

Samenwerken als kerncompetentie

Hoe maak je door echt
teamwork het verschil?

Lees deze compacte
kennispaper vol praktische
tips in slechts 15 minuten

Samenwerken als kerncompetentie - Hoe maak je door echt teamwork het verschil?

Aansprakelijkheid

SBRCURnet en degenen die aan dit product hebben meegewerkt, hebben een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht bij het samenstellen van deze publicatie. Toch kan niet worden uitgesloten dat de inhoud onjuistheden bevat. De gebruiker van dit product aanvaardt daarvoor het risico. SBRCURnet sluit, mede ten behoeve van de auteurs, iedere aansprakelijkheid uit voor schade diemocht voortvloeien uit het gebruik van informatie uit dit product.

© SBRCURnet

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden veeveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, getransformeerd tot software of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 in verbinding met het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloem lezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient u zich te richten tot: SBRCURnet, Postbus 516, 2600 AM Delft.

No part of this book may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm, stored in a database or retrieval system, or any other means without written permission from the SBRCURnet.

Colofon

Auteurs

Gerrit de Heer, SBRCURnet-projectmanager
Remco Spiering, RGS programmamanager

Projectmanager

Gerrit de Heer

Redacteur

Foka Kempenaar

Vormgeving

Zuid44, Ernest Verhagen

Delft, november 2017

Meer informatie

U vindt meer informatie over alle SBRCURnet-producten en -projecten op www.sbrcurnet.nl.

Samenwerken als kerncompetentie

Hoe maak je door echt teamwork het verschil?

2017

Inhoud

Inleiding 7

1 Samenwerken verder verkend 8

- 1.1 Definitie en belangen 8
- 1.2 Lencioni en trapmethodiek 8
- 1.3 Competenties en assessment 9

2 Lessen uit de praktijk 10

- 2.1 Resultaatgericht Samenwerken 10
 - 2.1.1 CoP De lerende organisatie 11
 - 2.1.2 Verdere ontwikkeling van CoP De lerende organisatie 11
- 2.2 Visueel Teamwork 11
- 2.3 Andere Kennispartnerprojecten 12

3 De competentie Samenwerken 13

Bijlagen 14

**Bijlage 1 Nadere uitleg Lencioni met
mogelijkheid tot scan/monitor** 14

**Bijlage 2 Competentieprofiel samenwerken
volgens OTM** 17

**Bijlage 3 Competentieprofiel
resultaatgerichtheid volgens OTM** 18

Samenwerken als kerncompetentie - Hoe maak je door echt teamwork het verschil?

Inleiding

Samenwerken in de bouwsector staat al jaren in de belangstelling. In 1988 wees Stichting Bouwresearch al op het belang in de publicatie '[Het kan best anders in de bouw](#)' en in 2007 kwam de Regieraad met de publicatie [Bouwen is teamwork](#). Er is heel veel over samenwerken geschreven en gesproken, maar er is nog steeds grote winst (betere klant- en bedrijfsresultaten) te behalen als je samenwerken als kerncompetentie in je DNA hebt zitten.

In deze kennispaper ontdek je in een kwartier wat samenwerken eigenlijk inhoudt. Wat levert het op en hoe kun je het verbeteren? We gaan in op samenwerken tussen organisaties, maar bovenal op samenwerken *in* organisaties; dus samenwerking tussen mensen. We zien samenwerking als bedrijfscompetentie, maar ook als competentie van medewerkers.

Deze kennispaper is vooral bedoeld voor het management van uitvoerende bedrijven actief in de bouw & infra, met een omzet van 5 – 25 miljoen euro per jaar.

In deze kennispaper gaan we in drie hoofdstukken in op de volgende punten:

1. Samenwerking verder verkend (wat, waarom, wie)
2. Lessen uit de praktijk
3. Zelf aan de slag (hoe)

In de lessen uit de praktijk gebruiken we vooral de volgende praktijkvoorbeelden:

- Projecten vanuit het netwerk van Resultaatgericht Samenwerken
- Visueel Teamwork bij het bedrijf Nijhuis en Bolton
- Opbrengsten uit overige Kennispartnerprojecten¹

Deze kennispaper maakt deel uit van de serie "Werken aan een gezonde bedrijfsvoering door focus op de huidige en toekomstig inzetbaarheid van je medewerkers". De andere kennispapers uit deze serie zijn:

- Duurzame inzetbaarheid als aanjager van een gezonde bedrijfsvoering in de bouw
- Met Lean aan de slag – Ontwikkel je bedrijf én je medewerkers
- Investeren in je medewerkers loont!

¹ Kennispartnerprojecten zijn projecten van ambitieuze koplopers in de bouw, die via het Kennispartnerprogramma van het O&O fonds voor de Bouwnijverheid ondersteuning hebben gehad op het vlak van (integraal) samenwerken, duurzaamheid of bouwarbeidsmarkt.

Samenwerken verder verkend

Wat is samenwerken? Waarom zou je samenwerken? Wat zijn de kenmerken van goed samenwerken? Voor wie is samenwerken van belang? Dit zijn de vragen die centraal staan in dit hoofdstuk.

1.1 Definitie en belangen

Samenwerken is een soort modewoord dat iedereen gebruikt en misbruikt. Daarom starten we met een definitie:

Samenwerken is een gezamenlijke (team met minimaal 2 personen) inzet om een bepaald doel te bereiken (Wikipedia).

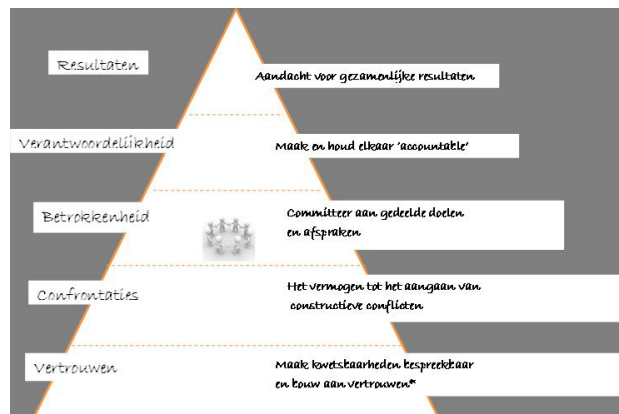
Moet je altijd samenwerken? Nee, want als je alleen (als individu) goed en snel tot het doel kunt komen, dan heeft samenwerken uiteraard geen meerwaarde. Kun je iets niet alleen, dan komt samenwerken in beeld. Aanvullende kennis en capaciteiten gaan er dan voor zorgen dat je met elkaar beter en sneller tot het doel komt. Hierbij maakt het wel uit of je al lang met elkaar (samen)werkt of op een project. Daarbij is het mooi als je de investering in het samenwerken afstemt, naar gelang je meer of langer samen aan de slag moet. Zelfs voor een klein eenmalig project kan het meerwaarde hebben om het thema 'werken aan samenwerken' op de agenda te zetten.

