijvend informeren over de mogelijkheid van professionele begeleiding.

Bronnen

- Beckhard, R. (1969). *Organization Development, Strategies en Models*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Beckhard, R. (1972). Optimizing Team Building Effort. *Journal of Contemporary Business*, 1(3), 23-32.
- Plovnick, M., Fry, R., & Rubin, I. (1974). *New developments in O.D. Technology: Programmed Team Development*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Rubin, I., Fry, R., & Plovnick, M. (1974). *Making health teams work: an educational program*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Rubin, I., Cohen, C., Fry, R., & Plovnick, M. (1976). *Improving teamwork in healthcare: an educational program revisited*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Rubin, I.M. (1978). *Task-oriented team development*. New York: McGraw-Hill.
- Smith, D., & Katzenbach, J. (1993, herdruk 2003). *The Wisdom of Teams*. New York: Harper Business Essentials

Verder lezen en leren

- Ancona, D., & Bresman, H. (2007). *X-teams: How to build teams that lead, innovate and succeed*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Cleven, G. (2008). *Teams in welzijns- en gezondheidszorg, ontwikkeling en begeleiding*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Kets de Vries, M. (2012). *Het egel effect. Executive coaching en het geheim van high-performance teams*. Den Haag: Academic Service.
- Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2014). *De kracht van high performance teams*. Amsterdam: Mediawerf.
- Lencioni, P. (2002). *De 5 frustraties van teamwork*. Amsterdam: Business Contact.
- Levi, D. (2014). *Group Dynamics for teams*. Los Angeles, CA: Sage Publications Inc.
- Lingsma, M. (2007). *Aan de slag met team-coaching*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Reusel, V. van, & Loomans, N. (2012). *Inzicht in teams*. Zaltbommel: Thema.
- Schouten, J., Baak, A., & Kamminga, W. (2007). *Verbeteren van teams*. Zaltbommel: Thema.
- Vroemen, M. (2014). *Team op vleugels*. Deventer: Vakmedianet.

Auteurs

VINCENT VAN REUSEL (CMC) is managementconsultant. Hij startte zijn loopbaan met outdoor groepswerk in België. Vanaf 1997 maakte hij de keuze voor trainingswerk binnen het bedrijfsleven bij Schouten & Nelissen.

Sinds 2007 heeft hij zijn eigen bedrijf (Pelgrim organisatieadvies & teamcoaching bv) en is hij gespecialiseerd in teamwork en samenwerking in organisaties. Hij begeleidt teams van professionals en managementteams bij leren, ontwikkelen en veranderen. Zijn klanten benoemen zijn werkwijze als prikkelend, enthousiasmerend en inzicht gevend.

Bij THEMA verschenen van hem meerdere spellen voor trainers en coaches. In 2012 verscheen de uitgave *Inzicht in teams* (samen met Natasja Loomans). Voor de *Canon van het Leren* van Vakmedianet schreef hij in 2015 een bijdrage over Teamdoelmatigheid.



NATASJA LOOMANS is een ervaren communicatie-trainer, auteur en ontwikkelaar van trainingsmateriaal. Sinds 2003 verzorgt zij vanuit haar bedrijf Toguna Training trainingen op het gebied van communicatie, samenwerken en didactische vaardigheden. De rode draad in haar werk is persoonlijke communicatie en beïnvloeden. Andere THEMA-uitgaves van haar hand zijn: *Iets voor de rondvraag?*, *Inzicht in Teams* (met coauteur Vincent van Reusel) en *Het Onderhandelspel*.

In 2014 verscheen haar meest recente boek bij Uitgeverij Concept, *Effectief Communiceren en Beïnvloeden*.

Uitgangspunt in haar werk is dat ieders situatie uniek is. Door goed te observeren en te luisteren, zowel naar de ander als naar jezelf, ontdek je wat je echt wilt en wat je kunt doen om te bereiken wat je wilt op een manier die bij jou en bij de situatie past. Op deze wijze ondersteunt Loomans managers en medewerkers bij het vinden van eigen oplossingen die werken.