Er zijn verschillende fases in het leren samenwerken in een team (forming → storming → norming → performing van Tuckman, <https://www.youtube.com/watch?v=6gm-4wT-5q4>). Deze indeling geeft aan dat zomaar even samenwerken niet aan te bevelen is. Het is niet zomaar een middeltje om in te zetten. Investeer gericht in samenwerken en blijf vasthouden aan een ingezette lijn.

Naast het gemeenschappelijke doel (belang) heeft iedereen een eigen belang, een afdelingsbelang en een bedrijfsbelang. Er is dus altijd een ander belang (of er zijn meerdere belangen) dat een rol speelt in het gemeenschappelijke doel (belang). Kun je alle belangen helder krijgen en zelfs in het gemeenschappelijke proces versterken, dan gaat samenwerken aan het gemeenschappelijke doel beter. Dan is er sprake van een win-win situatie.

1.2 Lencioni en trapmethodiek

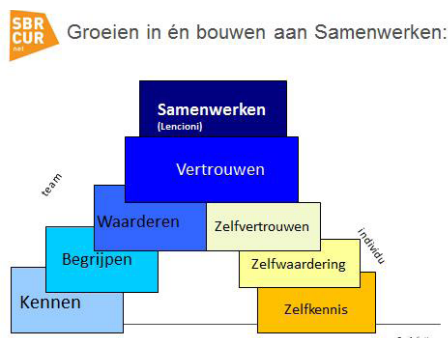
Het model van Lencioni geeft houvast als het gaat over de kenmerken van een goede samenwerking. Zie figuur 1-1 en Bijlage 1 voor verdere uitleg.



Figuur 1-1 Samenwerkingsmodel Lencioni

Lencioni onderscheidt vijf afzonderlijke frustraties, die nauw met elkaar in verband staan. Je moet alle vijf aanpakken voor vruchtbaar teamwork. De frustraties zijn: 1) gebrek aan vertrouwen, 2) angst voor confrontatie, 3) gebrek aan betrokkenheid, 4) afschuiven van verantwoordelijkheid en 5) niet resultaatgericht werken. In figuur 1-1 zijn deze vijf frustraties omgezet in positieve beschrijving. In Bijlage 1 vind je nadere uitleg en monitorvragen om de status van je teamsamenwerking te bepalen. Dit doe je door te kijken naar het gedrag van alle betrokkenen en dit bespreekbaar te maken.

Lencioni stapt gemakkelijk heen over het vraagstuk 'Hoe werk je aan vertrouwen?' De zogenoemde Trapmetafoor (zie figuur 1-2) voor groeien in én bouwen aan samenwerken, ontwikkeld door SBRCURnet projectmanager Gerrit de Heer geeft hier een leidraad voor. Dit kan een handig instrument zijn ter aanvulling op het model van Lencioni.



Figuur 1-2 Trapmetafoor Groeien in én bouwen aan samenwerken

In de aanpak 'Groeien in én bouwen aan Samenwerken' wordt aangegeven dat werken aan vertrouwen een teamkant heeft, maar ook een individuele. Vertrouwen berust op kennen, begrijpen en waarderen van jezelf én elkaar. Vertrouwen in elkaars vakmanschap is dan het resultaat.

1.3 Competenties en assessment

Het woord competenties gebruiken we vaak om aan te duiden of iemand (of een bedrijf) bepaalde bekwaamheden of vaardigheden bezit om te kunnen samenwerken en resultaatgericht te kunnen werken. [De Online Talent Manager](#) (OTM) beschrijft het als volgt: 'Een competentie is kortgezegd een beroepsbekwaamheid. Deze bestaat uit een geheel van kennis, inzicht, vaardigheden, houding en persoonlijke eigenschappen en wordt vaak inzichtelijk gemaakt aan de hand van concreet gedrag.'

In Bijlage 2 en 3 worden de competenties samenwerken en resultaatgerichtheid volgens de OTM verder uitgediept aan de hand van *Definitie van de competentie*, *Gedragsindicatoren*, *Ontwikkelbaarheid van de competentie*, *Ontwikkelen van de competentie*, *Helpende overtuigingen bij de ontwikkeling*, *Belemmerende overtuigingen bij de ontwikkeling* en *Tips voor ontwikkeling*.

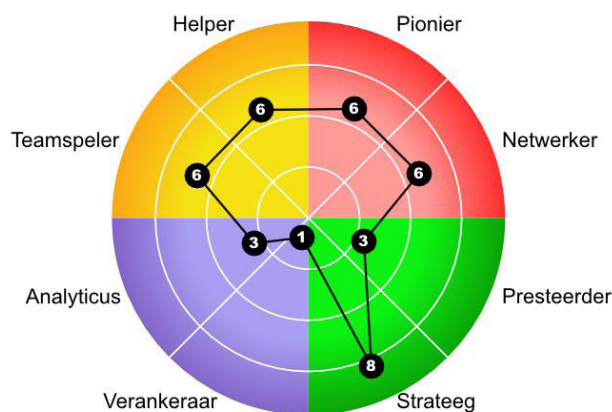
Samenwerken en resultaatgerichtheid gaan niet altijd hand in hand. Sommige mensen zijn van nature goed in samenwerken, maar minder goed in resultaatgericht werken. Dit geldt ook andersom. Het is dus handig om te weten waar iedereen in het team goed in is en waarin minder goed (kennen, begrijpen en waarderen). Zo verdeel je je werk niet alleen op inhoud effectief en efficiënt, maar ook op grond van het soort activiteiten én werkzaamheden.

Tegenwoordig kun je gedrags- en activiteitenvoorkeuren, persoonlijkheidskenmerken, drijfveren en talenten eenvoudig en goed meten. Naast de OTM hebben we in de diverse SBRCURnet Kennispartnerprojecten onder andere de volgende tools gebruikt: [TMA](#) en [Q4 Profile](#) (DISC, Waarden, Interesse). Maar er zijn veel meer assessment methodieken die je kunt gebruiken. Daarbij is het belangrijk dat je assessments op de juiste wijze inzet (doel en professionele begeleiding).

Het afnemen en gebruiken van assessments is een vak apart. In de praktijkvoorbeelden in deze kennispaper

laten we een aantal toepassingen van het afnemen en gebruiken van assessments zien. Daarbij draait het om de vraag wat de uitgebreide kenmerken van een goed team zijn.

We hebben nu het begrip samenwerking verkend en gaan verder met wat belangrijke lessen uit de praktijk.



Lessen uit de praktijk

In dit hoofdstuk laten we de leeropbrengsten zien uit Kennispartnerprojecten zoals:

- Projecten vanuit het netwerk van Resultaatgericht Samenwerken
- Visueel Teamwork bij Nijhuis en Bolton
- Opbrengsten uit overige Kennispartnerprojecten

Resultaatgericht Samenwerken gaat over samenwerken tussen organisaties, maar ook over de samenwerking in eigen organisatie. Daar waar mensen uiteindelijk het verschil maken! Het Visueel Teamwork bij Nijhuis en Bolton was in eerste instantie gericht op het verbeteren van de organisatie, maar gaat vervolgens ook over het beter kunnen samenwerken met klanten, partners en hun medewerkers. Uit de overige Kennispartnerprojecten delen we vooral die opbrengsten, die waardevol zijn voor resultaatgericht samenwerken.

2.1 Resultaatgericht Samenwerken (RGS)

Corporaties en onderhoudsbedrijven werken al jaren samen aan Resultaatgericht Samenwerken (RGS). Dit heeft geresulteerd in diverse publicaties en voorbeeldprojecten, die je via de websites van Aedes (Vereniging van woningbouwcorporaties) en de Stichting Resultaatgericht Samenwerken kunt [downloaden of bestellen](#).

Kijk naar dit [filmpje](#) voor een korte uitleg over RGS en hoe het werkt.



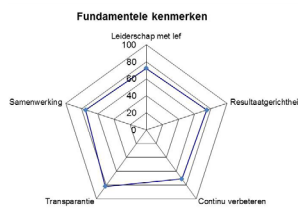
RGS is een manier van samenwerken die lijkt op een bouwteam, maar dan voor meerdere projecten. Dit wordt ook wel Bouwteam Plus genoemd, omdat de resultaten telkens beter worden doordat je verbeteringen elke keer toepast. De verantwoordelijkheid van het uitvoerende bedrijf wordt groter en er wordt gewerkt met resultaatgaranties (waarden, kwaliteit, integrale kosten en investeringen).



Figuur 2-1 Keurmerk VGO

Bedrijven die zich willen onderscheiden met Resultaatgericht Samenwerken kunnen een **VGO-keur** aanvragen. Dit geeft uitvoerende bedrijven de uitdaging om het steeds beter te doen. Daarbij vormt de groeicurve in competentieontwikkeling van het INK-model (Instituut voor Nederlandse Kwaliteit) een soort leidraad. Samenwerking tussen de corporatie en het uitvoerend bedrijf is gebaseerd op resultaatgaranties, maar ook op vertrouwen en groei in resultaten.

Kenmerken van een top VGO-bedrijf zijn de hoge scores op de fundamentele bedrijfskenmerken: Leiderschap met lef, **Resultaatgerichtheid**, Continu verbeteren, Transparantie en **Samenwerking**.



Figuur 2-2 Fundamentele bedrijfskenmerken

Resultaatgericht			Transformatie-georiënteerd INK fase 5 / Keten-georiënteerd INK fase 4
Inspanningsgericht of resultaatgericht		Systeem-georiënteerd INK fase 3	
Inspanningsgericht	Activiteit-georiënteerd INK fase 1	Proces-georiënteerd INK fase 2	
	Traditioneel en/of niet-voldoende	Bouwteam	Ontwikkelteam

Figuur 2-3 Groei naar top VGO-bedrijf

De uitdaging om je als bedrijf te mogen onderscheiden als VGO-bedrijf, zit hem in het feit dat je naast de RGS-procesmodellen ook veel aandacht moet besteden aan de menskant. Dus naast de 'harde' skills moet je ook flink aan de slag met de zogenoemde 'zachte skills'. Dan heb je het over optimaal samenwerken in het ontwikkelteam en het uitvoerend team, maar ook tussen deze teams! Bovendien moet je ook letten op de borging in de bedrijfsvoering van de corporatie en in die van het uitvoerend bedrijf. Zo ontstaan nieuwe rollen en degenen die deze vervullen moeten dus in ieder geval aandacht hebben voor de competenties samenwerken en resultaatgerichtheid.

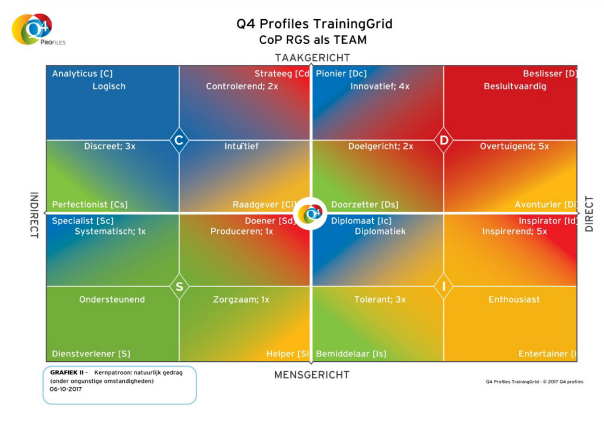
De afgelopen jaren is gewerkt met CoP's (Community of Practices van corporaties en uitvoerende bedrijven) om prangende vraagstukken met elkaar te verkennen en tot oplossingen te komen. Iedereen is het erover eens dat de huidige RGS-procesmodellen (inclusief contracten) voldoen, maar dat bedrijven bij de uitvoering van de procesmodellen nog grote stappen kunnen maken. Vooral met het oog op de 'zachte skills'. Hieronder gaan we dieper in op de CoP De lerende organisatie en de vraag hoe deze CoP heeft gewerkt aan samenwerking en resultaatgerichtheid.

2.1.1 CoP De lerende organisatie

De CoP De lerende organisatie heeft gewerkt aan een RGS-game, die het gedrag dat leidt tot resultaatgericht samenwerken stimuleert. Gaming is een uitstekende vorm om het gewenste gedrag te trainen in een veilige omgeving. Niet de inhoud van de dagelijkse praktijk is hierbij leidend, maar wel de omstandigheid dat je onder druk moet presteren. Iedereen heeft bij de start van de game hetzelfde vertrekpunt als het gaat om de inhoud. Het gaat er vooral om dat je onder druk met elkaar tot concrete betere resultaten komt. Het is de bedoeling dat je je ervaring, dus hetgeen je leert, direct toepast door het gewenste gedrag te stimuleren.

In de aanloop naar het ontwikkelen van de RGS-game heeft de CoP met de [bestaande samenwerkingsgame LinkXs](#) geoefend. Dit vooral om te kijken naar de eigen manier van samenwerken, maar ook om hier direct op te reflecteren. Dit gebeurde door het benoemen van sterke punten en verbeteropties. Ook heeft elk CoP-lid een [Q4 persoonlijke stijlanalyse](#) gemaakt waardoor ze zichzelf, maar ook de andere leden beter leerden kennen en begrijpen.

De Q4 stijlanalyse is een mooie wijze om de verschillen tussen voorkeurstijlen van teamdeelnemers te begrijpen. In figuur 2-4 zie je de voorkeurstijlen van de dertig CoP-deelnemers verwerkt in een TeamGrid. Zo zie je het (onbewuste) voorkeursgedrag van de groep wat betreft besluitvaardigheid, enthousiasme, analytisch redeneren en faciliteren. Als je naar deze groep kijkt, dan bestaat deze zeker niet uit een doorsnede van medewerkers in de sector. Vanuit resultaatgericht samenwerken zie je in deze groep de voorkeur om snel stappen te maken. Tegelijkertijd zie je dat de groep minder aandacht wil schenken aan het maken van goede en uitvoerbare plannen om RGS goed te implementeren.



Figuur 2-4 Voorkeurstijl deelnemers CoP De lerende organisatie

2.1.2 Verdere ontwikkeling van CoP De lerende organisatie

De CoP De lerende organisatie ontwikkelt zich nog steeds. Doel is de komende tijd om de soft skills meer aandacht te geven. Zowel op organisatieniveau als individueel. Dit is nodig om Resultaatgericht Samenwerken in samenwerkingsverbanden, organisatie, teams én medewerkers te laten groeien als kerncompetenties. Het VGO-keur met het INK-model samen met de aanpak van continu verbeteren vormt hierbij een belangrijke basis. De fundamentele bedrijfskenmerken vormen hierbij de uitgangspunten: continu samenwerken aan betere en tastbare prestaties, waarbij transparantie en leiderschap de basis zijn.

2.2 Visueel Teamwork

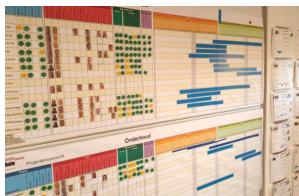
Bij Nijhuis Apeldoorn en Bolton Bouw is inmiddels veel kennis ontwikkeld, waardoor deze bedrijven steeds beter samenwerken aan klant- en bedrijfsresultaten. Zij doen dit met zogenoemd Visueel Teamwork. De basisprincipes hiervan zijn:

- Ieder mens wil plezierig en betekenisvol leven.
Teamleden willen zich met elkaar én met het teamresultaat verbinden.
- Heb je samen zicht op teamprestaties, dan zorgt dit voor oprecht vragen en luisteren.
Productief communiceren zorgt voor beste besluit en resultaatgericht handelen.
- Het systeem/de werkwijze bepaalt prestaties en gedrag.
Andere prestaties en gedrag door systeem en aannames ter discussie te stellen

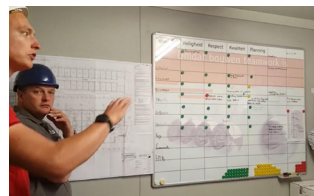
- Een omgeving met zichtbare en bespreekbare teamprestaties, zorgt voor resultaat.
Ieder teamlid voelt zich eigenaar van het eigen deel en verantwoordelijk voor het geheel.
- Goed is de vijand van geweldig.
Samen leren, verbeteren, handelen en doelen realiseren is en blijft leuk!

Het motto van Visueel Teamwork is **‘Wij gaan het samen zien, doen en realiseren!’** Klik voor meer informatie op de volgende link: [Visueel Teamwork](#).

Nijhuis Apeldoorn is inmiddels twee jaar met Visueel Teamwork aan de slag en heeft de bovenstaande basisprincipes geheel doorgevoerd. Daarbij leggen ze de focus op twee waarde stromen: renovatie voor woningbouwcorporaties en nieuwbouw (volgens het Trento-concept). De organisatie heeft grote stappen gezet in samenwerking (intern en extern), resultaatgerichtheid, transparantie, continu verbeteren en leiderschap met lef. Medewerkers maken deel uit van diverse teams. Zij hebben altijd inzicht in de resultaten van hun inbreng en wat ze van projecten kunnen leren, zowel op kantoor als in de keet. Zie ook figuur 2-5 en 2-6.



Figuur 2-5 Status projecten met succesfactoren



Figuur 2-6 Dagstart met Visueel werken

De volgende stap bij Nijhuis Apeldoorn is om te onderzoeken waar de talenten en passies liggen van alle medewerkers. Want medewerkers laten werken met hun talenten en passies geeft nog meer positieve energie. Nijhuis zet hierbij de instrumenten van de Talenten Motivatie Analyse in. Klik voor meer informatie op deze link: [TMA](#).

Bij Bolton zijn ze in 2017 gestart met Visueel Teamwork, op de volgende wijze:

1. Er zijn startsessies georganiseerd met het MT voor een goede aftrap vanuit de missie en visie van de organisatie.
2. Een kernteam is gestart om de bewustwording te creëren dat betere interne samenwerking veel kan opleveren. De basisprincipes van Visueel Teamwork worden hier integraal opgepakt in kleine stapjes. Het ‘Groeien in én bouwen aan Samenwerken’

wordt hier ingevuld door te werken met de instrumenten van de [Online Talent Manager](#).

3. Het bedrijf kon snel van start door het invoeren van een dagstart in de keet bij de uitvoerder, waarbij ze de belangrijke bespreek- en leerpunten benoemen en visueel vastleggen.
4. Met de medewerkers worden de kritische succesfactoren voor de belangrijkste (deel)resultaatgebieden zichtbaar vastgelegd binnen het bedrijf. Daarbij geldt: stuur niet op financiën, maar op factoren die financiële resultaten ‘veroorzaken’ zoals % in 1x goed, verkorting van doorlooptijd, opgeruimde bouwplaats, klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid, partnertevredenheid et cetera. Dit geeft de betrokken medewerkers inzicht in hun eigen prestaties en hoe ze deze kunnen beïnvloeden. Feike Oosterhof schreef [een interessante blog over het werken met kritische succesfactoren](#).
5. Het organiseren van korte trainingen op de werkvloer en kantoor, om samen de resultaten kritisch te bespreken, te evalueren en eventueel bij te sturen.
6. Elke drie maanden is er een overleg met het MT: wat werkt al goed in de vaste werkritmes van de organisatie? En waar is nog ondersteuning nodig?

2.3 Andere Kennispartnerprojecten

In de Kennispaper ‘Duurzame Inzetbaarheid als aanjager van een gezonde bedrijfsvoering’ en ‘Met Lean aan de slag’ kun je lezen hoe er bij diverse Kennispartnerprojecten is gewerkt aan samenwerken en resultaatgerichtheid. De projectresultaten laten duidelijk zien dat de genoemde competenties elkaar versterken, wil je komen tot betere klant- en bedrijfsresultaten. Dit geldt zowel voor de korte, als voor de lange termijn. Ook maken de resultaten die er bij deze projecten zijn geboekt duidelijk dat het tegelijkertijd werken aan samenwerking en resultaatgerichtheid houvast en richting geeft voor alle medewerkers. Samenwerken zonder focus op gewenste en tastbare resultaten werkt zeker niet in de bouwsector, maar resultaatgerichtheid zonder samenwerken ook niet.

De competentie Samenwerken

Stap 1 Bepaal richting van je organisatie

Maak geen uitgebreide plannen, maar zet op een A4tje voor wie (doelgroep) je graag wilt werken en wat je voor deze doelgroep wilt betekenen (resultaten). Voeg hieraan toe wat de kerncompetenties van je bedrijf moeten zijn. Samenwerken en resultaatgerichtheid zal hier een onderdeel van zijn. Doe dit niet alleen; maak intern en extern gebruik van de juiste sparringpartners.

Stap 2 Neem je medewerkers mee in je richting en kerncompetentie

Maak zo helder mogelijk wat samenwerken en resultaatgerichtheid betekent voor je organisatie én je medewerkers. Laat dit in al je communicatie terugkomen. M.a.w.: zorg ervoor dat je samenwerken en resultaatgerichtheid in je eigen gedrag maar ook in het gedrag van de organisatie terug laat komen. Werk met een kernteam dat ervoor zorgt dat e.a. intern werkbaar is. Beloon gewenst gedrag en maak niet-gewenst gedrag bespreekbaar.

Stap 3 Veranker resultaatgerichtheid en samenwerken in je werkproces

Ga dagelijks in op resultaatgerichtheid en samenwerken als kerncompetenties. Werk met tastbare resultaten (succesfactoren) die je voor iedereen visueel inzichtelijk maakt, zodat er een duidelijke samenhang en teamproces ontstaat. Iedereen is verantwoordelijk voor zijn deel, maar ook voor het geheel.

Stap 4 Zorg voor een cultuur van openheid en continu verbeteren

Maak duidelijk dat fouten maken mag, maar niet leren van gemaakte fouten niet. Waardeer het toegeven van het maken van fouten. Alles kan altijd beter. Blijf elkaar uitdagen om het nog beter te doen.

Stap 5 Zie je medewerkers als individu

Je medewerkers motiveren als groep is één ding, maar het is minstens zo belangrijk om de betrokkenheid en ontwikkeling van je medewerkers als individu te versterken. Focus je in eerste instantie op de medewerkers die je absoluut niet wilt missen (omdat ze graag willen én competent zijn). Geef deze medewerkers aandacht, waardering én uitdaging (in deze volgorde!). Vaak gaat veel tijd verloren aan de focus op medewerkers die niet echt willen. Laat in de uitvoering van je personeelsbeleid duidelijk de bedrijfskerncompetenties en de talenten van je individuele medewerkers terugkomen. Maak er werk van om gemotiveerde medewerkers met de juiste competenties te helpen met het ontdekken van hun talenten en passies.

Succes!

Bijlagen:

Bijlage 1

Nadere uitleg Lencioni met mogelijkheid tot scan/monitor

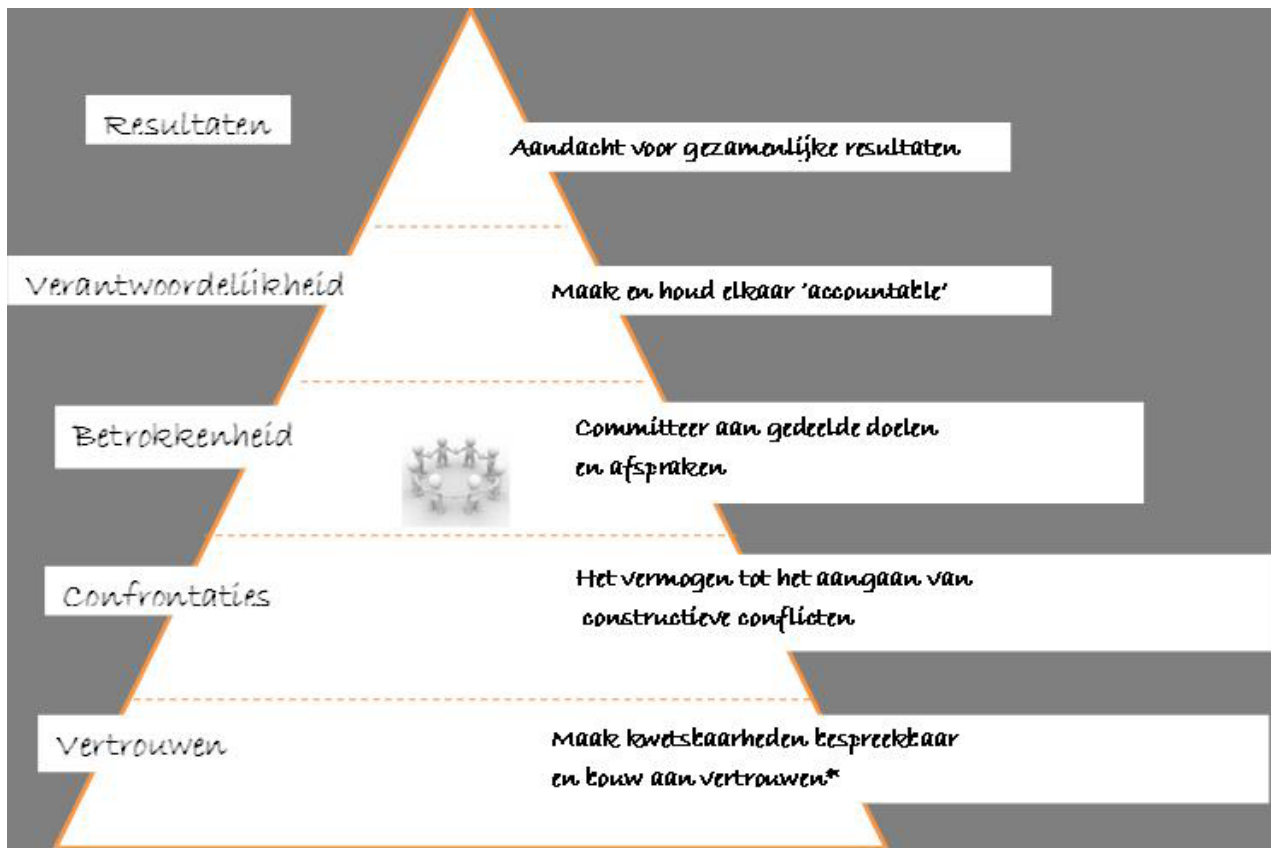
Bijlage 2

Competentieprofiel samenwerken

Bijlage 3

Competentieprofiel resultaatgerichtheid

BIJLAGE 1 Nadere uitleg Lencioni met mogelijkheid tot scan/monitor



Figuur B1-1 piramide van Lencioni.

De vijf frustraties van Teamwerken volgens Lencioni

Lencioni onderscheidt vijf afzonderlijke frustraties, die nauw met elkaar in verband te brengen zijn. Daarom zouden ook alle vijf moeten worden aangepakt voor het bereiken van vruchtbaar teamwork. Het betreffen de volgende frustraties: 1) gebrek aan vertrouwen, 2) angst voor confrontatie, 3) gebrek aan betrokkenheid, 4) afschuiven van verantwoordelijkheid en 5) niet resultaatgericht werken.

Vertrouwen

Zonder onderling vertrouwen binnen een team is een goede samenwerking niet mogelijk. Bij vertrouwen gaan we ervan uit dat de intenties van collega's goed zijn en dat er geen reden is om beschermend of bezorgd over de groep te zijn. Ieder groepslid zou zich hiervoor kwetsbaar moeten opstellen. Hierbij hoort het toegeven van fouten en het durven vragen om hulp. Het vertrouwen moet dusdanig zijn dat eigen gebreken en tekortkomingen niet hoeven te worden gecamoufleerd.

Als slechts een van de teamleden zich hier niet toe kan zetten, kan het functioneren van het gehele team verminderen. Er moet extra moeite in dit teamlid worden

gestopt, of mogelijk zou dit lid zelfs uit het team moeten worden gezet.

In teams waar het vertrouwen ontbreekt:

- Verbergen leden zwakheden voor elkaar
- Staan teamleden direct met oordelen over anderen klaar
- Hebben teamleden een grote afkeer tegenover vergaderingen

In teams waar veel vertrouwen is:

- Worden fouten toegegeven
- Worden verontschuldiging gemakkelijk geaccepteerd
- Wordt tijd in belangrijke zaken gestoken
- Worden er risico's genomen bij het bieden van feedback en hulp
- Gunt men elkaar het voordeel van de twijfel
- Zien teamleden uit naar gelegenheden om als groep te kunnen optreden

Rol van de groepsleider

Om het vertrouwen van een groep te bevorderen, kan een teamleider bijvoorbeeld stimuleren dat de teamleden beter met elkaar kennismaken. Dit kan door in een groepsgesprek elk teamlid zijn of haar persoon-

lijke geschiedenis te laten vertellen. Door gemakkelijke en onschuldige informatie krijgen teamleden al een band met elkaar, waardoor er meer empathie en wederzijds begrip ontstaat.

Confrontaties

Om te groeien zijn productieve conflicten noodzakelijk die beperkt blijven tot concepten en ideeën. Maar er moet niet op de man worden gespeeld. Voor een goed conflict heb je vertrouwen in elkaar nodig. Want alleen als je elkaar vertrouwt durf je het ook oneens te zijn. Als verschillen van mening niet hardop worden uitgesproken, broeden ze onderhuids door en kunnen de gevolgen groot zijn. Ook kunnen conflicten van belang zijn om vergaderingen levendig te houden. Leid je teamleden naar droge cijfers van de notulen, dan zijn ze niet geboeid.

Als teams confrontaties uit de weg gaan:

- Hebben zij vervelende vergaderingen
- Negeren zij controversiële onderwerpen
- Verspillen zij tijd en energie met het ophouden van de schijn.

Teams die conflicten durven aan te gaan:

- Kunnen een prettige en levendige vergadering houden
- Zijn in staat problemen op te lossen
- Durven kritieke onderwerpen op tafel te leggen

Rol van de groepsleider

Bij conflicten moet de groepsleider zich terughoudend opstellen. Oplossingen zouden de kans moeten krijgen om op een natuurlijke wijze te ontstaan.

Probeer verder te herkennen wanneer iemand zich onprettig voelt bij het ontstaan van een conflict en herinner hem/haar eraan dat het conflict noodzakelijk is om door te groeien.

Betrokkenheid

Door het conflict niet op te zoeken – en de ideeën en meningen van sommige teamleden stil te houden - ontstaat bij het nemen van beslissingen een gebrek aan betrokkenheid. Als ieder teamlid (middels conflicten) de mogelijkheid krijgt om zijn of haar zegje te doen, is de kans groot dat iedereen betrokken wordt bij besluitvorming. Zelfs wanneer een besluit ingaat tegen wat een van de teamleden voor ogen heeft. Een sterk functionerend team weet dat het team in staat is om achter beslissingen te staan, zelfs als er weinig zekerheid bestaat over de correctheid ervan.

Een team waar geen eenheid heerst:

- Kent onduidelijkheid binnen het team over richting en de prioriteiten
- Komt vaak op discussies en beslissingen terug
- Moedigt kritiek achteraf onder teamleden aan

Een team waar eenheid heerst:

- Kent veel duidelijkheid over de richting en de prioriteiten
- Aarzelt niet bij beslissingen
- Kan zonder aarzeling en gevoel van schuld van richting veranderen

Rol van de groepsleider

De groepsleider moet vertrouwen op het team en zich gemakkelijk voelen bij het vooruitzicht dat het team een besluit neemt dat uiteindelijk verkeerd kan zijn. Daarnaast kan het goed werken om aan het eind van een vergadering een besluitenlijst te noteren. Zo zien de teamleden direct zwart op wit wat er is besloten en waarvoor hun betrokkenheid wordt verwacht. Zo voorkom je onduidelijkheden.

Aanspreken op verantwoordelijkheden

Bij verantwoordelijkheden hebben we het over de bereidheid van teamleden om elkaar aan te spreken op prestaties of gedragingen die voortgang kunnen belemmeren. Dit is vaak niet gemakkelijk. Het geeft de boodschapper zelf een ongemakkelijk gevoel en daarom houden teamleden zich vaak stil. Dit zie je vooral wanneer teamleden zeer goed met elkaar overweg kunnen, omdat ze dan bang zijn voor schade aan persoonlijke relaties.

Een team dat verantwoordelijkheid tegengaat:

- Moedigt middelmatigheid aan
- Mist belangrijke afspraken en deadlines
- Belast de teamleider onnodig omdat hij de enige bron van discipline wordt

Wanneer teamleden elkaar op hun verantwoordelijkheid aanspreken:

- Dan worden potentiële problemen snel gesignaleerd, omdat zonder aarzelen de benadering van een collega ter discussie wordt gesteld
- Wordt bevorderd dat collega's die dezelfde hoge maatstaven aanleggen elkaar respecteren
- Dan komt er geen teveel aan bureaucratie in verband met prestatie management en corrigerende maatregelen
- Dan zullen teamleden die ondermaats presteren meer gestimuleerd worden

Rol van de groepsleider

Als groepsleider moet je stimuleren dat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheden neemt door te wijzen op een gemeenschappelijke teamverantwoordelijkheid. Een handig middel om verantwoordelijkheid te vergroten is het publiceren van doelstellingen en maatstaven waarop je iedereen kunt aanspreken. Ook kan het helpen om een beloning te bieden voor prestaties van het hele team in plaats van aan individuele leden. Verder is het zinvol om regelmatig voortgangsgesprekken te hebben en gedragsafspraken te maken.

Gezamenlijke resultaten

Als je elkaar niet aanspreekt op tekortkomingen, kan het voorkomen dat niet iedereen gericht blijft op het beoogde eindresultaat. Zo kan de teamstatus of de eigen status in de weg staan. Om resultaten te optimaliseren kun je het volgende doen:

- Bespreek in het openbaar de gewenste successen
- Spreek waardering uit voor resultaten
- Gun teamleden die echt bijdragen aan het realiseren van doelstellingen een beloning

Als de resultaten niet op de eerste plaats komen voor een team:

- Dan is verder ontwikkelen erg moeilijk
- Dan raak je prestatiegerichte teamleden kwijt
- Dan laten teamleden zich gemakkelijk afleiden

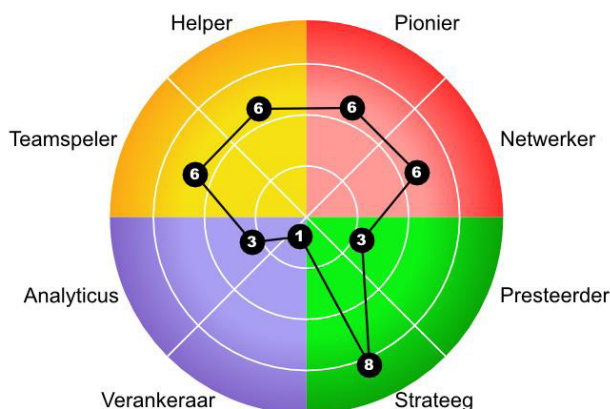
Een team dat zich concentreert op de gezamenlijke resultaten:

- Heeft baat bij individuen die eigen doelstellingen ondergeschikt maken aan die van het team
- Houdt prestatiegerichte werknemers vast
- Zorgt ervoor dat teamleden niet worden afgeleid

Rol van de groepsleider

De teamleider moet het goede voorbeeld geven en voorop staan bij het centraal stellen van de resultaten. Als hij of zij dit niet doet, kunnen andere teamleden het gedrag overnemen. Wat je ook kan helpen, is het publiekelijk maken van resultaten. Laat je teams doelstellingen publiekelijk vaststellen, en je zult merken dat ze met meer passie werken aan het bereiken van resultaten.

BIJLAGE 2 Competentieprofiel samenwerken volgens OTM



Definitie van de competentie samenwerken:

Samen met anderen de activiteiten richten op een gemeenschappelijk doel. Het gezamenlijke resultaat op de eerste plaats stellen en zich daarvoor volledig inzetten. Een goede onderlinge sfeer bevorderen.

Indicatoren van samenwerken

1. Motivatie: is bereid met anderen samen te werken. Ziet in dat samenwerken leidt tot betere prestaties voor het bedrijf als geheel.
2. Hulpvaardigheid: helpt uit eigen beweging collega's zonder direct eigenbelang. Heeft iets voor anderen over.
3. Omgang: plezierige omgang nastreven. Streeft een plezierige omgang na. Doet bij onenigheid en conflicten moeite om de relatie open te houden en een goede verstandhouding te bereiken.
4. Verbondenheid: stelt het gezamenlijke belang boven het eigenbelang. Zet zich naar beste kunnen in voor een gemeenschappelijk doel.
5. Geven en nemen: geeft en neemt in de samenwerking. Is op de juiste momenten en in juiste mate assertief of aanpassingsbereid. Is bereid fouten te erkennen.

Ontwikkelbaarheid van de competentie samenwerken

De competentie Samenwerken is ontwikkelbaar door grote inzet (niveau III).

Ontwikkelbaarheid samenwerken in combinatie met het Octogram

Samenwerking is makkelijker te ontwikkelen voor teamspelers. Zij werken graag samen en leveren graag een bijdrage aan een goede sfeer. Wel vinden zij het lastig als er conflicten ontstaan omdat zij gericht zijn op harmonie. Zij dienen zich te realiseren dat conflicten juist tot een hoger niveau van samenwerken kunnen leiden als zij op een goede manier opgelost worden.

Samenwerking is moeilijker te ontwikkelen voor analytici. Zij zijn gericht op de inhoud en feiten en werken vaak liever solistisch. Ze ervaren minder de behoefte om samen te werken met anderen.

Ontwikkelen van de competentie samenwerken

Helpende overtuigingen bij de ontwikkeling van samenwerken:

- Samenwerken leidt tot betere resultaten.
- Het geheel is meer de som van de delen.
- Mensen vullen elkaars competenties aan.
- Samenwerken leidt tot een betere sfeer en verbinding van mensen.

Belemmerende overtuigingen bij de ontwikkeling van samenwerken

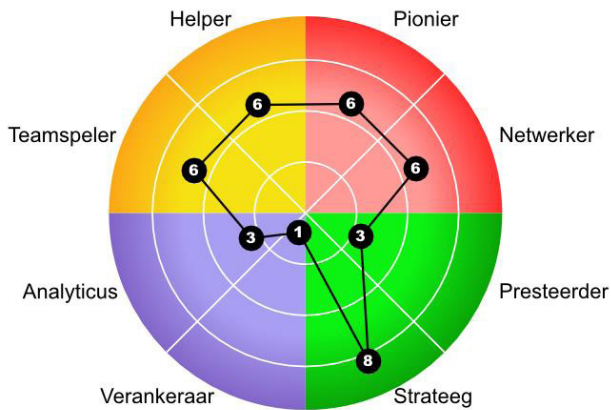
- Met samenwerken gaat veel tijd verloren.
- Samenwerken leidt tot veel gepraat en verlies van productiviteit.
- Samenwerken wordt vaak een doel op zich.
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid leidt tot geen verantwoordelijkheid.
- De zwakste schakel bepaalt het resultaat van het team.

Tips voor ontwikkeling

Een goede en productieve samenwerking opbouwen kost tijd. Je kunt samenwerking van een team bevorderen door een team gemeenschappelijke doelen te geven en hen aan te spreken op hun complementariteit in het team. Een groep of team doorloopt altijd een aantal verschillende stadia (zie groepsdynamica theorieën) die niet altijd even productief zijn. Als een team niet productief genoeg is kan het zinvol zijn om te bepalen in welke fase het team verkeerd en op basis daarvan interventies te plegen die ervoor zorgen dat het team in een meer productieve fase terecht komt. Tevens is het van belang dat de groepsleden elkaar goed kennen en zich hierdoor bewust zijn van elkaars kwaliteiten en valkuilen. Dit vergt echter wel de nodige openheid en bereidheid om elkaar te vertrouwen.

Als je bij jezelf de competentie samenwerken wilt ontwikkelen dan is het belangrijk om je eigen kwaliteiten en valkuilen helder te hebben. Daarnaast is het belangrijk dat je open staat voor anderen en dat je bereid bent je oprecht te verdiepen in hun opvattingen en invalshoeken en hiervan te leren.

BIJLAGE 3 Competentieprofiel resultaatgerichtheid volgens OTM



Definitie van de competentie resultaatgerichtheid:

Acties en beslissingen richten op het daadwerkelijk realiseren van beoogde resultaten.

Indicatoren van resultaatgerichtheid:

1. Doelgericht: richt acties en beslissingen op het realiseren van concrete doelen. Streeft toetsbare resultaten na. Is energiek en gedreven om binnen overzienbare termijn resultaten te boeken.
2. Realisme: stelt doelen die redelijkerwijs haalbaar zijn.
3. Focus: houdt gestelde doelen scherp en helder voor ogen. Houdt vast aan uitgezette koers en bewaakt dat er resultaten worden geboekt. Houdt met een flexibele instelling doelstellingen overeind.
4. Pragmatisch: stelt realistische eisen aan het eigen werk op basis van beschikbare middelen, tijd en kwaliteit. Vermijdt onnodig perfectionisme.
5. Vindingrijkheid: is creatief in het inzetten van beschikbare middelen om een bepaald resultaat te behalen. Zet binnen de gestelde grenzen ongebruikelijke methoden succesvol in.

Ontwikkelbaarheid van de competentie resultaatgerichtheid

Resultaatgerichtheid is een relatief complexe competentie. Voor iemand die hier niet van nature over beschikt is de competentie alleen ontwikkelbaar door een hoge mate van inzet.

Ontwikkelbaarheid van resultaatgerichtheid in combinatie met het Octogram

Resultaatgerichtheid is gemakkelijker te ontwikkelen voor presteerders en strategen. Presteerders en strategen beschikken van nature over deze competentie. Bij deze groep draait het van nature om rationaliteit,

het stellen van doelen en behouden van focus. Het ontwikkelen van resultaatgerichtheid zal relatief weinig inspanning vragen.

Resultaatgerichtheid is moeilijker te ontwikkelen voor pioniers, netwerkers, verankeraars helpers en analytici. Pioniers en netwerkers missen de focus die nodig is voor de competentie resultaatgerichtheid, maar zijn wel vindingrijk in het behalen van resultaten. Verankeraars stellen hoge eisen aan zichzelf, maar zijn minder vindingrijk. Ook de analyticus mist een stukje vindingrijkheid. De helper is iemand die sterk op de persoon gericht is en sociaal afhankelijk is van anderen. Hierdoor zijn helpers minder doelgericht, hebben ze moeite met focussen en zijn ze minder pragmatisch en vindingrijk.

Ontwikkelen van de competentie resultaatgerichtheid

Belemmerende overtuigingen bij het ontwikkelen van resultaatgerichtheid

- Creativiteit lijdt onder een sterke resultaatgerichtheid.
- Een sterke focus op de resultaten gaat ten koste van de relatie met je netwerk.
- De mens gaat verloren bij een sterke aandacht voor resultaten.
- De acute vraag van de klant gaat altijd voor.
- Je moet altijd inspelen op onverwachte situaties.

Helpende overtuigingen bij het ontwikkelen van resultaatgerichtheid:

- Op bereikte resultaten kun je verder bouwen.
- Met resultaten stel je de toekomst veilig.
- Resultaten behalen wil zeggen dat je de goede koers te pakken hebt.
- Eerst je doelen bereiken voor je met iets nieuws begint.
- Soms moet je gewoon 'nee' zeggen om je doel te bereiken.

Tips voor ontwikkeling

Door het inzetten van timemanagement en het volgen van trainingen in resultaatgerichtheid kun je deze competentie ontwikkelen. Het zo helder mogelijk maken van team- en afdelingsdoelstellingen, helpt een cultuur te creëren waarbij resultaatgerichtheid voorop staat.

SBRCURnet

SBRCURnet is een onafhankelijk kennisnetwerk voor de gehele bouwsector. Wij zorgen er voor dat professionals in de Burgerlijke en Utiliteitsbouw en in de Grond-, Weg- en Waterbouw hun werk beter kunnen doen.

Wij brengen partijen uit de bouwsector met elkaar in contact voor het ontwikkelen van nieuwe vakkennis over actuele vraagstukken. Wij voorzien de sector van betrouwbare, bruikbare vakkennis. Dat doen we door kennis uit te geven in een breed scala aan producten en diensten. Bovendien helpen we bij het implementeren van kennis.